

*De l'audit social à l'audit de
la responsabilité sociale :
la RSE, renouveau pour la
GRH ?*

29 et 30 août 2013
Université de Mons (Belgique)

Éditeurs scientifiques
Claire DUPONT
Romina GIULIANO
Jean-Marie PERETTI

AVANT PROPOS

DE L'AUDIT SOCIAL A L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE : LA RSE, RENOUVEAU POUR LA GRH ?

Thème récurrent dans les discours et les pratiques des entreprises depuis quelques années, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) conduit les entreprises à s'investir pleinement dans la gestion de leur capital humain et à tenter d'innover dans leurs relations avec les salariés, au-delà du cadre réglementaire, et l'ensemble des parties prenantes. Si certaines recherches laissent penser que la dimension sociale de la RSE est indissociable de la gestion des ressources humaines (GRH), qu'en est-il dans la réalité ? Quels sont les changements concernant la situation d'un salarié travaillant dans une entreprise socialement responsable par rapport à celle d'un salarié qui travaille dans une entreprise qui l'est moins ? Est-il plus motivé, plus impliqué, plus engagé ? La RSE représente-t-elle une réelle évolution dans le domaine de la GRH ou ne s'agit-il que d'un simple effet de mode se limitant aux discours des entreprises ?

En d'autres termes, l'auditeur social est-il capable d'aider l'entreprise à mesurer les conséquences du passage de la GRH traditionnelle à la GRH à l'heure de la RSE ? Comment être sûr que les entreprises se comportent réellement en tant qu'acteur responsable ? Plus précisément, peut-on entrevoir des relations d'influence entre la responsabilité sociale des entreprises et leur gestion des ressources humaines ? En quoi la RSE pourrait-elle modifier la conception de l'entreprise quant à la manière de gérer ses ressources humaines ? La RSE présage-t-elle de l'arrivée d'un nouveau paradigme dans le domaine de la GRH ? Les fonctions RH actuelles et futures doivent-elles s'inscrire dans le courant de la RSE ? Quel est le rôle du DRH en matière de RSE ?

L'IAS a donc choisi pour sa 31^{ème} université d'été de l'audit social d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions empiriques ou théoriques explorant l'évolution du domaine de l'audit social vers l'audit de la responsabilité sociale et les interactions entre les domaines de la responsabilité sociale et de la GRH.

Les universités organisées par l'IAS ont en effet pour objectif d'alimenter la réflexion des chercheurs et des praticiens sur les enjeux émergents du management et d'approfondir les apports de l'audit social. Elles présentent les regards croisés des auditeurs sociaux, des praticiens RH, des représentants des salariés, des dirigeants et des diverses parties prenantes sur les grands thèmes de l'actualité sociale. Aujourd'hui, la RSE génère un renouveau nécessaire pour la GRH.

L'IAS, dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la Responsabilité Sociétale a organisé, depuis sa création en 1982, 46 universités de l'Audit social avec les 30 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg, Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier et Dijon, les 15 universités de printemps et en 2012 la première Université d'automne à Kinshasa en République démocratique du Congo. Plus de 1550 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2000 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 6 000 auditeurs dans 9 pays et 23 villes. Cette 31^{ème} université d'été est donc la 47^{ème} université

consacrée à l'Audit du Social et de la responsabilité sociétale. Nous aurons à questionner l'évolution de l'Audit Social vers un audit de la RSE.

Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux pour le progrès du management des ressources humaines et l'évolution de la fonction RH en fonction RHRS (ressources humaines et responsabilité sociétale). Ils portent en particulier sur :

- L'impact de la RSE sur les objectifs de la fonction RH
- Les rôles et missions d'une fonction RH socialement responsable
- L'influence de la RSE sur l'organisation du travail
- Les pratiques de GRH qualifiées de socialement responsables
- L'évolution de l'audit social face à la RSE
- L'impact de la RSE sur les performances sociales/financières de l'entreprise
- L'audit du bénévolat dans l'entreprise socialement responsable
- L'enquête d'opinion et l'audit du climat social adapté à la RSE
- L'impact de la norme ISO 26 000 sur la GRH et le rôle de l'auditeur social
- Le rôle du chef d'entreprise dans l'adoption de la RSE dans la PME et la TPE

Analyse de cas et/ou de différentes situations de gestion faisant le lien entre la théorie et la pratique, approches quantitative/qualitative de pratiques de GRH socialement responsables, propositions d'axes, voire de mesures concrètes de contribution à une meilleure compréhension des liens possibles entre RSE et GRH, nouvelles approches de la GRH socialement responsable, sont autant de réflexions qui animeront la 31^{ème} Université d'été de l'IAS à Mons. Le cadre exceptionnel de la ville de Mons, capitale européenne de la culture en 2015, de son Université et de la Faculté Warocqué d'Economie et Gestion qui nous accueille, nous invite à débattre autour d'une thématique à forts enjeux.

Pendant ce temps fort, il nous sera donné 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 la mise en œuvre d'un management socialement responsable.

Cette 31^{ème} université d'été de l'IAS nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition organisée en partenariat avec l'Institut de recherche humanOrg de l'Université de Mons bénéficie du concours de l'ANDRH et des Associations RH européennes, africaines et du Moyen Orient, des Instituts Nationaux d'Audit Social (Russie, France, Algérie, Tunisie, Luxembourg, Sénégal, Belgique, Québec, Liban).

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 et de sa présidente, Véronique ZARDET, de l'académie de l'Ethique et de son président Hervé LAINE, du RIODD, de l'académie des sciences de management de Paris, ASMP, 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 37 contributions.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, directeur général de Toulouse Business School et à Alain AKANNI, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Marc BONNET, Frank BOURNOIS, Luc BOYER, Martine BRASSEUR, Franck BRILLET, Christiane BUGHIN, Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Stéphanie CARPENTIER, Didier CAZAL, Jean-Luc CERDIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Eric DAVOINE, Françoise De BRY, Anne Marie De VAIVRE, Richard DELAYE, Simon DOLAN, Claire DUPONT, Michelle DUPORT, Françoise DUPUICH, Jean-Yves DUYCK, Omar EL AMILI, Mohamed ENNACEUR, Christophe ESTAY, Perrine FERAUGE, Yacine FOUHAD, Soufyane FRIMOUSSE, Anne Marie FRAY, Romina GIULIANO, Christian GOUX, Roger-Pierre HERMONT, Abdelilah JENNANE, Michel JORAS, Assya KYIAT, Marc LABIE, Hervé LAINE, Hubert LANDIER, Michel LEBERRE, Erick LEROUX, Pierre LOUART, Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, Benoît MAHY, Mohamed MATMATI, Malik MEBARKI, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Nathalie MONTARGOT, Joan MUNDET HIERN, Hadj NEKKA, Jean-Marie PERETTI, Jean-Michel PLANE, Youri POPOV, Stéphane RENAUD, Alain ROGER, Henri SAVALL, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-Paul TCHANKAM, Brahim TEMSEMANI, Maurice THEVENET, Odile UZAN, Marc VALAX, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Mélanie VOLRAL, Shiwei WU, Zahir YANAT, Véronique ZARDET

Nous tenons aussi à remercier très sincèrement l'Université de Mons, l'Académie universitaire Wallonie-Bruxelles ainsi que le F.R.S-FNRS (Fonds de la recherche scientifique) pour leur soutien dans l'organisation de cette 31^{ème} Université d'été. Nous saluons également l'aide très efficace apportée par l'équipe de l'Extension, et particulièrement par Fanny LALLEMAND, dans l'organisation pratique de cet événement. Enfin, nous remercions nos collègues montois du comité scientifique pour les partages d'idées et de suggestions quant au bon déroulement de cette 31^{ème} Université d'été.

Le bureau de l'IAS s'est également fortement impliqué dans la préparation de cette manifestation. Que tous ses membres soient ici remerciés et tout particulièrement Louis FORGET, son secrétaire Général, Geneviève BURKE, responsable 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.

Enfin, merci à tous les contributeurs pour l'intérêt porté à cette manifestation et pour le partage de leurs recherches à travers la communauté académique et professionnelle.

Claire DUPONT

Chargée de cours à l'Université de Mons
Institut de recherche HumanOrg

Romina GIULANO

Assistante à l'Université de Mons
Institut de recherche HumanOrg

Jean Marie PERETTI

Président de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement
Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| AVANT PROPOS | 1 |
| SOMMAIRE | 5 |
| LES AUTEURS | 15 |
| RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DU DIRIGEANT ET PRATIQUES RESPONSABLES: PARADOXE DE L'INTRODUCTION DE LA RSE EN PME | 17 |
| <i>Isabelle ALPHONSE-TILLOY</i> | 17 |
| <i>Sylvie SCOYEZ</i> | 17 |
| 1. Introduction | 17 |
| 2. Les pratiques responsables dans les petites entreprises | 18 |
| 3. Les pratiques responsables sous le prisme du stress du dirigeant de petite entreprise | 19 |
| 4. La mise en place de pratiques responsables génératrices de stress pour le dirigeant de petite entreprise | 21 |
| 5. Conclusion | 24 |
| 6. Bibliographie | 24 |
| LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, VERS UNE MUTATION DES RELATIONS DE TRAVAIL ET DES MODES DE GRH? | 27 |
| <i>Sabrina ALZAIS</i> | 27 |
| <i>Thomas LE GALL</i> | 27 |
| 1. Le contrôle judiciaire des mesures de gestion des risques psychosociaux : l'exemple de la jurisprudence SAS Fnac | 28 |
| 2. Approche empirique des modes de gestion de la prévention des Risques Psychosociaux | 32 |
| 3. De l'exigence de prise en compte du travail réel | 38 |
| Bibliographie | 38 |
| L'ANALYSE DU DISCOURS DES DIRIGEANTS D'ECOLE DE COMMERCE SUR L'INTERIORISATION DES NORMES | 41 |
| <i>Olivier BACHELARD</i> | 41 |
| <i>Guillaume HERVET</i> | 41 |
| 1. Introduction | 41 |
| 2. Contexte et revue de la littérature | 41 |
| 3. Méthodologie et analyse | 46 |
| 4. Discussion et interprétation | 51 |
| 5. Conclusion et limites | 53 |
| DIVERSITE DE GENRE DANS LES ORGANES DE DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES BELGES : QUELLE INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE ? | 57 |
| <i>Jonathan BAUWERAERTS</i> | 57 |
| <i>Olivier COLOT</i> | 57 |
| <i>Claire DUPONT</i> | 57 |
| <i>Romina GIULIANO</i> | 57 |
| <i>Nadège HENRY</i> | 57 |
| 1. Introduction | 57 |
| 2. Lien entre la performance et la présence de femmes dans le conseil d'administration | 58 |
| 3. Lien entre la performance et la présence de femmes dans le comité de direction | 60 |
| 4. Hypothèses de recherche | 61 |
| 5. Méthodologie | 62 |
| 6. Résultats | 65 |

| | |
|---|------------|
| 7. Conclusion | 69 |
| 8. Bibliographie..... | 70 |
| L'EFFET DE LA RSE INTERNE SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES CADRES DANS LE SECTEUR DES HAUTES TECHNOLOGIES EN TUNISIE | 75 |
| <i>Manel BEN ABDELKRIM</i> | 75 |
| 1. Introduction | 75 |
| 2. Revue de la littérature et présentation du modèle : | 76 |
| 3. Démarche méthodologique:..... | 81 |
| 4. Conclusion | 85 |
| 5. Bibliographie..... | 86 |
| EVALUATION DES PERFORMANCES ESG DES ENTREPRISES NORD-AMERICAINES : UNE ANALYSE EXPLORATOIRE DE LA BASE MSCI ESG STATS ® 2011 | 89 |
| <i>Sami BEN LARBI</i> | 89 |
| <i>Alain LACROUX</i> | 89 |
| <i>Philippe LUU</i> | 89 |
| 1. Introduction | 89 |
| 2. Evaluation des performances ESG des entreprises nord-américaines : construction d'une typologie ... | 91 |
| 3. Identification des caractéristiques communes des groupes identifiés : une analyse comparative | 94 |
| 4. Conclusion, limites de l'étude et perspectives de recherches..... | 101 |
| 5. Bibliographie..... | 102 |
| 6. Annexes (3 tableaux) | 106 |
| LA RSE : PRATIQUES ORGANISATIONNELLES OU DISCOURS QUI PERDURE | 109 |
| <i>Amel BOUDERBALA</i> | 109 |
| <i>Adnane MALEK</i> | 109 |
| 1. Introduction : | 109 |
| 2. La genèse de la RSE :..... | 110 |
| 3. Les Concepts connexes à la RSE :..... | 111 |
| 4. La perception et l'appropriation de la RSE : | 112 |
| 5. Le contrat psychologique :..... | 115 |
| 6. La RSE au-delà de la théorie des parties prenantes :..... | 116 |
| 7. Méthodologie de recherche et présentation des études de cas :..... | 117 |
| 8. Résultats et Discussions :..... | 119 |
| 9. Conclusion : | 123 |
| 10. Bibliographie..... | 124 |
| LES PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ET LES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE: PROPOSITION D'UNE GRILLE DE DIAGNOSTIC DES PRATIQUES EN GRH..... | 129 |
| <i>Olivier BRAUN</i> | 129 |
| 1. Introduction | 129 |
| 2. Les pratiques Socialement Responsables dans les entreprises | 130 |
| 3. La formation des Contrats Psychologiques de Responsabilité Sociale | 133 |
| 4. L'entreprise de travail temporaire et la grille d'analyse | 135 |
| 5. Conclusion | 139 |
| 6. Bibliographie..... | 139 |
| REFLEXIVITE COLLECTIVE ET ENDOGENEISATION DU CHANGEMENT DANS LE PORTAGE D'UNE POLITIQUE TRANSFORMATIVE PRO-DIVERSITE..... | 143 |
| <i>Maria Giuseppina BRUNA</i> | 143 |
| 1. Fondements et piliers d'une dynamique diversité..... | 144 |

| | |
|--|-----|
| 2. Le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs | 146 |
| 3. Stimuler la réflexivité collective comme levier de transformation des pratiques RH | 151 |
| 4. Endogénéiser la politique diversité : croyance organisationnelle et « routines innovatrices » ? | 156 |
| 5. Conclusion | 162 |
| 6. Bibliographie..... | 162 |

AUDIT DE LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL: POUR EN FINIR AVEC LE STRESS ET VERS UN MODELE INTEGRATEUR DE DIAGNOSTIC.....167

| | |
|--|-----|
| <i>Luc BRUNET</i> | 167 |
| <i>André SAVOIE</i> | 167 |
| 1. Du diagnostic aux statistiques | 167 |
| 2. De la définition du stress | 168 |
| 3. Le stress comme concept fourre-tout | 168 |
| 4. Modèle d'analyse du stress | 169 |
| 5. Vers une actualisation de la mesure du stress : la santé psychologique au travail | 171 |
| 6. Un audit dynamique de la santé psychologique..... | 171 |
| 7. Conclusion | 176 |
| 8. Bibliographie..... | 176 |

137 ACTIONS CONCRETES EN RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE179

| | |
|--|-----|
| <i>Patrice CAILLEBA</i> | 179 |
| <i>Fernando CUEVAS</i> | 179 |
| 1. Introduction | 179 |
| 2. La responsabilité sociale de l'entreprise. | 181 |
| 3. La responsabilité sociétale de l'entreprise. | 183 |
| 4. Le Développement Durable. | 189 |
| 5. Actions transversales aux trois domaines. | 190 |
| 6. Conclusion | 192 |
| 7. Bibliographie..... | 193 |
| 8. Sites internet visités..... | 193 |

EN QUOI LES REPRESENTATIONS SOCIALES PEUVENT ETRE UTILES A L'AUDITEUR SOCIAL ? REVUE DE LITTERATURE DES METHODOLOGIES APPLICABLES.....195

| | |
|---|-----|
| <i>Patrice CAILLEBA</i> | 195 |
| <i>Frédéric DOSQUET</i> | 195 |
| 1. Le concept des représentations sociales, utile pour l'auditeur social | 195 |
| 2. Un outil d'audit des valeurs partagées au sein d'une organisation..... | 196 |
| 3. Revue de littérature des différentes méthodes d'analyse des représentations sociales | 198 |
| 4. Conclusion | 203 |
| 5. Bibliographie..... | 203 |

PLAIDOYER POUR L'ADOPTION D'UNE METHODOLOGIE ETHNOSOCIOLOGIQUE DANS L'AUDIT DES PRATIQUES MANAGERIALES RESPONSABLES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS PLACES SOUS LA TUTELLE DE L'ETAT.205

| | |
|---|-----|
| <i>Stéphanie CARPENTIER</i> | 205 |
| 1. L'évolution de l'audit social vers l'audit de la responsabilité sociale et sociétale | 205 |
| 2. Les apports de l'audit de la responsabilité sociétale dans les organisations consulaires | 207 |
| 3. Les apports de la méthode de l'observation participante à l'audit des pratiques managériales responsables en cas de changement organisationnel..... | 211 |
| 4. Bibliographie..... | 214 |

RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET GESTION DE LA DIVERSITE AU QUEBEC : PISTES DE REFLEXION SUR LE PASSAGE DE LA RHETORIQUE A L'ACTION ...217

| | |
|--|------------|
| <i>Éric CHAREST</i> | 217 |
| 1. Introduction | 217 |
| 2. La gestion de la diversité | 217 |
| 3. Responsabilité sociale des entreprises | 220 |
| 4. Gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises..... | 221 |
| 5. Méthodologie de recherche | 222 |
| 6. Discours sur la gestion de la diversité dans les entreprises privées québécoises | 224 |
| 7. Lutte aux discriminations et rhétorique de la gestion de la diversité : la RSE permet-elle une réconciliation ? | 228 |
| 8. Bibliographie..... | 232 |
| | |
| LE SUICIDE : LES LOURDES RESPONSABILITES ET LES CONSEQUENCES POUR L'EMPLOYEUR FRANÇAIS. L'INTERET D'UNE FONCTION RH SOCIALEMENT RESPONSABLE | 235 |
| <i>Pierre CHAUDAT</i> | 235 |
| 1. Les obligations et les responsabilités de l'employeur à l'égard de la sécurité de ses salariés. | 235 |
| 2. La reconnaissance du suicide comme lié au travail..... | 237 |
| 3. Les conséquences de la reconnaissance du suicide comme accident du travail | 239 |
| 4. Conclusion et recommandations | 241 |
| 5. Bibliographie..... | 241 |
| 6. Annexe 1 : Exemple de Document unique | 242 |
| | |
| PRATIQUES DE RSE SOCIALE DANS LES PME LIBANAISES : UNE PRISE DE CONSCIENCE. | 243 |
| <i>Mireille CHIDIAC EL HAJJ</i> | 243 |
| 1. Introduction | 243 |
| 2. La RSE, acte de profit ou acte paternaliste ? | 243 |
| 3. Le cadre méthodologique de l'enquête..... | 248 |
| 4. Conclusion | 251 |
| 5. Bibliographie..... | 252 |
| 5. Annexe - Enquête | 255 |
| | |
| COMMENT DEPASSER LES DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE RSE DANS LES PME? | 257 |
| <i>Paul-Marc COLLIN</i> | 257 |
| 1. Introduction | 257 |
| 2. Définition de la RSE..... | 257 |
| 3. Motivations des entreprises pour enclencher un processus de RSE | 258 |
| 4. Mise en œuvre de la stratégie RSE | 259 |
| 5. Préconisations | 262 |
| 6. Conclusion | 264 |
| 7. Bibliographie..... | 264 |
| Annexe 1 : Méthodologie | 266 |
| Annexe 2: Thèmes du guide d'entretien | 266 |
| | |
| QUAND LE BOULEVERSEMENT DU PARADIGME DOMINANT ENTRAINE LA RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS LES ENTREPRISES DE CULTURE DE SERVICE PUBLIC. | 267 |
| <i>Corinne DELPUECH</i> | 267 |
| 1. Le cadre théorique..... | 267 |
| 2. Méthodologie | 271 |
| 3. Résultats | 272 |
| 4. Les restructurations permanentes | 273 |
| 5. Les interrogations des salariés sur leur utilité intrinsèque lorsque leur métier est supprimé | 274 |

| | |
|--|------------|
| 6. Les interrogations sur le sens d'une fonction devenue plus commerciale..... | 274 |
| 7. La perte d'autonomie due à la rationalisation des procédures..... | 275 |
| 8. La dilution des collectifs de travail au profit de l'individualisation d'une relation manager-managé... | 275 |
| 9. Les bouleversements identitaires qui résultent du passage à l'économie de marché..... | 276 |
| 10. Les réponses du management à cette problématique sont récentes..... | 277 |
| 11. Conclusion..... | 278 |
| 12. Bibliographie..... | 278 |
| RESTRUCTURATIONS, RSE ET GOUVERNANCE RH : UN PARI IMPOSSIBLE ? | 281 |
| <i>Anne-Marie DE VAIVRE</i> | 281 |
| <i>Christian GOUX</i> | 281 |
| <i>Jacques BOUVET</i> | 281 |
| 1. Restructurations, mauvaise presse ... et après ? ou plutôt et avant ...?..... | 281 |
| 2. Et si on antéportait le regard et l'action sur les restructurations ?..... | 282 |
| 3. Les outils et les méthodes développés au niveau européen : analyser les risques ... et aussi les opportunités, et prévoir | 284 |
| 4. Les enjeux de gouvernance du capital humain dans les restructurations, dans un monde globalisé en transformation continue | 285 |
| 5. Fluidité et prospective des compétences dans un monde en mutation rapide : Une responsabilité de tous les acteurs, et au 1 ^{er} chef de l'employeur, comme des travailleurs, bien au-delà du concept d'« employabilité » | 286 |
| 6. Une optique RSE pour renouveler la dynamique des aptitudes et des compétences dans des univers professionnels en profonde mutation..... | 287 |
| 7. Responsabilité sociale : tenir compte aussi des aptitudes..... | 292 |
| LES CONTRE-TRANSFERTS : PRÉMICES DE « RESSOURCES CIRCULATOIRES » ET D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE ? | 293 |
| <i>Michelle DUPORT</i> | 293 |
| 1. Introduction..... | 293 |
| 2. Transfert, diffusion, transmission ou circularité des connaissances : une question de terminologie porteuse d'idéologie ?..... | 295 |
| 3. Conclusion | 303 |
| 4. Bibliographie..... | 304 |
| LES COOPERATIVES D'HUILE D'ARGANE : UNE PERSPECTIVE DE CREATION DE LA VALEUR PARTENARIALE PAR LA DEMARCHE RSE..... | 307 |
| <i>Fatima ELKANDOUSSI</i> | 307 |
| <i>Soumia OMARI</i> | 307 |
| <i>Manal EL ABBOUBI</i> | 307 |
| 1. Introduction :..... | 307 |
| 2. Cadre conceptuel..... | 308 |
| 3. La RSE en pratique dans les coopératives d'Argane cosmétique | 310 |
| 4. Conclusion | 312 |
| 5. Bibliographie..... | 312 |
| ANALYSE DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MAROCAINES (IMF): DONNEES DE PANEL | 315 |
| <i>Lahcen EL KHARTI</i> | 315 |
| 1. Introduction..... | 315 |
| 2. Revue de littérature..... | 316 |
| 3. Méthodologie | 321 |
| 4. Résultats et discussion..... | 323 |
| 5. Conclusion | 326 |
| 6. Bibliographie..... | 326 |

| | |
|--|------------|
| ANALYSE DE L'APPROPRIATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (RSE) PAR LE CROISEMENT DES PARTIES PRENANTES AVEC LE TRIPLE BOTTOM LINE. LE CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE : LE GROUPE SONELGAZ (SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ). | 329 |
| <i>Yassine FOUDAD</i> | 329 |
| <i>Anis Khallil KEDDACHE</i> | 329 |
| 1. Introduction : | 329 |
| 2. Cadre conceptuel : | 329 |
| 3. Méthodologie de recherche : | 329 |
| 4. Résultats et discussion : | 330 |
| 5. Discussion générale des résultats de la recherche : | 332 |
| 6. Conclusion : | 336 |
| 7. Bibliographie: | 337 |
| 8. Annexe N°1 : Présentation du terrain d'étude : Le Groupe Sonelgaz | 338 |
| | |
| UNE DIMENSION SOCIALEMENT RESPONSABLE : LE LEADERSHIP PUBLIC DES COLLECTIVITES LOCALES. | 341 |
| <i>Anne-Marie FRAY</i> | 341 |
| <i>Guilaine RICHEFORT</i> | 341 |
| 1. Introduction | 341 |
| 2. La transformation des collectivités territoriales | 342 |
| 3. Le leadership comme réponse managériale des organisations | 343 |
| 4. Une définition du leadership public à construire | 344 |
| 5. Les leviers d'un leadership efficace, durable et innovant | 346 |
| 6. Pour conclure | 350 |
| 7. Bibliographie | 351 |
| | |
| RESPONSABILITE SOCIALE, RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE | 353 |
| <i>Olivier GAGNON</i> | 353 |
| <i>Guy ARCAND</i> | 353 |
| 1. Problématique | 353 |
| 2. Revue de littérature | 354 |
| 3. La dynamisation de la fonction ressources humaines | 355 |
| 4. La responsabilité sociale | 356 |
| 5. Conclusion | 361 |
| 6. Bibliographie | 362 |
| | |
| EMPLOIS PRECAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE | 365 |
| <i>Romina GIULIANO</i> | 365 |
| <i>Benoît MAHY</i> | 365 |
| <i>François RYCX</i> | 365 |
| 1. Introduction | 365 |
| 2. Théories et résultats empiriques | 366 |
| 3. Emploi temporaire et rente : quels résultats pour la Belgique ? | 370 |
| 4. Conclusion | 373 |
| 5. Bibliographie | 373 |
| | |
| PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS : UNE CONCILIATION POSSIBLE ? | 377 |
| <i>Romina GIULIANO</i> | 377 |
| <i>Carole MONACO</i> | 377 |
| 1. Introduction | 377 |

| | |
|---|------------|
| 2. Les investisseurs institutionnels : état des lieux..... | 378 |
| 3. La finance et les investisseurs institutionnels socialement responsables | 380 |
| 4. Investissements et investisseurs socialement responsables : un état des lieux | 381 |
| 5. Etude exploratoire : Le Cas d'Eurazeo | 384 |
| 6. Conclusion | 392 |
| 7. Bibliographie..... | 393 |
| ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE : VERS UNE NOUVELLE FORME DE RESPONSABILITE SOCIALE ?..... | 397 |
| <i>Adeline GOEMANS</i> | 397 |
| <i>Jocelyne ROBERT</i> | 397 |
| 1. Introduction | 397 |
| 2. Définitions et approches..... | 398 |
| 3. Le discours des entreprises..... | 400 |
| 4. La prise en compte des parties prenantes..... | 404 |
| 5. Les mesures de responsabilité sociale au service des ressources humaines ?..... | 406 |
| 6. Limites | 407 |
| 7. Conclusion | 407 |
| 8. Bibliographie..... | 408 |
| LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET LA GRH: QUELLES PERSPECTIVES POUR LES ENTREPRISES AU BENIN..... | 411 |
| <i>Mariette HOUNTON DOGNON</i> | 411 |
| 1. La responsabilité sociale au service d'une gestion des ressources humaines performante. | 412 |
| 2. Méthodologie de recherche | 414 |
| 3. Présentation des résultats | 415 |
| Bibliographie..... | 418 |
| LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE : NOUVEAU CADRE D'ANALYSE DES PARTENARIATS ENTREPRISES-ONG ? | 421 |
| <i>Pia IMBS</i> | 421 |
| <i>Didier GRANDCLAUDE</i> | 421 |
| 1. L'étude des partenariats entre entreprises et associations : cadrage théorique | 421 |
| 2. Méthodologie de la recherche | 426 |
| 3. L'expérimentation de la Création de Valeur Partagée | 428 |
| 4. Conclusion | 431 |
| 5. Bibliographie..... | 432 |
| ÉVALUER LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL (DP) : VERS UN AUDIT DE L'EPANOUISSEMENT AU TRAVAIL ? | 435 |
| <i>Franck JAOTOMBO</i> | 435 |
| 1. Revue de la littérature | 435 |
| 2. Les conceptions hédoniques | 436 |
| 3. Les conceptions eudémoniques | 436 |
| 4. Les concepts mixtes | 438 |
| 5. Méthodologie | 439 |
| 6. Résultats | 441 |
| 7. Discussion | 444 |
| 8. Conclusion | 446 |
| 9. Bibliographie..... | 447 |
| Annexe 1 – Questionnaires..... | 452 |
| Annexe 2 – Valeurs Manquantes..... | 457 |
| Annexe 3 – Description de la population..... | 458 |
| Annexe 4 – Items du modèle de mesure du développement personnel | 459 |

| | |
|---|------------|
| DE LA PERCEPTION DE LA RSE A LA TRADUCTION RH : ESSAI DE MODELISATION DU CAS DES DIRIGEANTS DE LA PME..... | 461 |
| <i>Zouhair LAARRAF.....</i> | <i>461</i> |
| <i>Patrick MICHELETTI.....</i> | <i>461</i> |
| <i>Jean-Paul TCHANKAM.....</i> | <i>461</i> |
| <i>Zahir YANAT.....</i> | <i>461</i> |
| 1. Lecture de l'environnement interne de la PME par la théorie des ressources | 463 |
| 2. Lecture de l'environnement externe par la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle | 466 |
| 3. Conclusion | 474 |
| 4. Bibliographie..... | 474 |
| | |
| RSE ET PRESTATAIRES DE VENTE : VERS LA NECESSITE DE PRATIQUER UN AUDIT SOCIAL ?..... | 477 |
| <i>Erick LEROUX.....</i> | <i>477</i> |
| 1. Introduction..... | 477 |
| 2. Les enjeux de l'éthique au sein des forces de vente | 477 |
| 3. Les pistes envisageables d'amélioration du comportement du commercial en matière d'audit de la RSE | 482 |
| 4. Conclusion | 485 |
| 5. Bibliographie..... | 485 |
| | |
| MISMATCH EDUCATIF, PERFORMANCE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE A L'EMBAUCHE..... | 487 |
| <i>Benoît MAHY.....</i> | <i>487</i> |
| <i>François RYCX.....</i> | <i>487</i> |
| <i>Guillaume VERMEYLEN.....</i> | <i>487</i> |
| 1. Introduction..... | 487 |
| 2. Revue de la littérature..... | 488 |
| 3. Méthodologie | 490 |
| 4. Base de données..... | 492 |
| 5. Résultats | 493 |
| 6. Conclusion | 495 |
| 7. Bibliographie..... | 496 |
| | |
| MANAGEMENT ET LOIS RSE : VERS UN DROIT IMPERATIF ET UNE OPPORTUNITE STRATEGIQUE..... | 499 |
| <i>Yahn MANGEMATIN.....</i> | <i>499</i> |
| 1. Introduction..... | 499 |
| 2. Genèse de la RSE et « soft laws » : un « droit mou » | 500 |
| 3. Evolution de la RSE vers un droit de plus en plus impératif | 504 |
| 4. Conclusion : RSE vers une gouvernance globale. | 506 |
| 5. Bibliographie..... | 506 |
| | |
| EVALUATION DU PROFIL DES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BURUNDAISES BENEFICIAIRES D'UN FINANCEMENT PAR UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE..... | 509 |
| <i>Marie-Goreth NDUWAYO.....</i> | <i>509</i> |
| 1. Introduction..... | 509 |
| 2. Les principales théories des organisations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits | 509 |
| 3. Présentation et évaluation du profil des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits..... | 511 |
| Conclusion | 516 |

| | |
|--|------------|
| Bibliographie..... | 516 |
| RESPONSABILITE SOCIALE ET POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME CAMEROUNAISES : UNE ETUDE EMPIRIQUE | 519 |
| <i>Jean-François NGOK EVINA</i> | 519 |
| 1. Introduction | 519 |
| 2. La responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une revue de la littérature..... | 520 |
| 3. La responsabilité sociale des entreprises et la politique gestion des ressources humaines : une étude empirique à partir des PME camerounaises..... | 524 |
| 4. Discussion des résultats et conclusion | 529 |
| 5. Bibliographie..... | 531 |
| L'ÉVALUATION DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE : RATIOS OU CERTIFICATION? | 535 |
| <i>Michel PLAISANT</i> | 535 |
| <i>Diane MERCIER</i> | 535 |
| <i>Prosper BERNARD</i> | 535 |
| <i>Lili ZHENG</i> | 535 |
| 1. Introduction | 535 |
| 2. La mesure de la performance, les standards et els ratios | 536 |
| 3. La critique des standards d'efficience financière | 539 |
| 4. Le besoin d'une norme aux fins de certification..... | 540 |
| 5. Conclusion | 541 |
| 6. Bibliographie..... | 542 |
| L'IMPACT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES SALARIES : ETUDE LONGITUDINALE DANS LE SECTEUR DES TIC AU CANADA..... | 545 |
| <i>Stéphane RENAUD</i> | 545 |
| <i>Marie-Hélène CHEVREFILS</i> | 545 |
| <i>Lucie MORIN</i> | 545 |
| 1. Définitions, revue de littérature et problématique | 546 |
| 2. Revue de la littérature portant sur le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel..... | 547 |
| 3. Limites et problématique | 547 |
| 4. Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses | 549 |
| 5. Méthodologie | 552 |
| 6. Conclusion | 558 |
| 7. Bibliographie..... | 559 |
| QUELLE GOUVERNANCE POUR LE RESPECT DES ENGAGEMENTS RSE DANS LE TRAVAIL TEMPORAIRE ? | 563 |
| <i>Guillaume ROBAA</i> | 563 |
| 1. Introduction | 563 |
| 2. Cadre conceptuel et théorique..... | 564 |
| 3. Les écarts entre engagements et pratiques : une étude empirique..... | 571 |
| 4. Conclusion | 573 |
| 5. Bibliographie..... | 574 |
| L'ELABORATION DE L'EXPERIENCE DANS L'ORGANISATION SOCIALEMENT RESPONSABLE : UNE LOGIQUE DE PROJETS DANS LES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX..... | 577 |
| <i>Dino SANTILLI</i> | 577 |
| <i>Stéphanie BUCCI</i> | 577 |

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 577 |
| 2. La Responsabilité Sociale des Entreprises : de nouvelles formes de régulations sociales et économiques | 579 |
| 3. Les méthodes de l'étude et les principaux résultats | 581 |
| 4. Discussion et conclusion | 583 |
| 5. Bibliographie..... | 585 |

PERSONNALITE ET ROLE DU DIRIGEANT EN PME ET RSE ! UN CAS : L'ENTREPRISE J-ED.587

| | |
|--|-----|
| <i>Annie SCHOTT</i> | 587 |
| 1. Personnalité et rôle du dirigeant en PME et RSE ! Un cas : l'entreprise J-ED..... | 587 |
| 2. PME / PMI, un phénomène difficilement saisissable | 587 |
| 3. La RSE : des initiatives volontaires : | 589 |
| 4. L'agir de l'entrepreneur | 591 |
| 5. Les déterminants de l'agir de l'entrepreneur : | 592 |
| 6. Comportements diversifiés | 592 |
| 7. Un cas : l'entreprise J-ED | 594 |
| 8. Quelques résultats : | 595 |
| 9. Pour conclure..... | 598 |
| 10. Bibliographie..... | 598 |

LES PLANS SOCIAUX SOCIALEMENT RESPONSABLES SONT-ILS PERÇUS POSITIVEMENT PAR LES MARCHES FINANCIERS : LE CAS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANÇAISE (2008-2012) ?601

| | |
|---|-----|
| <i>Jean-Christophe SCILIEN</i> | 601 |
| 1. Introduction | 601 |
| 2. Définition des concepts et problématique | 602 |
| 3. Cadre théorique et revue de la littérature empirique | 604 |
| 4. Terrain et Méthodologie d'analyse | 605 |
| 5. Résultats et interprétation | 607 |
| 6. Conclusion | 609 |
| 7. Bibliographie..... | 610 |

COMITE SCIENTIFIQUE615

LES AUTEURS

| | |
|--------------------------------|--------------|
| Isabelle ALPHONSE-TILLOY | 17 |
| Sabrina ALZAIS | 27 |
| Jonathan BAUWERAERTS | 57 |
| Amel BOUDERBALA | 77 |
| Jacques BOUVET | 281 |
| Guy ARCAND..... | 309 |
| Olivier BACHELARD..... | 27 |
| Manel BEN ABDELKRIM..... | 43 |
| Sami BEN LARBI | 57 |
| Prosper BERNARD | 491 |
| Olivier BRAUN | 97 |
| Maria Giuseppina BRUNA..... | 117 |
| Stéphanie BUCCI..... | 533 |
| Patrice CAILLEBA..... | 147, 163 |
| Stéphanie CARPENTIER | 175 |
| Éric CHAREST..... | 187 |
| Pierre CHAUDAT | 205 |
| Marie-Hélène CHEVREFILS | 501 |
| Mireille CHIDIAC EL HAJJ | 211 |
| Paul-Marc COLLIN | 225 |
| Olivier COLOT..... | 57 |
| Corinne DELPUECH..... | 235 |
| Anne-Marie DE VAIVRE..... | 281 |
| Frédéric DOSQUET..... | 163 |
| Claire DUPONT..... | 57 |
| Michelle DUPORT | 249 |
| Manal EL ABBOUBI | 263 |
| Lahcen EL KHARTI..... | 271 |
| Fatima ELKANDOUSSI | 263 |
| Yassine FOUHAD | 285 |
| Anne-Marie FRAY | 297 |
| Olivier GAGNON..... | 309 |
| Romina GIULIANO | 57, 321, 333 |
| Adeline GOEMANS | 353 |
| Christian GOUX | 281 |
| Didier GRANDCLAUDE..... | 377 |
| Nadège HENRY..... | 57 |
| Guillaume HERVET..... | 27 |
| Mariette HOUNTON DOGNON | 367 |
| Pia IMBS..... | 377 |
| Franck JAOTOMBO..... | 391 |
| Anis Khallil KEDDACHE..... | 285 |
| Zouhair LAARRAF | 417 |
| Alain LACROUX | 57 |
| Thomas LE GALL | 27 |
| Erick LEROUX..... | 433 |
| Luc BRUNET | 135 |
| Philippe LUU..... | 57 |
| Benoît MAHY..... | 321, 443 |

| | |
|-------------------------------|----------|
| Adnane MALEK..... | 77 |
| Yahn MANGEMATIN..... | 455 |
| Diane MERCIER..... | 491 |
| Patrick MICHELETTI..... | 417 |
| Carole MONACO..... | 333 |
| Lucie MORIN..... | 501 |
| Marie-Goreth NDUWAYO..... | 465 |
| Jean-François NGOK EVINA..... | 475 |
| Soumia OMARI..... | 265 |
| Michel PLAISENT..... | 493 |
| Stéphane RENAUD..... | 501 |
| Guilaine RICHEFORT..... | 297 |
| Jocelyne ROBERT..... | 353 |
| Guillaume ROBAA..... | 519 |
| François RYCX..... | 321, 443 |
| Dino SANTILLI..... | 533 |
| André SAVOIE..... | 135 |
| Annie SCHOTT..... | 543 |
| Jean-Christophen SCILIEN..... | 557 |
| Sylvie SCOYEZ..... | 17 |
| Jean-Paul TCHANKAM..... | 417 |
| Guillaume VERMEYLEN..... | 443 |
| Zahir YANAT..... | 417 |
| Lili ZHENG..... | 491 |

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DU DIRIGEANT ET PRATIQUES RESPONSABLES: PARADOXE DE L'INTRODUCTION DE LA RSE EN PME

Isabelle ALPHONSE-TILLOY

Maître de Conférences

IAE de Valenciennes –IDP

isabelle.tilloy@univ-valenciennes.fr

Sylvie SCOYEZ

Maître de Conférences

IAE de Valenciennes –IDP

sylvie.scoyez@univ-valenciennes.fr

1. Introduction

Bowen (1953) définit la RSE comme « une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société ». Caroll (1979) donne une définition plus récente et toujours utilisée de nos jours : « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ». La RSE se décline sous forme de bonnes pratiques dans les différents domaines qu'elle recouvre (Tahri, 2010). Ainsi, les bonnes pratiques sociales résument toutes les implications inhérentes à l'existence même de l'entreprise dans son environnement interne et externe : assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité etc. (Chauveau et Rose, 2003). La gestion des risques psycho-sociaux entre bien dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; dans une logique de développement durable, l'Homme est en effet placé au cœur des préoccupations de l'entreprise (Leroux et Van de Portal, 2011). La variété des thèmes mis sous le vocable de risques psychosociaux est source d'une grande confusion. Rares sont les auteurs proposant une définition claire. En effet, un « consensus latent » fait que cette catégorie existe par elle-même, sans définition précise, sans limite et a fortiori sans critique possible (Manzano, 2010). Ce qui est établi en revanche est la grande diversité de ces risques ainsi que leur caractère systémique (Molinier, 2009). Ainsi, anxiété ou dépression peuvent apparaître comme conséquences du stress, des violences au travail, des harcèlements ou d'un traumatisme ; dans le cas des addictions, ce peut être tout autant la conséquence que la cause (Nasse et Légeron, 2008). D'un point de vue théorique, la prévention de ces risques constitue un périmètre d'intervention pour la fonction ressources humaines au regard de leur impact sur les compétences et les ressources disponibles au sein de l'entreprise.

Toutefois, dans le contexte de PME, ces propositions méritent des éclaircissements. Un nombre croissant de recherches et d'études sur la RSE en PME ont été menées durant les dernières années (Roy et al., 2008 ; Berger-Douce, 2006, 2009 ; Paradas, 2007). Elles pointent la centralité du dirigeant dans la mise en œuvre d'une démarche de RSE qui dépend de ses valeurs et de ses représentations (Tahar et Paradas, 2012). Cela résulte de la confusion des objectifs du dirigeant et ceux de son entreprise. Ce dernier entretient par ailleurs avec ses salariés une relation basée sur la proximité relationnelle en raison du faible effectif et de son implication dans les fonctions techniques de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Torres, 2003). L'intensité des échanges favorise alors l'attention portée par les dirigeants au

bien-être de leurs collaborateurs (Pezé, 2010), qui peut être affecté par l'existence de risques psycho-sociaux. Nous relevons dans ce cadre un premier paradoxe : alors que le dirigeant est au centre du développement des démarches de RSE et des pratiques RH au sein de la petite entreprise, les risques psycho-sociaux l'affectant ne font que très récemment l'objet d'études (Debray et al., 2012). Pourtant, les conséquences d'une maladie physique ou psychique ou de son absence sont d'autant plus difficilement gérables que l'effectif est restreint. La logique voudrait que l'on s'intéresse à lui pour envisager le développement d'une gestion des risques psycho-sociaux en PME d'autant que, selon une étude de la CGPME et de l'ARACT en 2011, 79% des chefs de TPE et de PME souffrent du stress et de ses conséquences, le burn-out en frappant 38 %.

Les travaux de recherche révèlent que, très souvent, les dirigeants de PME ont une approche informelle, voir intuitive du volet social de la RSE. Ainsi, le fait d'initier une démarche d'analyse et de prévention des risques, rendue légalement obligatoire dans toutes les entreprises employant au moins un salarié, ne relève pas, dans les représentations des dirigeants, d'une politique de RSE. Pourtant, il s'agit bien de pratiques responsables, qui elles aussi sont génératrices de stress. L'objet de cet article est de mettre en évidence les relations ambiguës entre la mise en place de pratiques responsables au sein des petites entreprises et les risques psycho-sociaux de son dirigeant. L'enjeu de cette analyse consiste à pointer l'importance de la santé du dirigeant dans le développement d'une RSE en petite entreprise. Ainsi, nous présenterons dans une première partie ce que recouvrent les pratiques responsables dans les petites entreprises, qui fonctionnent autour de la figure centrale du chef d'entreprise. Leur analyse à travers le prisme du stress du dirigeant d'entreprise permet de mettre en lumière l'enjeu de la question de la santé du chef d'entreprise alors que la mise en œuvre de pratiques responsables peut contribuer à la détériorer. Les deuxième et troisième parties traitent respectivement de ces points.

2. Les pratiques responsables dans les petites entreprises

L'étude menée par Mandl (2006) dans sept pays européens révèle une forte hétérogénéité dans les pratiques de RSE en PME. Selon cet auteur, les PME sont majoritairement impliquées dans des actions de RSE, sans en avoir conscience la plupart du temps. El Abboubi et Cornet (2011) rappellent qu'en PME, la RSE peut prendre différentes formes telles que l'implication dans les communautés locales mais surtout l'amélioration du bien-être du personnel. Dans l'étude de Pezé (2010), l'amélioration du bien-être des salariés constitue une préoccupation des dirigeants de PME interrogés, dont le moteur principal n'est pas tant le stress en lui-même qu'un état plus général de bien-être ou, du moins, de satisfaction au travail. Cette attention n'est pas réductible à une déclaration de bonne intention car elle est soutenue par des actions concrètes, via la recherche de « bons » climats de travail, à la qualité des relations de travail et l'amélioration de la sécurité au travail. Ces thématiques présentent des particularités dans les PME dans la mesure où ces structures ne sont pas dotées de fonctionnels (responsable ressources humaines, responsable qualité, sécurité, environnement...) susceptibles de mettre en place un management de la santé et de la sécurité au travail. Il ne peut être initié que grâce à une forte implication du dirigeant.

Le caractère intuitif et spontané de la gestion de la PME donne une coloration particulière à la gestion des risques psycho-sociaux, qui ne relève pas d'un rattachement formel ni à la RSE, ni à la GRH. Même si, d'un point de vue théorique, la fonction ressources humaines est interpellée par la gestion de la santé au travail et des risques psycho-sociaux, le fonctionnement de la TPE ne permet pas d'illustrer cette relation. La gestion des ressources

humaines n'échappe pas en effet au particularisme de la gestion des PME (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Louart et Vilette, 2010), qui s'accroît avec la décroissance de la taille : faible spécialisation des tâches, faible formalisation des méthodes et outils RH, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision et la stratégie de la firme, etc. Est ainsi décrit l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996; Torrès, 2003). Les activités RH sont généralement prises en charge par le dirigeant lui-même et ne sont pas structurellement attachées à une fonction, illustrant le modèle arbitraire de GRH (Pichault et Nizet, 2000 ; Jaouen et Tessier, 2008).

La prise en charge des risques psycho-sociaux s'opère généralement de manière intuitive dès lors que le dirigeant est préoccupé par le bien-être de ses salariés. La représentation qu'il a de leur stress et surtout de ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise est au cœur de toute action d'intervention.

Les déterminants de l'implication dans le volet social de la RSE résident dans les valeurs des dirigeants mais également dans l'existence de normes contraignantes d'origine légale ou réglementaire comme la rédaction du document unique de sécurité. L'employeur est également responsable des bonnes conditions de santé, de sécurité et de travail des salariés au sein de l'entreprise. Il doit donc dans ce cadre prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de son établissement et doit répondre ainsi à des obligations légales. Selon le Code du Travail, le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement. Il doit formaliser dans un document, le document unique de sécurité (DUS) la démarche d'identification et d'évaluation des risques auxquels l'activité professionnelle les expose (art. R. 4121-1 et suivants). L'inexécution de cette obligation soumet le chef d'entreprise à des sanctions pénales en cas de **poursuites judiciaires, suite à un accident du travail**, le DUS sera le document de référence demandé par le juge.

L'objectif visé concerne la mise en place de toutes les mesures possibles de prévention. Cet outil relate l'ensemble des risques professionnels, dont les risques psycho-sociaux, auxquels sont soumis les collaborateurs. Par obligation morale ou réglementaire, la prévention de ces risques repose sur une démarche active du dirigeant d'entreprise, homme-clé de la petite et moyenne entreprise. Or, la responsabilité du chef d'entreprise dans la mise en place et le fonctionnement de ces mesures et le risque personnel qu'il encoure peuvent être également génératrice de stress chez ce dernier.

3. Les pratiques responsables sous le prisme du stress du dirigeant de petite entreprise

Seyle (1956) définit le stress comme *"un changement brutal survenant dans les habitudes d'une personne, jusque-là bien équilibrée est susceptible de déclencher un bouleversement dans sa structure psychique et somatique."* Le stress s'est une réponse défensive d'alarme émanant d'un organisme se sentant menacé. Dejours (2002) et Karasek (1979) ont déterminé certaines caractéristiques des situations sources de stress ainsi que les mécanismes enclenchant sa dynamique et ses symptômes. Ils ont mis en évidence un rapport entre le stress, les exigences liées aux tâches et l'autonomie accordée dans leur exécution. De même, l'écart entre l'organisation voulue et l'organisation effective, entre le travail prescrit et le travail réel sont sources de stress professionnel. Le stress compte parmi les risques psycho-sociaux les plus fréquemment évoqués par les salariés de l'ensemble des pays de l'union européenne (Gintrac, 2011). Tout individu réagit en fonction des interprétations des faits et du sens qu'il lui donne parfois de façon inconsciente, par résonance. Les facteurs externes comme

l'environnement, les relations, ainsi que les facteurs internes tels que soi, ses idéaux, ses représentations, ses intransigeances sont souvent les principales sources de stress.

Le contexte économique implique de nouvelles responsabilités pour le dirigeant (environnementales) et nécessite une remise en cause régulière de ses compétences. Selon une étude du cabinet d'audit Grant Thornton de 2010 la majorité des dirigeants de PME se sentent plus stressés qu'en 2009. Un phénomène qui prend de l'ampleur au niveau international puisque la mondialisation implique davantage d'adaptabilité et de flexibilité et la concurrence exacerbée impose de rester innovant. En France, les principales raisons mentionnées sont le climat économique dégradé (53%), une charge de travail accrue (46%), une concurrence de plus en plus forte (33%) et une pression sur le cash flow (25%). Rarement évoquée, la souffrance patronale est pourtant une réalité sur laquelle se penche Olivier Torrès, à l'initiative de l'observatoire Amarok¹ centré sur la santé des dirigeants de PME. Sujets à de nombreux troubles (stress, solitude, incertitude...), les dirigeants de PME ne font plus l'objet de recherches approfondies. *"Ne pas s'intéresser aux patrons des petites entreprises, qui représentent plus des trois quarts du tissu entrepreneurial français, est un vrai déni de réalité"*, poursuit Torrès.

Dans ce cadre, nous avons cherché à analyser le lien entre ce qui, pour le chef d'entreprise de très petite et petite entreprise, ressort de l'appréhension de ses responsabilités et le stress. Nous avons interrogé 30 dirigeants du Nord-pas-de-Calais. Les entretiens semi-directifs ont été structurés autour de l'organisation du travail, le relationnel avec leur équipe, le développement d'une démarche RSE dans leur TPE, leurs ambitions et leurs objectifs, le lien entre vie privée vie professionnelle et l'accompagnement dans leur gestion. L'échantillon est essentiellement composé de dirigeants des secteurs suivants : métallurgie, chauffage, fabrication textile, chaudronnerie, coiffure, ambulance, boulangerie, informatique, ruraliste, esthétique, loisirs et médical. Tous dirigent des très petites et petites entreprises dont les effectifs varient de 1 à 21 à l'exception d'un dirigeant d'une entreprise de métallurgie de 138 personnes. L'âge moyen est relativement bas puisqu'il est de 29 ans (de 21 ans à 73 ans), de tous niveaux (d'aucun diplôme à un niveau master même doctorat).

Les entretiens, d'une durée de 1 heure, ont été enregistrés, retranscrits par les enquêteurs puis ont été lus à plusieurs reprises par chacun des auteurs afin d'en identifier les thèmes récurrents. L'analyse du contenu des données qualitatives ainsi recueillies repose sur les principes de codification énoncés par Huberman et Miles (1991) : codage inductif résultant d'une lecture répétée et comparative de chacun des entretiens, construction itérative d'un système ordonné de codification, interprétation des données. Nous avons particulièrement été sensibles dans l'analyse de nos données au contexte d'énonciation qui fait que le sens du discours déborde du texte (Girin, 1990). Le contenu informationnel de l'énoncé est parfois apparu bien moins important que les émotions éprouvées par la personne interviewée.

Nous avons complété nos entretiens par une étude de cas portant sur une petite entreprise du secteur pharmaceutique de 16 salariés dont trois cadres, nommée ici Médiplus. Nous avons réalisé une observation participante d'une durée de trois ans mais nous n'utiliserons, pour la présente étude, que les données relatives à la mise en place du document unique de sécurité. L'avantage de cette méthodologie réside dans l'accès immédiat au travail quotidien du dirigeant, les niveaux de stress et les tactiques de régulation pouvant être appréhendés en direct.

¹ <http://www.observatoire-amarok.net>

4. La mise en place de pratiques responsables génératrices de stress pour le dirigeant de petite entreprise

4.1. Des pratiques responsables difficiles à formaliser

Dans les discours des dirigeants d'entreprise, la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise n'est pas connue. Certains déclarent n'en avoir jamais entendu parlé ; pour autant, ils la pratiquent sans le savoir et sans le vouloir. La préoccupation principale porte sur le climat de travail et les conditions de travail. Pourtant, lorsqu'il s'agit de formaliser une démarche d'analyse et de prévention des risques, les dirigeants semblent subir les obligations réglementaires. Ainsi, dans le document unique de sécurité, ils sont censés identifier, analyser pour contrôler l'ensemble des risques auxquels sont exposés leurs collaborateurs mais en réalité, la démarche consiste très souvent à réaliser un copié/collé d'un document existant sans véritable intérêt pour le contenu. Deux facteurs explicatifs de ce comportement peuvent être avancés. D'une part, la phase de codification devient souvent problématique faute de temps disponible. D'autre part, l'absence d'accompagnement dans sa mise en œuvre prive les dirigeants d'explications susceptibles de légitimer la démarche auprès d'eux et ainsi de faciliter l'appropriation de cet outil. Le caractère obligatoire de ce document, sans même qu'il ait été expliqué, fait dire à la plupart de nos dirigeants que « *c'est une corvée supplémentaire et encore un moyen pour l'état de nous taxer* ». Alors qu'il pourrait être source de dialogue et d'amélioration des conditions de travail il devient immédiatement une contrainte et une pesanteur administrative. Une étude récente fait ressortir à quel point la légitimation de la prévention ne va pas de soi. « Non seulement, des représentations bien ancrées de la norme ne vont pas dans ce sens mais en outre les conditions d'exercice tracent un contexte peu favorable à une appropriation positive des normes » (Kornig et Verdier, 2008, p. 165).

4.2. Les sources de stress du dirigeant dans la mise en place de pratiques responsables

En fait, la mise en place du document unique de sécurité active un ensemble de facteurs générateurs de stress : le manque d'informations couplé à une lourdeur administrative, les situations de double contrainte, le poids de la responsabilité associé à la solitude du dirigeant.

Beaucoup de dirigeants souligne : « *nous n'avons déjà pas suffisamment de temps pour notre activité alors le reste....* ». Les dirigeants de TPE/PME ont l'impression de « *toujours avoir le nez dans le guidon* » et de « *ne pas avoir suffisamment de 24 h par jour pour faire tout ce qu'il y a à faire* ». A l'heure d'internet, il peut sembler paradoxal d'évoquer l'absence d'information comme facteur de stress. Pour autant, la quête d'informations demande du temps, ce qui manque le plus au dirigeant. Le dirigeant de TPE est souvent seul pour accomplir une multitude de tâches et a le sentiment constant d'être débordé. Dans le cadre de la mise en place du DUS, la contrainte temporelle est d'autant plus importante que les dirigeants subissent la nécessité réglementaire d'actualiser le DU en cas de changement technique, organisationnel ou gestionnaire et de le tenir à jour annuellement.

Ensuite, l'identification des risques peut générer des situations de double contrainte, génératrices de stress. De telles situations apparaissent lorsque le dirigeant est amené à prendre une décision qu'il sait non optimale mais comme étant « *la moins mauvaise* ». Cela s'accompagne souvent d'un sentiment d'échec ou d'incompétence. Ce stress s'intensifie d'autant plus lorsque le dirigeant a l'impression de ne plus avoir la main sur son entreprise, lorsqu'il se sent dépassé, en perte de contrôle. L'exemple de la TPE Médiplus en constitue une illustration. Le dirigeant de cette entreprise, pourtant convaincu de l'utilité de la

démarche, s'est heurté à deux contraintes majeures dans la réalisation du document unique : son indisponibilité et l'importance du coût généré par la mise en œuvre des décisions correctrices et préventives. Cette société a été reprise il y a trois ans et très rapidement le repreneur s'est aperçu que le réseau électrique était non seulement obsolète mais insuffisant pour couvrir les besoins eu égard à l'accroissement du nombre de postes informatiques et de points d'éclairage. La décision a été prise de transformer le réseau, le coût élevé de l'intervention pouvant être absorbé par la trésorerie ce qui est loin d'être toujours le cas dans une petite entreprise. Un autre exemple illustre une situation de « double contrainte ». Il est relatif à un problème de fonctionnalité des locaux de l'entreprise. Ces derniers disposent de nombreuses marches et escaliers représentant un risque de chute important. Pour les escaliers il a été convenu de peindre les marches dans une couleur voyante et d'installer un détecteur de présence. Toutefois la solution préconisée pour prévenir le risque de chute lié aux marches consistait à créer une rampe : cela évitait la chute au niveau de la marche mais perpendiculairement un dénivelé pouvant engendrer un autre risque de chute. Ainsi solutionner un problème en créait un autre peut-être plus important. La décision fut prise de ne rien faire ! Le fait de travailler sur l'identification des risques pour les salariés fut générateur de stress pour le dirigeant surtout lorsqu'il a pris conscience que certaines solutions n'étaient pas réalisables.

Le poids de la responsabilité constitue également un facteur déclenchant une situation de stress. Les relations avec les salariés et la gestion des ressources humaines constituent un champ fertile de questionnements. Quel type de management pratiquer ? Puis-je faire confiance ? Pourquoi ne comprennent-ils pas les impératifs économiques ? Comment sanctionner ? Comment faire face à un salarié posant problème dans la TPE ? Comment palier l'absentéisme ? Mais surtout lorsqu'ils sont dans l'obligation de licencier les questions portent sur le comment, la procédure, les erreurs à ne pas commettre mais aussi sur la réaction du salarié et les conséquences pour lui et sa famille, indépendamment du motif de licenciement. Paradoxalement, de nombreux chefs d'entreprises de TPE perdent le sommeil lorsqu'ils sont dans l'obligation de licencier que ce soit pour un motif économique ou un motif plus grave comme le vol. L'insensibilité du dirigeant existe probablement, mais est rare chez les dirigeants de PME qui parfois connaissent bien leurs salariés et leurs familles. La forte proximité relationnelle caractérise les relations du dirigeant de TPE avec les parties prenantes internes. La centralité implique un très fort engagement de sa part. Selon Paradas (2010, p. 243), « il est possible d'observer que sans intermédiaire entre lui et ses parties prenantes internes et externes, le dirigeant ressent beaucoup plus fortement sa condition d'humain dans l'exercice de sa gestion. Les retours sont directs et les effets rapides et visibles : la responsabilité est alors beaucoup plus fortement éprouvée et beaucoup plus affective ».

La notion de responsabilité est présente dans la démarche de prévention des risques car le code du travail prévoit le versement d'une amende en cas d'absence de document unique (article 4741-3). Une rédaction du document unique incomplète ou frauduleuse quant à la présence de risques peut engager le dirigeant à une sanction pénale (article L 4742-1 du code du travail). Mais la responsabilité pénale est aussi l'argument utilisé par les accompagnants des dirigeants d'entreprise pour les convaincre de mettre en place le DUS. Un membre de la CCI, chargé du suivi du document unique dans la région et un de la CARSAT nous faisaient remarquer que s'ils n'utilisaient pas « le chantage économique » cela n'avancerait pas ! Seule la pression et la menace fonctionnent ! Paradoxal dans le cadre d'une démarche RSE ! Mais même cela ne fonctionne pas toujours car l'un d'entre eux nous disait que parfois il lui arrivait de se faire mettre dehors par le dirigeant !

Le dernier facteur de stress porte sur la solitude du dirigeant. Celui-ci est transversal à tous les autres facteurs de stress, car quelle que soit la décision à prendre et le niveau de stress à

supporter, le dirigeant est souvent seul. C'est à lui que revient de développer le chiffre d'affaires, de sanctionner, de manager. Ce sera toujours lui l'interlocuteur de l'Etat, du banquier, des salariés. Il est normalement accompagné par son expert-comptable pour toutes les questions juridiques, financières, fiscales et sociales, mais cela représente un coût auquel tout dirigeant ne peut faire face. De plus, la confiance est un critère fondamental pour palier la solitude et souvent ce critère fait défaut chez les dirigeants habitués à faire face à tout seul. La contradiction principale se situe à ce niveau. Le dirigeant pâtit de cette image de « surhomme » qu'il s'est lui-même créée.

Finalement la mise en œuvre du DUS fait converger les deux types d'éléments stressants qui sont apparus comme pertinents dans le champ entrepreneurial (Pareek, 1994) : d'une part, l'inadéquation des ressources dont dispose le chef d'entreprise pour faire face aux conditions mouvantes du marché et contraintes réglementaires ; d'autre part, la conflictualité ou l'incohérence entre les valeurs du dirigeant et les décisions de gestion qui peut créer une surcharge de rôles. Dans ce cadre, la régulation du stress fait appel à des stratégies individuelles et collectives.

4.3. Les stratégies de régulation du stress des dirigeants dans la mise en place des pratiques responsables

Les travaux pointent l'intérêt de réduire ou d'annihiler les déviations entre les perceptions du dirigeant et l'organisation par des stratégies de coping ou stratégie d'ajustement en français. Elle se définit par « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu qui génèrent le stress » (Lazarus et Folkman, 1984). Il s'agit de contrôler les émotions négatives qui sont présentes au cours des interactions professionnelles et qui mettent en danger la santé du dirigeant (Tschan et al., 2005). Le coping peut être exercé de deux grandes manières, maîtriser ou modifier le problème qui entraîne du stress dans l'environnement et réguler la réponse émotionnelle du problème. On parlera alors de stratégie centrée sur la situation ou sur l'émotion. Dans ce dernier cas, il s'agit de modifier l'attention du dirigeant, d'altérer la signification subjective de l'évènement ou de modifier les termes de la relation sujet-environnement (Paulhan, 1992).

L'acquisition de ressources sociales relève des stratégies de coping centrées sur la situation (Paulhan, 1992). Les relations avec les cercles amicaux, familiaux, de voisinage, qui apportent au dirigeant du soutien. L'appartenance à des clubs de dirigeants constitue également un levier d'action pertinent pour les chefs d'entreprise interrogés. Des travaux soulignent l'intérêt des activités relationnelles développées à l'intérieur de tels réseaux pour faciliter l'accès des entreprises à des sources informationnelles diverses (Baillette, 1998 ; 2003) mais leur rôle va bien au-delà. Ainsi, des clubs d'entreprise ont décidé de structurer des démarches collectives de mise en place de politiques de management de la sécurité et santé au travail (Bachelard et Abord de Chatillon, 2010) tant collectives qu'individuelles. Les étapes de sensibilisation et de formation en groupe favorisent les échanges d'expérience alors que l'accompagnement personnalisé permet de travailler sur les problématiques spécifiques aux chefs d'entreprise.

Si l'instauration d'un climat de confiance favorise l'aide à la décision du dirigeant de PME, ce processus permet aussi une liberté de communication entre les membres du réseau. L'intégration dans un tel réseau permet de rompre la solitude et l'isolement généré par le métier de dirigeant et à l'origine de situations stressantes. Ainsi, l'action collective « procure le sentiment d'une orientation commune et constitue le ciment de la solidarité. Le collectif est donc lié aux exigences de règles partagées, qui orientent les arbitrages face aux dilemmes de l'activité, qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail.

Le sentiment de communauté ainsi créée constitue une défense très efficace vis-à-vis des attaques extérieures » (Davezies, 2005, p. 24).

Cette analyse souligne la nécessité de l'accompagnement du dirigeant de petite et moyenne entreprise dans la mise en place de pratiques responsables et, en général, dans la phase de développement de la structure. Autant l'étape de création mobilise un ensemble d'acteurs susceptibles de conseiller, d'orienter, d'aider le dirigeant à prendre des décisions, autant la croissance de l'entreprise constitue une phase d'isolement du chef d'entreprise pourtant confronté à des décisions de gestion majeures (Berger-Douce et al., 2011). Cet accompagnement a pour objectif de rendre actionnables les outils disponibles, tels le DUS. L'enjeu est la transmission et l'appropriation d'une démarche par des acteurs n'en voyant pas *a priori* l'utilité.

5. Conclusion

Les entreprises se voient dorénavant obligées, dès lors qu'elles emploient au moins un salarié, de mettre en place des plans de prévention contre les risques en général et les risques psycho-sociaux en particulier dans le cadre du document unique de sécurité. Rentrer dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale peut les inciter à réfléchir sur les bonnes pratiques mais risque fortement d'être interprétées comme une obligation supplémentaire (Plan santé au travail, 2005). Le dirigeant se confronte à ses propres représentations, à ses valeurs et à son éthique parfois en contradiction avec son entreprise plus particulièrement lorsqu'elle entre dans sa phase de développement. Rompre cette harmonie sous-jacente, ne plus disposer de cette légitimité cognitive, peut enclencher des conflits de valeurs voire des dysfonctionnements et du stress (Debray et al, 2012). Réfléchir sur la mise en pratique d'une démarche RSE et dans ce cadre aux risques encourus par les collaborateurs et en particulier aux risques psychosociologiques peut rapidement mettre le dirigeant en face de ses contradictions. Il ressort de cette analyse que les démarches de RSE, à travers la gestion des risques psycho-sociaux, ne concernent qu'exceptionnellement ceux supportés par le dirigeant lui-même et peuvent enclencher un phénomène de stress chez ces derniers.

6. Bibliographie

BACHELARD O. et ABORD DE CHATILLON E. (2010), « La santé et la sécurité au travail en PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 361-376.

BAILLETTE P. (1998), « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME -Le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », 4^e congrès CIFEPME, Nancy.

BAILLETTE P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants ; quelle utilité en matière décisionnelle? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n°1, p. 43-73.

BOWEN H.R (1953), *Social responsibility of business man*, New York harper and Row.

BERGER-DOUCE S. (2006), «La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de gestion*, n° 54, p. 19-36

BERGER-DOUCE S. ROY M.-J., et AUDET J. (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences, des connaissances », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 21, p. 75-94.

BERGER-DOUCE S. (2009), «La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? », *Management & Avenir*, n° 9, p. 258-274.

BERGER-DOUCE S. et al (2011), «Accompagnement au développement des TPE : une question de gestion ? », Congrès Académie de l'entrepreneuriat, Paris.

- CAROLL, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 4, No 4. 497 - 505
- CHAUVEAU B. et ROSE JJ., (2003), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck.
- DAVEZIES P. (2005), « La santé au travail, une construction collective », *Santé & Travail*, n° 52, juillet, p. 24-28.
- DEBRAY C., BEN TAHAR Y., PARADAS A. (2012), « De l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de PME : quelques pistes de recherche », CIFEPME
- DEJOURS, C. (2002), *Le facteur humain*, PUF, Paris.
- DEJOURS, C. (2000) *Travail, Usure Mentale*, Bayard, Paris.
- DEJOURS, C. (1988) *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP-CNAM, Paris.
- EL ABOUBI M. et CORNET, A. (2011), Les Enjeux de la Mobilisation des Parties Prenantes dans un Processus de Certification Sociale. Le Cas d'un Call Center, *Revue Internationale PME*, Vol. 24, n°1,
- FAYOLLE, A., (2005) *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris.
- FOURCADE C. (2010), « De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas des entreprises artisanales », *Management et avenir*, n° 40, pp. 141-157.
- FREUDENBERGER, H.J. (1980) *Burnout: The high cost of high achievement*, Anchor.
- Gintrac A. (2011), « Le stress au travail, un état des lieux », *Management & Avenir*, n° 41, p. 89-106.
- GIRIN, J. (1989) 'L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations', CRG.
- HUBERMAN, A.M. and MILES, M.B. (1984) *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, Sage Publications, London.
- JAOUEN A., TORRES O. (2008) *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- KARASEK R.A. (1979), 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implication for job redesign'. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.285-308.
- KORNIG C. et VERDIER É., « De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels. Le cas d'une action collective territoriale », *Revue française des affaires sociales*, 2008/2 n° 2-3, p. 161-184.
- LAZARUS, R. S. et FOLKMAN. S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer.
- Leroux E. et Van de Portal M. (2011), « La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psycho-sociaux en entreprise », *Humanisme et entreprise*, n° 301, p. 29-40. Louart P. et Vilette M.-A. (2010), *La GRH dans les PME*, Vuibert.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3è Congrès CIFEPME*, Québec, pp. 101-115.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^{ème} éd., Economica, Paris.
- MANDL I. (2006), "CSR and Competitiveness – European SME's Good Practice", Workshop "The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises – Integration of CSR into SME Business Practice, Copenhagen Business School, 26th October 2006.
- MANZANO M. (2010), « Les « risques psychosociaux » et le psychologue du travail... en Service de santé au travail (SST) », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 179-193.
- MOLINIER P.(2009), « Risques psychosociaux : le point de vue psychologique », in Lerouge L. (sous la direction de), *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris, L'Harmattan.

- NASSE Ph. et LEGERON P. (2008), « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux au travail », Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.
- PARADAS A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, n° 3-4, p. 43-67.
- PARADAS A. (2010), « Les aspects humains de la RSE en petite entreprise », in Louart P. et VILETTE M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p 377-388.
- PAREEK U. (1994), « Entrepreneurial role stress », *Journal of Entrepreneurship*, 3 (1), 55-67.
- PAULHAN I. (1992), « Le concept de coping », *L'Année psychologique*, n° 92, p. 545-557.
- PEZE S. (2010), « Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? », 21^e congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo. Pichaut F. et Nizet J (2000), *Les pratiques de GRH approches contingentes et politiques*, éd. Le Seuil.
- SEYLE H. (1956), *The stress of life*, Mac Graw-Hill, New-York.
- TAHRI N. (2010), *Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail*, *Revue internationale de psychosociologie*
- TORRES O. (2003), *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, *Revue française de gestion*, n°144, mai juin, p119-138.
- TSCHAN, F. ROCHAT, S. and ZAPF, D. (2005), "It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Issue 2, vol. 78, 195-220.

LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, VERS UNE MUTATION DES RELATIONS DE TRAVAIL ET DES MODES DE GRH?

Sabrina ALZAIS

Doctorante en droit social à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense
et à la faculté de droit de l'université d'Ottawa
sabrinaalzais@gmail.com

Thomas LE GALL

Responsable pôle santé au travail cabinet Sodie (groupe Alpha),
ancien expert auprès des CHSCT et chargé de recherche au LISE
thomas.le-gall@sodie.com

Les discours relatifs à la Responsabilité sociale des entreprises (ci-après RSE)² se réfèrent à l'idée de gestion globale et anticipée des risques³. Les dispositifs RSE ont vocation à permettre aux entreprises de s'inscrire dans une démarche de gestion préventive des risques financiers et extrafinanciers⁴.

Pourtant, il n'est nul besoin de recourir à la RSE pour apprécier la logique préventive qui s'impose en matière de santé et de sécurité au travail, notamment lorsqu'il est question de risques psychosociaux. En effet, l'employeur a la charge de prévenir des risques physiques comme psychosociaux selon les dispositions du Code du travail⁵.

En matière de RSE, l'employeur doit supposément agir « au-delà des obligations juridiques qui [lui] incombent à l'égard de la société et de l'environnement »⁶. Dès lors, se conformer à la loi, qui impose une logique préventive⁷ en matière de santé et de sécurité au travail, ne permet pas de s'affirmer socialement responsable. Entre le respect des obligations légales et l'expression du dépassement du droit, la démarche socialement responsable apparaît comme l'occasion d'expérimentations au cours desquels s'expriment différentes initiatives de gestion des risques. La montée en puissance du discours sur la RSE conduit à poser la question de l'éventualité de nouvelles modalités de gestion des risques psychosociaux. Pour retracer les trajectoires empruntées - et empruntables - d'une gestion socialement responsable des risques, sont ici privilégiés deux angles. Dans un premier temps, les modalités de gestion des risques psychosociaux sont mises à l'épreuve du contrôle des juges judiciaires (partie 1), dans un second temps, est proposée une étude empirique dans 10 entreprises (partie 2).

² Ont été principalement parcourus, les discours sur la RSE dans le champ du droit et des sciences de gestion.

³ A ce titre, cf. par exemple la Communication de la Commission européenne relative à la RSE qui énonce : « Pour assumer cette responsabilité, [...] il convient que les entreprises aient engagé un processus visant à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ». COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011. Les rapports entre la RSE et la gestion des risques se déclinent sous différentes formes. Seule la « gestion des risques » en lien avec les rapports de travail sera étudiée ici. Etant entendu que, par les discours de la RSE, l'emploi est compris comme un risque.

⁴ R. FAMILY, « La responsabilité sociétale de l'entreprise : du concept à la norme », *D.* 2013. 23, p. 1558 ; N. CUZACQ, « Les nouveautés issues du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale », *R.D.T.*, 2013, p.15.

⁵ L.4121-1 et suivants du Code du travail.

⁶ COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011.

⁷ T. AUBERT-MONPEYSEN, M. BLATMAN, « Les risques psychosociaux au travail et la jurisprudence française : la culture de la prévention », *Dr. Soc.*, 2012, p. 832.

1. Le contrôle judiciaire des mesures de gestion des risques psychosociaux : l'exemple de la jurisprudence SAS Fnac

À l'occasion d'un litige opposant divers Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (ci-après CHSCT) à la direction de la SAS Fnac Relais, les juges de la Cour d'appel de Paris se sont prononcés sur les modalités d'identification des risques psychosociaux⁸.

Ils retiennent à ce titre que « l'identification des risques psychosociaux à laquelle a procédé la SAS Fnac Relais en application de son obligation de sécurité de résultat n'est pas suffisante pour permettre aux appelants de procéder eux-mêmes à l'appréciation de la réalité desdits risques étant observé, de surcroît, que ces risques doivent être évalués à la fois dans la perspective des objectifs ambitieux assignés à l'entreprise dans le cadre de son plan stratégique [...] et des engagements pris par l'entreprise notamment dans le cadre de la Charte PPR »⁹.

Les juges ordonnent à l'employeur la transmission d'informations relatives aux effets sur la santé mentale des travailleurs qu'engendrerait le projet de réorganisation. Et, dans l'attente de cette communication, le projet de réorganisation et toutes les mesures prises pour son application – notamment le PSE – sont suspendus.

Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de relever dans la motivation des juges quelques éléments d'appréciation des modalités de gestion des risques psychosociaux mises en œuvre dans l'entreprise. À ce titre, le contrôle opéré par les juges met en évidence l'importance du processus d'identification des risques et notamment les acteurs devant concourir à cette identification. D'une gestion préventive s'opère un glissement vers une gestion précautionneuse des risques psychosociaux (a.). De plus, tenant compte des engagements socialement responsables auxquels est liée l'organisation défenderesse, les juges soumettent l'identification des risques à une temporalité prompte à mettre en cause les choix organisationnels. L'identification des risques psychosociaux suppose dès lors des modalités de « prévention primaire » (b.).

1.1. Le processus d'identification des risques : le rôle des acteurs

Identifier le risque psychosocial est à la charge de l'employeur et de l'employeur seulement. Identifier un risque ne signifie pas la démonstration d'un risque indiscutable, proche de la certitude dans la mesure où la « part d'incertitude dans le risque est irréductible [...] un risque privé d'incertitude ne serait qu'un dommage futur certain »¹⁰. Cela suppose de la part de l'employeur de rechercher les éléments susceptibles d'objectiver un danger potentiel. Dans ce processus d'identification des facteurs de risques, les institutions représentatives du personnel doivent être en capacité d'apprécier par elles-mêmes les risques et ce, sans qu'il soit nécessaire qu'elles évoquent un risque avéré (i.). Le sérieux de leurs allégations gage l'employeur de les prendre en compte (ii.).

1.1.1. La capacité des institutions représentatives du personnel d'alerter d'un risque potentiel

En l'espèce, l'identification du risque a été au cœur du litige. Les CHSCT soutiennent l'existence d'un risque probable sur la santé mentale des salariés qu'engendrerait la réorganisation. L'employeur nie toute existence du risque et argue que les CHSCT n'évoquent qu'un risque potentiel et non avéré. Les juges tranchent en faveur des institutions

⁸CA. Paris, 13 déc. 2012, 2012-033421, SAS Fnac Relais ; Jurisprudence dossier « la réorganisation peut être pathogène », *S.S.L.*, n°1565, p.8 et s.

⁹ P. 17 de la décision précitée.

¹⁰ P. HENRIOT, La caractérisation du risque conditionne et encadre l'ingérence du risque », *S.S.L.* 2012, n°1565, p.9.

représentatives du personnel, celles-ci n'ayant pas pu obtenir les informations nécessaires pour apprécier par elles-mêmes la réalité du risque, ne pouvant par conséquent qu'évoquer des risques potentiels. Il en résulte que l'employeur ne peut s'arroger le pouvoir de se soustraire à l'identification des risques menés par les CHSCT même lorsque ceux-ci évoquent un risque potentiel compte tenu des engagements socialement responsable auquel l'entreprise s'est engagée.

En effet, pour imposer l'identification des risques de concert avec les représentants du personnel, les juges se réfèrent à la fois à l'accord national interprofessionnel relatif au stress du 2 juillet 2008, mais aussi convoquent-ils la charte du groupe PPR à laquelle est liée la SAS Fnac. Cette charte précise dans son article 2 que les « sociétés du groupe s'engagent à partager les étapes du processus d'identification du risque avec les représentants du personnel [...] (et) fait obligation de façon générale aux sociétés du groupe de faire appel à des professionnelles de santé pour éviter les risques ». Ainsi, les juges se rapportent directement à un engagement pris par l'employeur pour considérer nécessaire un processus d'identification du risque ayant parti lié avec les institutions représentatives du personnel.

En l'espèce, les juges affirment que « l'identification des facteurs de risques psychosociaux [...] fait partie de l'obligation de prévention des risques pesant sur l'employeur en vertu des articles L.4121-2 ». Ensuite, ils considèrent que « l'identification des risques psychosociaux à laquelle a procédé la SAS Fnac Relais en application de son obligation de sécurité de résultat n'est pas suffisante pour permettre aux appelants de procéder eux-mêmes à l'appréciation de la réalité desdits risques ». Cela signifie que l'employeur, seul débiteur de l'obligation d'identification du risque, n'est pas omniscient. L'identification des risques ne peut pas résulter de sa seule appréciation. Elle doit avoir partie liée avec les appréciations des institutions représentatives du personnel. L'employeur qui ne met pas les CHSCT en mesure d'apprécier par eux-mêmes les risques psychosociaux contrevient à ses propres engagements et, de surcroît, ne se met pas en capacité d'apprécier l'ensemble des éléments susceptibles d'objectiver un danger potentiel. Il ne se met pas non plus en position de se conformer aux dispositions légales.

Il n'en reste pas moins qu'en l'espèce les institutions représentatives du personnel, n'ayant pas été mise en capacité d'apprécier la réalité du risque, l'existence même du risque est demeurée hypothétique. Dans ce cadre, les allégations des CHSCT doivent être fondées sur des expertises suffisamment sérieuses pour alerter l'employeur sur les risques à prévenir.

1.1.2. Le sérieux des expertises

L'imprécision des informations de la SAS Fnac ne pouvait être imputée aux experts. Ces derniers, mis dans l'incapacité d'apprécier la réalité du risque par manque d'informations, ont donc travaillé sur des hypothèses. Les juges opèrent toutefois un contrôle des hypothèses avancées par les experts¹¹. Ils relèvent ainsi que différents rapports d'expertises attestent de l'existence de risques psychosociaux et que, bien que fondés sur des hypothèses, ces rapports ne sont pas pour autant déconnectés des conditions réelles de travail : les experts se réfèrent « à défaut d'éléments plus précis, sur le forfait des cadres des Ressources humaines », salariés directement affectés par le projet de réorganisation. Il semble qu'en appréciant ces expertises, les juges tendent à mettre en évidence que ces rapports étaient suffisamment ancrés dans la réalité des conditions de travail et évoquaient des risques suffisamment sérieux pour alerter la direction de la SAS Fnac quant aux risques à identifier et, par conséquent, à prévenir. Si l'existence du risque demeure hypothétique, il n'en demeure pas moins qu'en cas de

¹¹ Cf. à propos du contrôle de la qualité de l'expertise : J.-B. COTTIN, E. LAFUMA, « CHSCT : quel contrôle de l'expertise ? », *R.D.T.* 2013, p.379.

réalisation, ces risques emporteraient des effets négatifs incontestables sur la santé mentale des travailleurs. Les expertises démontraient en l'espèce que la santé mentale des travailleurs serait atteinte par une inadéquation entre la charge de travail hypothétiquement transférée aux salariés du fait de la réorganisation et la durée maximum de travail que ces salariés peuvent effectuer au regard des durées maximales de travail imposées par la loi.

La Cour de cassation avait déjà eu l'occasion de se prononcer sur la prise en compte par l'employeur d'un risque dont l'existence n'était pas certaine. Depuis un arrêt Snecma du 5 mars 2008¹², les juges considèrent qu'« il convient de rechercher si la réalisation du risque – qu'elle qu'en soit la probabilité – serait de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs »¹³. Autrement dit, les juges rattachent aux effets d'une réalisation éventuelle du risque, des éléments objectivant l'existence même dudit risque. Dès lors, l'identification du risque a partie liée avec ses effets potentiels sur la santé et la sécurité des travailleurs. Risques et effets que les institutions représentatives du personnel sont susceptibles de mettre en évidence *via* les expertises menées¹⁴.

Outre le rôle des différents acteurs dans le processus d'identification des risques, cette identification peut aussi être liée aux mesures de prévention mise en œuvre pour lutter contre les risques psychosociaux. Cela suppose un glissement d'appréciation des mesures de prévention, de la prévention secondaire à la prévention primaire, les mesures de prévention ne se bornant pas uniquement à réduire, voire éradiquer le risque, mais servent aussi à le révéler.

1.2. Les mesures de prévention : de la prévention secondaire à la prévention primaire

Il apparaît que les mesures de prévention secondaires visent à empêcher la réalisation du risque, les mesures de prévention primaire contribuent à l'identification du risque et à l'élimination des facteurs de risque. Cette dernière suppose « pour l'employeur d'éviter les risques (C. trav., art. L 4121-2 1°; ancien L 230-2 II a)), de les combattre à la source (C. trav., art. L 4121-2 3° ; ancien L 230-2 II c) du Code du travail) et donc de mettre en question le travail lui-même et son organisation »¹⁵. Les juges se rapportent à l'ANI de 2008 relatif au stress et à la Charte PPR pour considérer le moment opportun d'identification des risques. Ils citent notamment l'article 2 de la Charte PPR selon lequel les sociétés du Groupe PPR s'engagent à « identifier et évaluer les facteurs de stress au travail [...] en cohérence avec les indicateurs potentiels définis dans l'accord-cadre européen [...] à savoir, la charge et le rythme de travail, l'organisation du temps de travail ». Cet accord-cadre européen énonce que l'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une « analyse de facteurs, tels que l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement de travail ». Cela suppose d'apprécier les risques en rapport avec les choix organisationnels pris par la direction, et ce, dès l'adoption de plan stratégique (ii.). Les allégations de l'employeur relatives aux mesures de prévention secondaire mises en œuvre ne suffisent dès lors pas (i.).

1.1.3. L'insuffisance des mesures de prévention secondaires

L'employeur argue d'actions menées en vue de prévenir les risques à venir. Il fait valoir la mise en place d'actions de formation et d'adaptation au nouvel emploi ou encore l'établissement d'une ligne verte d'écoute psychologique. Ces mesures ne retiennent pas

¹² Soc. 5 mars 2008, n°06-45888.

¹³ P. HENRIOT, La caractérisation du risque conditionne et encadre l'ingérence du risque », *S.S.L.* 2012, n°1565, p.9.

¹⁴ Sur ce point, il est remarquable que soit en cours de discussion devant l'Assemblée nationale une Proposition de loi constitutionnelle visant à ôter au principe de précaution sa portée constitutionnelle. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion1242.asp>

¹⁵P. ADAM, « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », *Dr. Ouv.*, 2008, p.313.

l'attention des juges. Elles se contentent « d'armer les salariés pour qu'ils supportent les risques »¹⁶. Pouvant être qualifiées de mesures de prévention secondaire, elles apparaissent insuffisantes pour prévenir des risques psychosociaux, car la prévention passe aussi par l'identification des risques. L'employeur n'aborde le problème du « risque mental » qu'à partir d'une approche « excessivement psychologisante », ayant pour « avantage » de dédouaner les directions d'entreprise de toute réflexion/action sur l'organisation du travail »¹⁷.

D'autres mesures ont été envisagées par l'employeur. Ainsi évoque-t-il les mesures de « renforcement des effectifs des gestionnaires du personnel [...] d'allègement des charges locales, la réorganisation par transfert de charges de travail sur le site central »¹⁸. Ces mesures sont présentées comme compensant la suppression de certains emplois. Or, bien qu'établies dans un souci de prévenir les risques psychosociaux ces mesures n'apparaissent toujours pas suffisantes puisqu'elles ne visent précisément qu'à compenser les risques sans mettre en cause le choix des modalités de la réorganisation. En effet, l'employeur entendait prévenir les risques par l'élaboration de mesures compensatrices. Ainsi, ces mesures n'avaient vocation qu'à accompagner la stratégie de l'entreprise aux fins qu'elle soit moins attentatoire aux droits des salariés – et par conséquent, sans mettre en question le travail et son organisation. Par exemple, en l'espèce, il est possible de lire dans le plan stratégique de l'entreprise qu'il est question de « créer un nouveau modèle commercial » en relançant « l'activité de l'enseigne » ce qui suppose de décharger les directeurs de magasins des activités « chronophages et sans valeur ajoutée » afin qu'ils puissent concentrer leurs actions sur « l'animation des équipes et des ventes ». Cette refonte du « concept magasin » suppose alors la centralisation des fonctions Ressources humaines et Responsables financiers que le projet de réorganisation entend mettre en œuvre. Ce projet de réorganisation s'attaque à ce titre directement aux fonctions dites « supports ». Dans le cadre de ce projet, l'employeur entend prévenir les risques psychosociaux en allégeant les charges locales des directeurs de magasins et en mutualisant les tâches. L'employeur adopte ainsi une *analyse fonctionnelle qualitative* des postes pour prévenir les risques psychosociaux. Il entreprend des mesures préventives en conservant la ligne directrice tracée par la stratégie de l'entreprise – soit celle de refonte du concept magasin par une centralisation des *fonctions* supports. Or, des telles mesures de prévention ne sont encore pas suffisantes, elles ne s'opèrent qu'en aval du choix organisationnel sans le questionner : à une stratégie pensée en termes de *fonctions*, l'employeur propose des mesures de prévention par *fonctions* occupées.

1.1.4. La prévention primaire

Les mesures de prévention n'ont pas pour seule fonction d'éradiquer le risque avéré, mais aussi de le détecter. Elles participent dès lors à l'identification même des risques. L'employeur à ce titre argue de la mise en place d'enquêtes anonymes auprès des salariés pour qu'ils fassent part de leurs stress au travail. Les résultats obtenus par ces enquêtes semblent satisfaisants. Pourtant, de nouveau, les juges ne retiennent pas la pertinence de ces mesures de prévention à caractère quasi administratif. En effet, ces mesures tendent à dédouaner l'employeur de son obligation d'identifier les risques sans pour autant qu'il ne s'attèle à la tâche de les mettre en correspondance avec les conditions réelles de travail des salariés compte tenu des choix organisationnels qu'il escompte mettre en place par son plan stratégique et son plan de réorganisation.

¹⁶P. ADAM, « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », *Dr. Ouv.*, 2008, p.313.

¹⁷*Ibid.*

¹⁸CA. Paris, 13 déc. 2012, 2012-033421, SAS Fnac Relais ; Jurisprudence dossier « la réorganisation peut être pathogène », *S.S.L.*, n°1565, p.8 et s.

Or, c'est précisément sur ce point qu'achoppent les allégations de l'employeur. Rien dans l'argumentation patronale ne témoigne d'une mise en question du travail et des choix d'une réorganisation de ce travail au regard des effets sur la santé mentale des travailleurs. En effet, l'employeur opte soit pour des mesures anticipatrices (enquêtes anonymes), mais sans lien avec la réalité des conditions de travail dans le cadre d'une réorganisation, soit il met en place des mesures compensatrices plus proches d'une analyse des conditions réelles de travail, mais sans pour autant rechercher à éradiquer les facteurs premiers d'engendrement des risques (augmentation de l'effectif RH).

A *contrario*, les institutions représentatives du personnel optent pour une analyse des risques selon la charge de travail privilégiant ainsi une analyse arithmétique ou quantitative des postes. Le poste s'apprécie alors selon le rythme de travail, son amplitude horaire compte tenu des mesures de réorganisation envisagées. Cette méthode permet de révéler la surcharge de travail et donc d'interroger le choix organisationnel de l'employeur. La manière dont est appréhendé l'emploi, « l'unité élémentaire », n'est donc pas neutre. Elle laisse dans l'ombre ou à l'inverse éclaire l'existence des risques. En adoptant une présentation en termes de *fonction*, l'employeur ne permet pas une appréciation du risque selon l'amplitude horaire des salariés. Reste donc dans l'ombre le stress que pourrait générer une surcharge de travail. La direction de la SAS conforte l'organisation du travail qu'elle compte mettre en place sans la mettre en cause ; sans en mesurer les effets¹⁹. L'inadéquation du raisonnement de l'employeur que les juges pointent se comprend ainsi : l'employeur, agissant supposément en vue d'identifier préventivement les risques, ne met pas tout en œuvre pour révéler ces risques notamment en ne questionnant pas directement ses choix organisationnels. En effet, une présentation en termes de *fonctions* suppose que le périmètre d'appréciation du risque corresponde à l'espace dans lequel seront effectuées les activités RH et finance. L'employeur jugeant ainsi que la centralisation de la fonction RH ne génère pas de risque puisque cette centralisation s'accompagne d'un renforcement des effectifs au niveau central. Laisant ainsi de côté d'autres périmètres d'identification du risque, soit en l'espèce le périmètre du magasin. En adoptant une présentation en termes de *charges de travail*, il est alors possible d'apprécier le risque dans le périmètre du magasin – rappelant ainsi les horaires qui s'y effectuent, les obligations de présence pour les ouvertures et les fermetures du magasin ainsi que les astreintes anciennement effectuées par le responsable des ressources humaines au niveau du magasin. Les mesures primaires supposent dès lors de questionner les choix organisationnels en adoptant des analyses susceptibles de mettre en question le travail et son organisation.

Finalement, le choix des modalités de gestion des risques psychosociaux est apprécié au regard des dispositions légales, mais aussi par rapport à la démarche socialement responsable dans laquelle s'est engagée la direction de l'entreprise. Une étude empirique éclaire les difficultés sur lesquels butent les directions d'entreprise pour adopter un mode de gestion des risques qui soit socialement responsable.

2. Approche empirique des modes de gestion de la prévention des Risques Psychosociaux.

Adopter une démarche de RSE est l'occasion de repenser les modalités de prévention des risques psychosociaux. L'étude empirique menée dans 10 entreprises témoigne des différentes

¹⁹ A. LYON-CAEN, « Le droit et la gestion des compétences », *Dr. Soc.* 1992, p. 573. Cet auteur précise que la présentation de l'unité élémentaire est un construit ; le sureffectif en offre une illustration. Il déduit ainsi qu'« en présence d'un projet de changement d'organisation du travail, il est plusieurs façons de concevoir ses conséquences sur l'emploi ».

voies de construction d'une politique de prévention des risques psychosociaux. Elle permet de souligner les raisons qui président à l'adoption de modalités de gestion innovantes, des dispositifs utilisés en ce sens et des difficultés rencontrées. Eu égard au traitement judiciaire que connaît la prévention des risques (*supra* partie 1), cette étude permet ainsi de mesurer les écarts entre le traitement judiciaire des modalités de gestion socialement responsable et la manière dont celles-ci peuvent être mises en œuvre dans les entreprises. Quels sont les modèles de gestion des risques qui sont à l'œuvre dans les organisations actuelles et, le cas échéant, quels liens s'esquissent entre les démarches de prévention mises en œuvre et les discours RSE tenus ? Le risque judiciaire (obligation de résultat et obligation de définir des moyens adéquats) et la RSE mettent au défi les directions d'entreprises dans la mise en place de leurs politiques de prévention. C'est pourquoi nous tentons de rendre compte des modalités de gestion des RPS développées par les entreprises.

Pour ce faire, l'étude s'appuie sur un échantillon de 10 entreprises qui ont fait appel à un conseil ou un expert *via* le CHSCT. Cela signifie qu'il y a eu une prise de conscience préalable des enjeux (en termes judiciaires, en termes de politique RH ou en termes d'image) soit paritaire, soit de la part des représentants du personnel, sur la question de la santé au travail. À la suite de l'étude de ces 10 entreprises, il est possible de déceler trois types de gestion des risques qui reposent sur les critères suivants :

| Critères | Prévention instrumentale (4 entreprises) | Prévention centralisée (3 entreprises) | Prévention intégrée (3 entreprises) |
|---|---|---|--|
| Existence d'un accord ou d'une charte paritaire de prévention | Non : 4 | Oui : 2 | Non : 3 |
| Existence d'une charte unilatérale ou d'un code de conduite | Oui : 1 | Oui : 1 | Oui : 2 |
| Existence d'un document unique (DUERP) d'évaluation et de prévention de risque sur chaque établissement ; intégrant de façon complète les facteurs de risques psychosociaux | Non : 3 | Oui : 3 | Non : 2 Oui : 1 |
| Existence d'un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT) | Non : 4 | Oui : 3 | Oui : 3 |
| Suivi par le ou les CHSCT de ces PAPRIPACT sur la base d'indicateurs débattus paritairement | | Non : 2 | Oui : 3 |
| Existence de démarches participatives sur la question du « bon travail » | Non : 4 | Non : 3 | Oui : 3 |
| Existence de projets de gestion et d'organisation ayant fait l'objet d'une analyse de ses impacts sur la santé des salariés | Non : 3 | Oui : 2 | Oui : 2 |
| Information et consultation du ou des CHSCT au sujet des projets d'organisation ayant un impact sur la santé des salariés ; évaluation des risques en amont du projet | Oui : 2 | Oui : 2 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Types d'acteurs impliqués dans la prévention (médecin du travail, préventeurs, RH, Direction, opérationnels, managers intermédiaires, salariés, conseils extérieurs) | Médecin (-), CHSCT, experts CHSCT, RH(-) | Médecin, CHSCT, experts CHSCT, RH, Direction | Médecin, CHSCT, experts CHSCT, RH(++), management intermédiaire, direction |
| Formation à la prévention des risques psychosociaux des acteurs impliqués dans la prévention | Non : 4 | Oui : 3 | Oui : 1 |

Ces critères sélectionnés sont en lien avec les éléments d'appréciation du juge tels qu'énoncés ci-dessus : respect des obligations légales (document unique, programme de prévention), le type d'acteurs impliqués dans l'identification des risques et le suivi de la politique de prévention (information / consultation du CHSCT, démarche participative, accord d'entreprise), le discours RSE (chartes, accord, ...) et la prise en compte du travail (démarche participative avec les opérationnels).

Dans cette typologie les variables discriminantes (en vert) sont l'existence ou non de démarche participative sur la question du « bon travail » ainsi que le type d'acteurs impliqués dans la prévention, et le suivi des actions menées. *A contrario*, concernant les obligations administratives (DUERP, information / consultation du CHSCT), nous constatons une importante dispersion de l'échantillon.

À travers cette typologie l'analyse propose de caractériser les types de prévention, mettre en évidence les acteurs impliqués et évoquer l'efficacité des politiques mises en œuvre

2.1. Modèle instrumental (4 entreprises sur 10)

La catégorie la mieux représentée de l'échantillon concerne des entreprises de tailles intermédiaires (de 600 à 2 000 salariés), trois font partie d'un groupe plus vaste qui centralise notamment les fonctions supports (RH, Finances, Marketing, Communication). Ces entreprises s'inscrivent aussi bien dans le secteur des services (4) que de l'industrie (1).

Leur intérêt pour la prévention des risques psychosociaux est récent. Il fait suite à plusieurs alertes provenant soit des représentants du personnel (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), soit de l'inspection du travail. Plus largement, à l'exception de l'entreprise industrielle, la question de la prévention des risques professionnels à long terme était sous-investie, ce qui se traduit par une absence de culture préventive. Seul le risque avéré est géré.

Ainsi, nous constatons un faible degré d'organisation et de formalisation de la prévention : absence de préventeur, médecin du travail non sollicité en dehors de ses obligations légales, Document Unique d'Évaluation et de Prévention des Risques Professionnels (DUERP) qui ne prend pas en compte les risques pour la santé mentale.

Dans ces entreprises, le CHSCT, qui a longtemps été une instance sous investie (surtout dans le secteur des services), est devenu un lieu de confrontation où du côté des représentants du personnel la question de la santé et de la sécurité devient un axe revendicatif et syndical, où du côté de l'employeur, pris de cours, cherche à contenir les prérogatives²⁰ de l'instance plutôt que d'engager une réflexion et une action sur la prévention. Faute d'identification partagée des risques, cette confrontation conduit dans chacun de ces cas à l'intervention d'un

²⁰ Parmi ces prérogatives, il convient de citer l'information et la consultation de l'instance pour tout projet important, le recours à un expert agréé, la procédure de danger grave et imminent, le droit d'enquête, l'alerte à l'employeur ainsi qu'à l'inspection du travail. Autant de procédures qui peuvent être contraignantes pour l'employeur s'il n'en partage pas l'opportunité.

expert agréé. Les expertises jouent notamment le rôle de révélateur des risques concrets, mais leurs recommandations ne sont que rarement mises en œuvre pour quatre raisons principales. Tout d'abord les tensions au sein de l'instance ne permettent pas de mettre en débat les recommandations et de travailler sereinement avec l'expert. Ensuite, le déficit de culture préventive empêche l'employeur de saisir la portée et la faisabilité d'une politique de prévention. De plus, l'instance est présidée par un délégataire qui n'est pas en mesure d'impulser une dynamique au niveau managérial. Enfin, les recommandations de l'expert ne sont pas toujours suffisamment opérationnelles.

Toutefois, conscientes des risques judiciaires et d'un environnement qui fait de l'image socialement responsable de l'entreprise un enjeu croissant, ces entreprises tentent de donner quelques gages notamment sous la forme de chartes managériales, de chartes éthiques ou de codes de bonne conduite. Mais ces ébauches de politiques de prévention ne s'appuient pas sur une implication de l'ensemble de la ligne managériale et sur des compétences en termes d'évaluation des risques et de régulation de l'activité.

Le type instrumental correspond donc à une prévention minimaliste centrée sur le court terme et sur la prévention tertiaire. Dès lors, il est cohérent que les principaux acteurs impliqués soient le président du CHSCT (dans une logique administrative et sans pouvoir de décision) et les représentants du personnel au CHSCT, lesquels tentent d'influer sur le renforcement de la prise en compte des effets du travail sur la santé. Ces entreprises instrumentalisent l'obligation de prévention pour tenter de maîtriser le risque judiciaire. Pourtant au regard des développements de la partie 1, ces structures pourraient se voir sanctionner par un juge dans la mesure où l'identification des risques est incomplète, pas en lien avec le travail et faite de façon unilatérale, où les moyens de prévention employés (formation, information) ne sont pas en adéquation avec leurs discours (souvent emprunts de RSE) et où l'obligation de résultat pourrait ne pas être satisfaite puisque des arrêts maladies (pour état dépressif) et des accidents (infarctus, AVC) ont eu lieu et sont en lien avec le travail.

2.2. Modèle centralisé (4 entreprises sur 10)

Les entreprises qui correspondent à ce type appartiennent à des groupes internationaux, seuls leurs sites ou leurs filiales sur le territoire français intègrent l'analyse empirique. Cette catégorie d'entreprises se caractérise par l'existence d'une structure centrale d'études, de négociations, de réflexions et d'impulsion en matière de prise en compte des risques.

Ainsi, au niveau central de nombreux dispositifs sont définis : matrice complète de DUERP et de PAPRIACT ou plans d'actions à décliner localement, charte de prévention, indicateurs (Kpis) de suivi de l'efficacité de la politique de prévention (absentéisme, plaintes, accidents, ...), formation / sensibilisation des managers aux RPS, études sur les conséquences du stress, de la pénibilité, ... Ces travaux sont réalisés par des préventeurs, médecins du travail, psychologue du travail, le plus souvent sous la responsabilité et le pilotage de la direction des ressources humaines ou même d'un directeur ou président en charge de la prévention. Les moyens consacrés témoignent de fortes préoccupations et d'un véritable investissement. La production centrale de réflexion et d'études est de qualité et volumineuse. Elle produit des outils et process à destination des sites et établissements locaux.

L'échantillon, fait apparaître que l'organisation centralisée de la prévention connaît des difficultés à passer du stade de réflexion / conception à la mise en œuvre concrète sur le terrain. En effet, les responsables de sites sont confrontés à des enjeux opérationnels immédiats et peinent à se mobiliser sur ces questions de prévention. Pourtant celles-ci sont présentées par le niveau central comme étant des questions importantes pour l'entreprise et son image. Les directions des ressources humaines sont de ce point de vue les hérauts de la volonté de l'entreprise. Si le discours est entendu, les opérationnels locaux ont un usage formel des outils et process et occultent la relation étroite entre activité de travail et

prévention. Les DUERP deviennent alors des dispositifs administratifs qui sont dûment remplis selon les matrices définies centralement, mais à l'écart des opérateurs eux-mêmes. Le CHSCT n'est pas une instance mobilisée par la direction sur ces questions. L'identification des risques relève d'une déclinaison mécanique entre les types de risque identifiés en central et le renseignement des formulaires en local. Les managers de proximité agissent davantage dans une action de conformité et de gestion de la charge et des délais que dans une logique de régulation. Ici les indicateurs prennent le pas sur la compréhension du travail bien qu'ils manquent régulièrement de fiabilité, dans la mesure où les managers, qui sont évalués en fonction de ces mêmes indicateurs, ont intérêt à communiquer des données positives²¹. Dès lors, les facteurs de risques que sont par exemple la charge mentale, le déficit de coopérations et les difficultés de projection vers l'avenir ne sont guère gérés. Plus largement, c'est la question du travail réel qui n'est pas traitée. Seul le travail prescrit est pris en compte, c'est-à-dire un travail normé qui laisse de côté la réalité des conditions de réalisation de ce travail, à savoir la question de savoir comment la production est effectuée malgré les dysfonctionnements, imprévus et aléas rencontrés. Pourtant, ainsi que le démontre l'ANACT²², c'est à travers une analyse des modalités de réalisation du travail qu'il est possible d'identifier les facteurs de RPS et de définir des actions de prévention, principalement à travers des évolutions de l'organisation du travail et des systèmes de régulation.

Aborder la question du travail peut être déstabilisante pour une organisation, car la mise en débat des finalités du travail et des procédés réellement mis en œuvre prend du temps et s'avère incertaine quant aux résultats produits. Cette incertitude et ce temps à consacrer s'accommodent mal des préoccupations immédiates du management du site qui a davantage intérêt à satisfaire aux enjeux de production et aux exigences de *reporting* que d'investir les champs du travail. Dès lors, les efforts centraux de prévention ne peuvent se concrétiser. Il conviendrait donc d'articuler les enjeux de prévention avec les enjeux de production à travers la prise en compte des conditions concrètes de réalisation de l'activité, ainsi que le font l'ergonomie et la psycho-dynamique du travail²³.

Au final, l'organisation de la prévention centralisée, malgré les efforts réalisés et la volonté mise en œuvre, parvient au mieux à identifier des risques généraux et à définir des actions de prévention standards éloignées du travail réel (évaluation par questionnaire, cellule d'écoute psychologique, cellule de veille, charte, formation, information, rappel de règlements, *reporting*, ...). Les acteurs que sont les directeurs des ressources humaines, les directeurs des relations sociales, les préventeurs, les médecins du travail et le CHSCT, malgré la qualité des dispositifs définis, se heurtent aux enjeux opérationnels et au cloisonnement vertical et horizontal de l'entreprise. Ainsi, ces entreprises restent exposées en termes de risque judiciaire. Pis, les chartes et accords qu'elles ont conclus accroissent leur responsabilité et peuvent permettre au juge de considérer que les moyens de prévention employés ne sont pas en adéquation avec leur obligation de protection.

²¹ Ainsi, des enquêtes de climat social réalisées peuvent en partie être biaisées par l'interventionnisme du management, des travaux de maintenance sur des machines de production ne sont pas réalisés, des surcharges de travail individuelles ne sont pas considérées, car la charge globale correspond à la moyenne, la question de l'avenir est réputée traitée par le truchement des entretiens annuels d'évaluation réalisés sans pour autant que soient abordées les évolutions de l'emploi et des conditions de travail

²² ANACT, « Risques psychosociaux. Reparer du travail, agir sur l'organisation », Travail & changement, N°332, Juillet-Août 2010

²³ Voir notamment Y. Clot. « Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux », Paris, La Découverte, 2010 et C. Dejourné, « Travail, usure mentale - Essai de psychopathologie du travail », Paris, Bayard, 2000 ainsi que J. Leplat, « Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie », Paris, PUF, 2008 ou encore P. Cazamian, F. Hubault, M. Noulain, « Traité d'ergonomie », Toulouse, Octarès, 1996.

2.3. Modèle de la prévention intégrée

Deux entreprises se distinguent par la volonté qu'elles affichent et les politiques de prévention des RPS qu'elles initient. Ces entreprises de taille plus réduite (50 à 600 salariés) ont en commun de s'interroger en profondeur sur leurs modes d'organisation et leur politique. Ces interrogations sont la conséquence d'épreuves vécues telles qu'une grande incertitude sur la pérennité de l'activité ou un accident du travail grave. Elles connaissent ou ont connu récemment une problématique associée à ces événements : le désengagement du corps social. En effet, les menaces sur l'emploi ou le questionnement quant au degré d'exposition de la santé des salariés a conduit à une dégradation des rapports au travail et à l'entreprise. Cela se traduit notamment par une augmentation de l'absentéisme, une perte de qualité du travail, du *turn over*, une dégradation des relations sociales et des rapports au travail critiques voire empreints de méfiance ainsi qu'une ligne managériale affaiblie. Un tel environnement participe *a fortiori* aux développements des risques psychosociaux. Dans ces circonstances, le CHSCT a réaffirmé ses prérogatives et a enjoint l'employeur de faire face à son obligation de protection

Les deux entreprises concernées étaient donc confrontées à un double enjeu : répondre à l'obligation légale en matière de prévention sous la pression du CHSCT et du risque judiciaire d'une part, rendre possible un rebond du corps social afin d'assurer la pérennité de l'entreprise d'autre part. Accompagnées d'un conseil extérieur, elles font le choix de mener ces deux axes conjointement en y intégrant le CHSCT. Puisque les facteurs de risques psychosociaux sont en lien avec l'activité de travail et révèlent un déséquilibre entre les ressources et les contraintes qui pèsent sur les acteurs, les démarches menées par chacune des entreprises ont consisté à repartir de l'activité de travail pour prendre en compte les problématiques concrètes que les opérateurs et managers rencontraient. À travers des groupes de travail qui réunissaient les membres de chaque équipe de production, il a été possible d'identifier les besoins et difficultés des équipes et de partager les objectifs de la direction. Ces groupes de travail ont également permis de mettre en débat les finalités des collectifs, le « travail bien fait » et le sens au travail. Cette démarche est accompagnée par un comité de pilotage animé par la direction des ressources humaines et composé d'acteurs de la prévention (dont des membres du CHSCT), et de directeurs opérationnels. Ce comité a pour fonction de prendre en considération la production des groupes de travail et de la traduire en plan d'action. Lequel plan d'action est ensuite arbitré en comité de direction. À la suite de l'arbitrage, la mise en œuvre du plan d'action se fait selon une logique participative par équipe. L'ensemble du processus est suivi par le comité de pilotage.

S'apparentant à de la recherche – action, ces démarches permettent de souligner l'intérêt de méthodologie centrée sur l'activité de travail et donc sur le quotidien des opérateurs et managers intermédiaires. Charge pour la direction, en étant éventuellement accompagnée, d'articuler ce quotidien de l'opérationnel avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. Ce faisant, la politique de prévention s'intègre dans la stratégie ainsi que dans l'organisation de l'entreprise puisque les facteurs de risques sont gérés en amont à travers une adaptation de l'organisation du travail (fixation des priorités, nouvelle répartition de la charge de travail, enrichissement du travail, construction collective du sens, renforcement des coopérations).

La direction des ressources humaines occupe ici une place cardinale puisqu'elle est à même de jouer un rôle de traducteur entre les impératifs de prévention en lien avec le système social et les enjeux stratégiques de l'entreprise. De plus, elle pilote la démarche et participe aux arbitrages.

Il convient d'ajouter deux éléments clés. Tout d'abord la réussite de ces démarches repose sur l'implication d'un grand nombre d'acteurs : direction générale, direction des ressources humaines, direction des relations sociales, médecins du travail, CHSCT, managers

opérationnels, salariés, organisations syndicales. Ensuite, ces entreprises n'optent pas pour une prévention administrative des risques et n'abordent pas la question de leur responsabilité sociale et sociétale sous l'angle de l'image et de la communication, mais sous celui de l'intégration des enjeux de prévention et de performance, à travers le travail. La conformité administrative et la communication institutionnelle deviennent les conséquences immédiates de ce type de politique.

3. De l'exigence de prise en compte du travail réel

L'évolution du cadre juridique et du contrôle (par le juge, la DIRRECTE, par le CHSCT) influencent l'action des entreprises à des degrés variables. Celles du type instrumenté restent en proie à des risques importants aux niveaux judiciaires et administratifs (par le contrôle de la DIRRECTE et du juge). Elles ont une maîtrise plus faible du risque d'accident. Les entreprises du type centralisé investissent fortement pour structurer leur politique de prévention et affirment un discours socialement responsable. Elles sont conformes d'un point de vue administratif (DUERP, PAPRIACT), mais sont exposées sur la question de l'adéquation des moyens, des modalités d'identification et de l'obligation de résultat. En revanche, le modèle intégré est en retard sur le plan administratif (DUERP, plan d'action), mais a progressé significativement au niveau de l'identification, de l'élimination et de la réduction des facteurs de risques. Il s'agit du modèle le plus avancé en termes de prévention.

Le traitement judiciaire des modalités de gestion des risques tend moins à imposer un modèle servant de référence à une gestion socialement responsable des RPS qu'à guider les acteurs dans l'adoption d'une telle démarche. À ce titre, les types de gestion des RPS mis en évidence dans la seconde partie n'ont pas à se conformer à un modèle préétabli de gestion socialement responsable du risque. Cette simple observation suggère dès lors qu'un examen au cas par cas des conditions réelles de travail et d'organisation de l'activité est nécessaire pour l'adoption d'une démarche socialement responsable.

Finalement, de l'analyse juridique et de celle empiriquement menée auprès de 10 entreprises il est possible d'en conclure un souci commun : elles mettent en exergue l'importance d'adopter une démarche socialement responsable qui soit la plus proche possible des conditions réelles de travail d'une part, et qui associe les acteurs de l'organisation d'autre part.

L'efficacité de cette démarche, comme en témoigne la typologie précédente, dépend d'une action qui implique aussi bien les acteurs de la prévention que les acteurs opérationnels. La prise en compte du travail réel associée à une volonté de l'entreprise de faire valoir une véritable politique de prévention (éventuellement sous la pression du droit et des représentants du personnel via le CHSCT) sont les deux leviers déterminants. Ces deux leviers supposent de questionner l'organisation du travail en elle-même. Dès lors, le souci d'un certain réalisme des mesures de prévention par la prise en compte des conditions réelles de travail et l'intervention des différents acteurs dans cette démarche de prévention suppose, en creux, une prévention en amont des RPS, bref, une temporalité prompte à les prévenir.

Bibliographie

- ACQUIER, A. GOND, J.-P., (2007) « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur Social Responsibilities of the businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 10, n° 2, p. 5.
- ADAM, P. (2008) « La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français », *Dr. Ouv.*, p.313.

- AMOSSE, T. GOLLAC, M. (2007). *Intensité du travail et trajectoire professionnelle. Le travail intense est-il soutenable ?* Centre d'études de l'emploi (CEE). N° 93.
- ANACT, « Risques psychosociaux. Reparer du travail, agir sur l'organisation », *Travail & changement*, N°332, Juillet-Août 2010
- ASKENAZY, P. (2004). *Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*. Paris. Editions du Seuil. La république des idées.
- AUBERT-MONPEYSSSEN, T. BLATMAN, M. (2012) « Les risques psychosociaux au travail et la jurisprudence française : la culture de la prévention », *Dr. Soc.*, p. 832.
- BACHELARD, O. DEBOUT, M. GRASSET, Y. ROUAT, S. (2011). « Risques psychosociaux au travail, Vraies questions, Bonnes réponses ». Paris. Liaisons sociales.
- BAYEUX-DUNGLAS, M. C. BIJAOU, A. GANEM, Y. DRIVOCHIEV, M. LAFON, D. PELTRE-FLEURIET, B. SIANO, B. (2007). « Le stress au travail, une réalité », In *Documents pour le Médecin du Travail*. INRS. n°110. 2^{ème} trimestre.
- BEAUPRE, D. et al, (2008) « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements Organisationnels*, Vol. XIV, p.77.
- BERTHET, M. DOUILLET, P. MARY-CHERAY, I. SAHLER, B. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Lyon. ANACT.
- BRESSOL, E. LAROSE, C. (2004). *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*. Rapport. Conseil économique et social. N° 170.
- BRUNET, S. *La prévention des risques psychosociaux*, Rapport du Conseil Economique Social, et Environnemental, 2013.
- CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la Découverte.
- CAZAMIAN P., HUBAULT F., NOULIN M. (1996). *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Octarès.
- COHIDON C., GEOFFROY-PEREZ B., FOUQUET A., GOLDBERG M., *Suicide et activité professionnelle en France : premières exploitations de données disponibles*, INVS, 2010
- CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE. (2011) *Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail. Le cas des entretiens individuels d'évaluation en France*. Note d'analyse N° 239. http://www.strategie.gouv.fr/system/files/na-travail-239_0.pdf
- GENDRON, C. (2008), « La responsabilité sociale comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XIV, p.65.
- CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris. La Découverte.
- DEBOUT, M. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Conseil économique et social. Section du travail.
- DEJOURS, C. (2000). *Travail, usure mentale - Essai de psychopathologie du travail*. Paris. Bayard.
- DARES - Direction de l'animation de la recherche des études et de la statistique, (2010). *Les risques psychosociaux au travail ; les indicateurs disponibles*.
- FAMILY, R., (2013) « La responsabilité sociétale de l'entreprise : du concept à la norme », *D*, 23, p. 1558
- GAULEJAC de, V. (2011). *Les raisons de la colère*. Editions du Seuil.
- GOLLAC, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser - Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml>

- HIRIGOYEN, M. -F. (2004). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris. Editions de la Découverte.
- IGALENS, J., (2007) « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Finance Contrôle Stratégie* – volume 10, n° 2, p. 129.
- LACHLANN, H. LAROSE, C. Pénicaud, (2010). M. *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*.
- LEFEBVRE, B. POIROT, M. (2011). *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*. Issy-les-Moulineaux. Elsevier Masson SAS Editeurs.
- LEPLAT, J., (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie* Paris : PUF
- LINHART, D. (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Toulouse: Editions ERES. (Clinique du travail).
- LYON-CAEN, A. (1992) « Le droit et la gestion des compétences », *Dr. Soc.* p. 573
- MILLET, F. (2001) *La notion de risque et ses fonctions en droit privé*, Presse universitaire de la faculté de droit de Clermont –Ferrand, L.G.D.J., p.417.
- MONTREUIL, E. (2011). *Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*. Paris. Dunod.
- NASSE, P. LEGERON, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.
- PESKINE, E. (2008), *Réseaux d'entreprises et droit du travail*, LGDJ.
- PEZE, M. (2008). *Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés*. Paris. Pearson Education France.
- ROBE, J.-P. MAZUYER, E. (2010) « Faut-il une évaluation sociale des entreprises », *R.D.T.*, p. 413
- SEGUIN, N. FAYOLLE, J. (2012) « Bilan de neuf ans d'applications de la loi NRE en matière de reporting social. Comment le reporting modère la RSE ? », Groupe Alpha – Centre Etudes et Prospective, Disponible en ligne <http://www.groupe-alpha.com/>
- SEGRESTIN, B. HATCHUEL, A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil, La république des idées.
- THERY, L. (sous la dir.). (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris. La Découverte.
- VATIN, F. (2011). *La question du suicide de travail. Commentaire*. N° 134.

L'ANALYSE DU DISCOURS DES DIRIGEANTS D'ECOLE DE COMMERCE SUR L'INTERIORISATION DES NORMES.

Olivier BACHELARD

Psychologue, Docteur HDR Sciences de Gestion, Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,
ESC Saint-Etienne,
olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr

Guillaume HERVET

Ph.D. en Sciences de l'administration, Enseignant-chercheur en marketing
ESC Saint-Etienne,
guillaume_hervet@esc-saint-etienne.fr

1. Introduction

Pour appréhender les changements importants intervenus au cours des deux dernières décennies (processus de Bologne, organisme d'évaluations externes et classements issus d'institutions académiques (Université de Shanghai) ou de magazines (Financial Times, L'étudiant, Challenges...) nous avons analysé le discours officiel de six écoles supérieures de commerce (ESC dans la suite du texte), disponible sur chacun des sites internet (missions et valeurs, recrutement et corps professoral). Cette analyse du discours permet de prendre en compte l'inconscient de l'école, de clarifier l'expression des cultures d'entreprise et de faire émerger simultanément la cohérence et la différenciation.

En effet, nous savons que pour Freud, il y a un lien direct entre le mot et l'inconscient. Le mot est concomitant avec la chose dès qu'elle est consciente. La conscience c'est le langage. Le lien qui existe entre le mot et la représentation de la chose nous renseigne sur l'inconscient. Comme le montre Toussaint (2000) "la capacité du mot à tirer dans la conscience la représentation de la chose inconsciente doit nous intéresser au premier plan". La partie inconsciente de la culture d'entreprise, permet de passer mieux que ses concurrents de l'idée à la réussite. Briol (2005) nous montre que le réceptacle de cet inconscient se trouve dans la marque entreprise qui rassemble l'identité d'entreprise et l'identité de marque. Cette marque entreprise permet à l'ensemble des salariés de partager l'implicite, de servir de référents commun par rapports aux exigences très fortes des organismes d'évaluations et à la croissance de la pression concurrentielle. Ainsi Briol (2005) nous explique que l'inconscient collectif "C'est un socle de cohérence, de dynamisme et de spécificité durable et précieux dans un contexte d'accélération des mutations et de recherche de repères. Ceux qui sauront le mieux en tirer parti se constitueront des avantages compétitifs durables". De plus, pour lui, cet inconscient collectif permet de scénariser le futur "Construire des visions, des scénarios stratégiques d'évolution en phase avec l'inconscient, est le gage d'une exécution engendrant le minimum de résistances, tout en générant naturellement un puissant engouement collectif".

2. Contexte et revue de la littérature

Les écoles supérieures de commerce, créées par les chambres de commerce et d'industrie pour contribuer au développement de leur territoire sont confrontées à de nouveaux défis avec l'arrivée de nouveaux concurrents, l'internationalisation, la pression réglementaire (le grade de master), et des organisme d'évaluations externes et classements issus d'institutions académiques (Université de Shanghai) ou de magazines (Financial Times, L'étudiant, Challenges...) sont autant de facteurs ayant influencé la nature des dits changements. Plusieurs

études ont souligné l'émergence d'une forme de mimétisme stratégique (Dameron et Manceau, 2011; Barton et al., 2012) acceptant de fait que le processus de *marketization* des institutions de l'enseignement supérieur notamment des ESC soit maintenant terminé. Défini comme l'introduction de mécanismes couramment utilisés sur les marchés conduisant à une dérégulation et libéralisation du secteur (Dill, 1997), ce phénomène rappelle le courant de pensée du *new public management* (Boston et al., 1996) qui préconise la modernisation du management public pour améliorer le rapport coût/service (Bachelard, Boury et Delandes, 2010).

2.1. Revue de littérature.

Dans un premier temps, nous focaliserons sur les événements macro-environnementaux ayant favorisé le phénomène de *marketization* avant de s'intéresser, dans une deuxième section sur l'évolution du rôle d'enseignant, enseignant-chercheur et Professeur.

Le processus de marketization: constats

Prenant ses racines dans les pays anglo-saxons et s'étendant en Europe ainsi que dans des pays comme la Chine dont les valeurs politiques restent éloignées de celles de l'économie de marché, la *marketization* est une réalité à laquelle les ESC mais aussi l'Université doit faire face. Institutions durables, l'avènement de la *marketization* de l'enseignement supérieur se fait de façon progressive, "par petites touches" qui peuvent, par exemple, prendre la forme du vocabulaire utilisé par les décideurs. Sans surprise, les directeurs d'ESC, véritable dirigeant, n'hésitent plus à parler de production de connaissances, d'étudiants clients ou encore de rentabilité financière de leur institution. Fairclough (1993), utilisant une analyse des pratiques discursives, observe ce phénomène dans l'enseignement supérieur britannique et met en évidence que la *marketization* dans ce domaine d'activité est un processus plus qu'un changement radical qui, dans le cas présenté, fait de l'enseignement un bien marchand (*commodification*). Nous voyons ici les principales composantes ayant conduit à ce phénomène en France ainsi que les mécanismes de renforcement de ce processus au cours des quinze dernières années.

De la régulation à la marketization de l'enseignement supérieur

Deux principaux engagements politiques sont à prendre en considération pour expliquer ce mouvement, le processus de Bologne (1999) et la loi relative aux responsabilités et responsabilités des universités (dite loi LRU). Le premier texte se donnait comme objectifs l'adoption d'un système de diplômes lisibles et facilement comparables, fondés sur deux cycles, l'instauration de crédits ECTS (European Credits Transfer System), favorisant la mobilité des étudiants et du personnel, une coopération européenne sur la garantie de la qualité tout en promouvant l'enseignement européen. De manière évidente, tous les acteurs de l'enseignement supérieur plaident pour une qualité élevée plutôt qu'une qualité médiocre de l'enseignement. Les conférences suivantes découlant du processus ont, elles aussi, favorisé l'émergence d'une activité de régulation (Reynaud, 1997) sur le "marché" de l'enseignement supérieur avec le transfert d'une volonté politique sur l'ensemble des acteurs (enseignant, chercheur, personnel administratif etc.). Plusieurs auteurs ayant étudié les textes associés au processus de Bologne mettent en évidence que l'approche marchande devient dominante dans le secteur de l'enseignement supérieur notamment avec l'émergence d'un "capitalisme universitaire" (Rhoades et Slaughter, 2005). Economie, régulation et concurrence sont maintenant des valeurs ancrées dans le système de l'enseignement (Saarinen, 2005, 2008). Taina (2009) montre que le mot "qualité" devient de plus en plus fréquent dans les documents officiels en lien avec le processus de Bologne, que la représentation de l'utilisateur (l'étudiant) est décrite de manière similaire à un consommateur. Son analyse de discours met aussi en

évidence que l'utilisation des métaphores dans les textes qui laissaient place à l'interprétation et donc à des spécificités nationales diminuent sur la période 1999-2004 et que parallèlement l'homogénéisation des processus devient une préoccupation prépondérante. Si à bien des égards, ces textes intègrent d'ores et déjà des dimensions de la *marketization* en particulier avec l'introduction d'une forme de standardisation pour comparaison de la performance, il reflète aussi une régulation de l'enseignement supérieur par l'intégration de la dimension européenne.

La loi LRU représente aussi un tournant important en lien avec la régulation et la *marketization*. S'inscrivant dans la logique du *new public management*, cette loi introduit dans le secteur de l'enseignement supérieur la logique d'efficacité. L'extrait du communiqué de presse à la suite du conseil des ministres est révélateur de ce phénomène: "*le financement valorisera davantage la performance et la culture du résultat. Dès 2009, 20% des crédits en moyenne seront ainsi alloués en fonction de la performance des universités, contre 3% aujourd'hui*". Si la logique d'efficacité est dans l'ensemble déjà présente dans les ESC, nous allons voir dans la section suivante l'influence des évaluations externes dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Le rôle des évaluations externes et des accréditations.

Symboles de la compétition nationale et internationale entre les établissements de l'enseignement supérieur, les classements ont pris une place prépondérante dans la "vie" des ESC et des universités françaises. Dameron et Manceau (2011) recensent dans leur étude 24 classements différents (sur les programmes, les ESC, les universités). Si les volontés politiques présentées précédemment ont facilité la *marketization* du secteur, il convient de contrebalancer cette vision. Les travaux parlementaires du Sénat font par exemple état d'un colloque intitulé "Oublier Shanghai : Classements internationaux des établissements d'enseignement supérieur". Dans le rapport d'information associé au colloque (Legendre et Bourdin, 2010), l'intervention de Patrick Hezel, directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, fournit un éclairage particulièrement intéressant dont voici un extrait: "*il [l'enseignement supérieur français] doit intégrer cette question des classements, mais il ne faut pas s'y tromper. Un classement est un indicateur, un outil. Je pense que ce qui est important, c'est de revenir à ce qu'il y a en amont des classements. En amont, ce sont des stratégies d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ce sont des projets. Ce qui est essentiel c'est de prendre conscience que si nous voulons pouvoir progresser, nous devons plus que jamais nous poser des questions stratégiques*". La stratégie doit précéder la logique des classements, toutefois la tentation d'inverser cette démarche c'est-à-dire d'adapter sa stratégie pour répondre aux critères des classements est possible. L'étude de Dameron et Manceau (2011) en présente un exemple en faisant référence à une des deux principales accréditations (Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB] et European Foundation for Management Development [EFMD], Barton et al., 2012). Ainsi, le taux de couverture du corps professoral (i.e. le pourcentage d'heures de cours données par des professeurs permanents), critère de qualité évalué, peut entraîner deux choix de la part de l'institution qui auront un effet pervers sur la qualité pédagogique: abaisser le nombre total d'heures d'enseignement pour augmenter le ratio ou allouer ces heures d'enseignement à un plus grand nombre d'étudiants (avec des effectifs par classe plus importants). Si l'accréditation a pour objectif d'assurer un degré de qualité, sans ressource suffisante la logique d'efficacité associée au *new public management* pourrait avoir un effet pervers.

En plus de l'impact stratégique des évaluations externes, elles renforcent le phénomène de *marketization* préalablement observé car l'obtention d'une accréditation, tout comme celle

d'un label pour un produit de consommation courante, peut influencer le choix des étudiants-clients. Le concept de marque bien connu des managers en marketing sont aujourd'hui des actifs clés pour les ESC (Sahut et Hikkerova, 2011) et sa valorisation est de plus en plus liée aux classements et accréditations (Dameron et Manceau, 2011). Barton et al. (2012) poussent même leur raisonnement plus loin et estiment que les accréditations ne sont plus un élément de différenciation entre les écoles mais simplement un "attribut" à posséder. Ainsi les modèles organisationnels devant intégrer les standards liés aux accréditations, nous observons des stratégies de plus en plus proches. Si chaque accréditation et classement possèdent des spécificités, l'étude de la littérature nous permet d'isoler des thèmes souvent mis en avant à savoir: l'internationalisation, l'enseignement, la recherche, le prestige de l'institution et de ses "anciens". Loin d'être exhaustive, cette liste regroupe néanmoins trois catégories qui ont pris une importance prépondérante sur le recrutement de professeurs à savoir: l'internationalisation du corps professoral, l'enseignement et la recherche. En France, ces critères se traduisent notamment par la nécessité d'avoir des professeurs permanents (i.e. dont l'employeur exclusif est l'ESC), qualifiés c'est-à-dire aptes à la recherche (titre de doctorat ou PhD en gestion). Dans la partie suivante, nous nous focalisons sur le rôle du corps professoral et de son évolution.

L'audit social et la culture des écoles

Dans cet environnement concurrentiel mondialisé des business school, les pratiques de management des ressources humaines doivent de plus en plus prendre en compte la dimension culturelle de métier forgées autour de projets institutionnels car elles impactent de plus en plus la vie des écoles. Le contexte d'internationalisation du monde des affaires conduit à la fois à une certaine forme d'homogénéisation des pratiques (universalisme) mais aussi à la valorisation des spécificités locales (contingence) d'où une certaine forme d'hybridation qui devra être pensée et communiquée aux parties prenantes de façon très lisible. L'auditeur social, prenant appui sur des référentiels, de normes nationales (Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion) ou internationales (AACSB, EQUIS) ne peut envisager son travail sans prendre en compte cette dimension. En effet, la question des relations entre le cadre institutionnel et les pratiques concrètes est centrale en management. Il ne suffit pas de décréter ou de négocier des modifications dans les règlements ou de modifier les structures pour que les comportements changent. La simple rationalisation et l'affirmation d'une vision, d'un projet ne suffit pas. Le leadership de ses dirigeants et le pilotage structurel ne peuvent chasser l'émergence des comportements. Pour appréhender cette dynamique, l'auditeur social devra faire preuve d'une grande finesse d'analyse et à une prudence éclairée en matière de prescriptions de gestion, particulièrement dans le management, en particulier d'expert : cas du corps professoral.

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

- "L'information sociale produite par l'organisation est-elle exacte, de qualité et conforme à la réalité ?
- L'organisation utilise t'elle au mieux ses moyens, conserve t'elle son autonomie et son patrimoine ?
- L'organisation est-elle capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ? Les règles de l'art et le droit mais aussi les règles internes sont-elles respectées par l'organisation ?
- L'organisation est-elle capable non seulement de connaître et d'évaluer les risques qu'elle court et mais également d'anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements ?"

1.2 Ressource humaine et enseignement supérieur: le cas du corps professoral

Pour Briol (2005), "Anticiper la connaissance de l'inconscient d'entreprise renforce l'efficacité de la communication, tout particulièrement aux moments critiques". Pour lui, "C'est à ce stade que rendre explicite les traits essentiels de l'inconscient de chaque entreprise offre l'opportunité soit de la considération pour chaque culture, soit d'en pointer les faiblesses sans agressivité mal comprise. Le management dispose ainsi d'armes de communication pointues. Contenus et formes de communication dépassent alors le convenu et la langue de bois pour sonner juste, engendrer la confiance, et emporter l'adhésion". Pour une ESC dans ce contexte de pression des évaluations externes, de mimétisme stratégique, la gestion des ressources humaines est vitale. Pour Marbot (2012), les compétences collectives peuvent être caractérisées par les représentations partagées, la communication et la coopération "la compétence collective, c'est l'ensemble des compétences individuelles, additionnées d'une composante issue de la synergie et de la dynamique de groupe". Ainsi définie, la compétence n'est pas liée à un statut, une qualification ou un diplôme. Elle n'est pas pérenne, elle évolue dans le temps. Elle est déterminée par un environnement professionnel, elle n'est pas uniquement déterminée par le salarié. La compétence peut évoluer grâce aux relations professionnelles, au type d'organisation du travail, aux moyens donnés, aux exigences professionnelles, aux normes,...

La gestion des talents

Dans le cas de compétences rares sur le marché du travail, pointues et qui répondent de façon spécifique aux besoins stratégiques de l'entreprise, on parle alors de gestion des talents. Pour Thévenet (2012), "La recherche de talents, aujourd'hui se définit donc par la quête de compétences rares dans des domaines nouveaux ou peu couverts. C'est aussi la recherche de compétences, pas forcément originales, mais totalement déterminantes pour la réussite de l'entreprise". Dans le cas d'une grande école de management, la compétence rare, le talent, c'est celui de l'enseignant-chercheur. C'est un métier qui a énormément évolué ces dernières années du fait des nouvelles contraintes imposées dans l'enseignement supérieur au plan international. Comme nous le voyons au travers des offres des différentes écoles, la compétence recherchée peut être différentes d'une école à l'autre, mais nous trouvons néanmoins les exigences des normalisations à des degrés divers, à savoir : capacité à conduire des recherches, à publier dans des revues classées, capacité à enseigner en français, mais de plus en plus en anglais, à intervenir en entreprise sur des problématiques pointues.

Par contre Thévenet (2012) insiste sur la nécessaire reconnaissance des talents. "Les spécialistes, les professionnels, les personnes à potentiel, les divas ont besoins d'être reconnues, gérés à part, pris en charge. Les talents nécessitent une gestion spécifique et la gestion spécifique est une marque de reconnaissance pour ceux qui en sont les sujets". En matière pratique, la gestion des talents nécessite de construire des parcours, d'évaluer et de suivre efficacement les talents pour les intégrer dans des parcours de carrière. Ils constituent une matière à développer. Ils engagent l'entreprise à les faire grandir. Pour Darvorgne (2002), le talent en management permet d'identifier un nouveau rapport au travail : "ces personnes clés, qui déterminent pour beaucoup la capacité des entreprises, se caractérisent non seulement par une maîtrise des activités qui leur sont confiées mais par leur implication permanente dans la création de valeur auprès des clients". Pour lui cela nécessite de développer l'attractivité de l'entreprise et le sentiment d'appartenance.

Dans le cas des ESC, c'est un élément central. Dans l'analyse des discours des dirigeants, la cohérence ou les incohérences intra-discours entre le discours école, recrutement et corps professoral reflète l'inconscient collectif, plus ou moins assumé de l'institution. Nous retrouvons Briol (2005) qui nous dit qu'anticiper la connaissance de l'inconscient d'entreprise renforce l'efficacité (ou l'inefficacité) de la communication. Une source d'explication des

incohérences entre les discours peut se trouver chez Durkheim, si on admet que les ESC sont des institutions. En effet pour Durkheim (1894) la contrainte qu'exerce sur nous les institutions a une force, une autorité à laquelle nous ne pouvons pas résister. Une condition du bon fonctionnement des institutions est qu'elle soit respectable. Cela signifie que nous prenons au sérieux les obligations qu'elles nous imposent. Pour Durkheim, la contrainte suppose la légitimité comme nous venons de le voir, mais aussi l'autonomie des agents sur lesquels elle s'exerce. Ainsi l'institution met en scène l'individuel et le collectif. Comme le rappelle Freud dans *totem et tabou*, elle est le cadre, l'espace de représentation où se joue notre ambivalence. Elle convoque notre imaginaire. Une autre conception de l'inconscient existe. On peut parler d'inconscient social, terme utilisé par Bourdieu (1972) pour définir l'habitus : l'ensemble des prédispositions à agir, à penser, à parler de façon quasi automatique, forgée au cours de l'enfance par l'intériorisation des normes et des valeurs d'un milieu d'appartenance. Cette intériorisation des normes est intéressante dans notre cas. Bourdieu proposait même le recours à une socioanalyse pour prendre conscience de ce conditionnement social inconscient. Face à ces conceptions et aux changements observés dans le domaine de l'enseignement supérieur, il est important de définir le rôle de l'enseignant-chercheur au sein des ESC.

L'enseignant-chercheur: quelles missions dans ce nouvel environnement?

Historiquement, la représentation de l'enseignant en ESC était souvent associée à un professionnel reconverti dans l'enseignement (Sahut et Hikkerova, 2011). Une conséquence des changements opérés au cours des quinze dernières années fut le recrutement important d'enseignant-chercheur (i.e. titulaire d'un doctorat ou assimilé) avec *de facto* un enseignement plus académique. En termes de gestion des ressources humaines, plusieurs études permettent de tirer les constats suivants: une coexistence difficile entre les anciens enseignants et les enseignants-chercheurs recrutés récemment, un équilibre budgétaire à repenser puisque les enseignants-chercheurs dispenseront généralement moins d'heures que leur homologue non chercheur (Sahut et Hikkerova, 2011), la recherche de profil similaire (i.e. professeurs "star": chercheur publiant dans des revues classées et de préférence internationales, enseignement en anglais et français), une pénurie de doctorants de haut niveau au plan international (FNEGE-Pras, 2010). En combinant ces éléments des tendances lourdes telles que les départs massifs à la retraite dans les années à venir et la faible proportion de professeur star (environ 10%), l'environnement actuel reste dans l'ensemble favorable aux enseignants-chercheurs. Néanmoins, il est important de prendre en considération l'impact de ces changements sur l'évaluation des enseignants-chercheurs et sur la priorité de ses missions au sein de l'institution. Ainsi à bien des égards, la pédagogie et l'encadrement ont été "dévalorisés" au profit de la recherche. Parallèlement, les enseignants-chercheurs ont vu des nouveaux critères d'évaluation apparaître dans leur métier. Le concept de publications scientifiques a pris une place importante et si de multiples classements pour évaluer la qualité des publications existent, il serait possible de la résumer en une expression "la guerre des étoiles" (i.e. la recherche de publications reconnues dans le classement de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). C'est dans ce contexte en mouvement que nous proposons d'analyser les discours de six ESC.

3. Méthodologie et analyse

Eisenhardt (1989) suggère l'étude de cas comme méthodologie pour faire émerger des cadres d'interprétation notamment sur des sujets nouveaux. Si la littérature sur les institutions d'enseignement supérieur s'est enrichie au cours de la dernière décennie, peu d'articles se sont focalisés sur les changements notamment en termes de management des ressources humaines associés à leur évolution. L'étude de cas possède un atout majeur car elle est généralement fondée sur des données empiriques néanmoins, il est nécessaire d'être vigilant sur les points

suivants: la sélection des cas étudiés ainsi que les outils et protocoles d'analyse. Ces éléments sont présentés dans les sections suivantes.

3.1.Méthodologie : sélection des cas

La diversité des ESC en France, tant en ce qui a trait à leur reconnaissance auprès des entreprises, leur degré d'implication dans la recherche et leur image de marque, nous a conduit à faire des choix méthodologiques pour répondre à notre problématique. Lors d'une première étapes, plusieurs critères ont été retenus sur la base des connaissances empiriques du secteur des auteurs. Le premier d'entre eux concerne l'appartenance de l'ESC à la Conférence des Grandes Ecoles avec comme type de formation reconnu le management. Sous ce chapitre, 38 écoles ont été retenues délivrant toutes un diplôme national sanctionnant au moins 5 années d'études après le baccalauréat et donc bénéficiant du visa et grade de Master. Utilisant comme principale source d'information le site internet des ESC, nous nous sommes attardés sur celles dont le site internet était régulièrement mis à jour constituant ainsi notre deuxième critère. Enfin, le troisième consistait en la possibilité de trouver des offres d'emploi d'enseignant, d'enseignant-chercheur ou de Professeur dans ces ESC que ce soit directement sur leur site internet ou sur des sites connexes tels que celui de la Fondation Nationale de l'Enseignement de la Gestion des Entreprises. Dès lors, seule une quinzaine d'ESC répondait à nos critères de sélection. Dans une seconde étape, nous avons sélectionné des ESC avec profils différents en nous basant sur les classements, devenus comme expliqué précédemment dans la revue de la littérature, de véritables références et critères sélection tant auprès des étudiants que de ces organisations. Trois classements ont été retenus pour effectuer cette sélection. Le premier est le classement moyen des ESC sur la période 2002-2012 disponible sur le site www.prepa-hec.org, synthèse de 57 classements nationaux et internationaux et fournissant une vision à long terme des progressions/régressions sur la période. Les deux autres classements sont ceux fournis par le site L'Etudiant en 2010-2011 et 2011-2012 pour une vision à court terme de l'évolution des ESC. A partir de la position "historique" des ESC depuis les dix dernières années mais aussi de leur trajectoire récente dans les classements, six cas respectant les critères de la première étapes ont été retenus. Bien que ces cas ne soient pas choisis au hasard parmi la "population" d'ESC, cette sélection offre l'opportunité de faire émerger un cadre d'analyse applicable à l'ensemble de ce type d'institution. Ainsi deux ESC avec des trajectoires inverses à court terme (progression/régression) parmi les trois catégories suivantes (position "historique": 1-8 / 15-25 / 30-38) ont été retenues (Tableau 1).

| Position historique | | 1-8 | 15-25 | 30-38 |
|--------------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Trajectoire 2010-12 | Progression | Cas 1 | Cas 3 | Cas 5 |
| | Régression | Cas 2 | Cas 4 | Cas 6 |

Tableau 1: Répartition des six cas étudiés en fonction de leur position et leur trajectoire

3.2.Protocoles et outils d'analyse

Une étape préliminaire à l'établissement des protocoles et outils d'analyse consista à s'appropriier les cas étudiés avec une première lecture de l'ensemble du matériel disponible sur les supports hors et en ligne pour chacun des 6 cas. Dès lors, la première question posée fut de déterminer l'unité à considérer. La plupart des ESC offrant de multiples programmes (Bachelor, Programme Grande Ecole, Master, Msc...), nous avons choisi le groupe ESC c'est-à-dire l'entité la plus globale comme unité d'analyse.

Trois étapes ont été nécessaires pour identifier les protocoles d'analyse. Tout d'abord, une catégorisation des "discours" affichés sur les sites web a été réalisée. En se basant sur la

lecture préliminaire et les connaissances développées dans la revue de littérature, trois types de discours ont retenu notre attention à savoir:

1. Le discours "Ecole": pages web sur lesquelles les valeurs, les missions et la mission de l'ESC est énoncée souvent par son directeur (ex. page web intitulée: le mot du directeur...)
2. Le discours "Recrutement": pages web sur lesquelles on retrouve les offres d'emploi pour des postes d'enseignant, d'enseignant-chercheur et/ou de Professeur.
3. Le discours "Corps Professoral": pages web concernant la politique pédagogique, la composition du corps, ses objectifs.

Ces discours ont été regroupés par cas pour constituer un corpus formel de plus de 15 000 mots. Sur la base de ce corpus, il est attendu que le discours officiel et donc conscient des groupes ESC puisse être déterminé. La seconde étape consiste en une étude de la structure des sites web et des discours qu'ils contiennent dont la valeur symbolique est, à nos yeux, pertinente pour enrichir notre compréhension de la position consciente et inconsciente des groupes. Par exemple, une ESC qui sur son site web qui regroupe sous l'appellation "Recherche" son corps professoral souligne de manière symbolique la priorité dont devra s'occuper son capital humain. De même, des offres d'emploi rédigées exclusivement en anglais montre une volonté d'internationalisation du corps professoral. La troisième étape du protocole passe par une étude détaillée des ressources internes pour chacun des cas étudiés en s'appuyant toujours sur les informations disponibles sur les sites internet. Plusieurs indicateurs sont susceptibles d'apporter une représentation de ces ressources comme le nombre d'enseignants ou enseignants-chercheurs dans les différentes unités d'enseignements (et assimilés).

L'analyse de cas autorise aussi bien l'utilisation de données qualitatives que quantitatives qui sont combinées dans le cadre de ce travail. Les stratégies d'accréditation est poussée les ESC vers des structures aux schémas organisationnels de plus en plus proches, nous avons néanmoins opté pour un codage dit ouvert (Andreani et Conchon, 2005) car l'étude de ce phénomène sur le capital humain reste peu étudié. Si une première grille d'analyse pourrait être établie en fonction des éléments connus dans la littérature, cette approche permet de faire émerger de nouvelles catégories et sous catégories en adoptant une démarche itérative. Cette grille d'analyse constitue le principal outil pour l'analyse des discours décrite dans la première étape du protocole. De cette grille, les structures des sites web et du contenu des pages seront définis en utilisant leur ordre d'apparition des catégories (et sous catégories) comme indices de structuration. Enfin pour la troisième étape du protocole, des données quantitatives (pourcentage d'enseignant et d'enseignant-chercheur par unité d'enseignement) ainsi que le recrutement à venir dans ces unités serviront d'indicateurs pour l'analyse.

Les données qualitatives, principalement textuelles, feront l'objet d'une analyse sémantique empirique (Ezzy, 2003). Des analyses individuelles pour chacune des institutions seront réalisées pour chaque étape du protocole puis mises en relation. Enfin des comparaisons en fonction des profils retenus (i.e. comparaison inter-cas) devront permettre de faire émerger un cadre d'interprétation.

3.3. Analyse

Notre démarche a débuté par une analyse du discours "Ecole" pour améliorer notre compréhension de la position officielle du groupe ESC. Huit catégories principales de verbatims sont ressorties à savoir: la pédagogie (47), la recherche (21), l'internationalisation (32), le développement personnel de l'étudiant (22), les accréditations et classement (7), la stratégie (52), le territoire (8) et la *marketization* (31). Quelques précisions sont nécessaires

sur le contenu de certaines catégories. Celle référant au territoire reflète la volonté de l'ESC de favoriser le développement du territoire sur lequel elle est ancrée (ex. "participer aux dynamiques régionales de développement"). Dans la catégorie *marketization*, on retrouvera les éléments qui décrivent les missions originelles de l'enseignement supérieur comme des biens orientés marché (ex. "créer une recherche utile aux entreprises et à l'économie"). Dans un premier temps, nous avons comparé l'importance accordée à chacune de ces catégories par les six groupes ESC étudiés (Tableau 2).

| CAS 1 | CAS 2 | CAS 3 | CAS 4 | CAS 5 | CAS 6 |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| Internationalisation | Pédagogie | Pédagogie | Stratégie | Stratégie | Stratégie |
| Stratégie | Marketization | Stratégie | Pédagogie | Territoire | Pédagogie |
| Marketization | Stratégie | Dvpt Perso. | | Accréditations | Dvpt Perso. |
| Pédagogie | Internationalisation | Internationalisation | Recherche | Marketization | Territoire |
| Recherche | Dvpt Perso. | Recherche | Internationalisation | Pédagogie | Marketization |
| Dvpt Perso. | Recherche | Marketization | Marketization | Recherche | - |
| Accréditations | Accréditations | Territoire | - | Internationalisation | - |

Tableau 2. Ordre d'importance des catégories dans les discours "Ecole".

Constatant que les discours "Recrutement" étaient plus courts et similaires au travers des différentes offres d'emploi proposées par une même ESC, nous avons réalisé une analyse, résumée dans l'encadré 1, en hiérarchisant les critères de recrutement sur la base de leur ordre d'apparition au travers des annonces et leur nature.

| |
|---|
| <p>CAS 1: Offres d'emploi en anglais distinguant enseignant et enseignant-chercheur. Critères "enseignant" : 1. Enseignement en anglais; 2. Rédaction d'études de cas. Critères "enseignant-chercheur": uniquement de la recherche.</p> <p>CAS 2: Offres d'emploi uniquement en anglais. Critères: 1. Enseignement (anglais ou français); 2. Recherche.</p> <p>CAS 3: Recrutement orienté pour le "développement ... de sa politique de recherche". Critères: 1. Profil international du candidat; 2. Recherche; 3. Enseignement en anglais.</p> <p>CAS 4: Offre d'emploi uniquement en anglais. Critères: 1. Recherche académique; 2. Enseignement en anglais; 3. Enseignement en français.</p> <p>CAS 5: Deux types d'offres d'emploi (en français et en anglais pour des postes différents). Critères profil "français": 1. Recherche académique; 2. Enseignement. Critères profil "anglais": 1. Enseignement; 2. Recherche académique.</p> <p>CAS 6: Besoins affichés à court terme : professeur et recherche de vacataires. Critères "professeur": 1. Recherche; 2. Encadrement d'étudiants; 3. Enseignement</p> |
|---|

Encadré 1. Analyse des discours "Recrutement".

Les discours "Corps Professoral" ont été analysés à la fois sur la base des contenus et de leur présentation sur le site web de chacun des groupes. Tel qu'attendu tous mettent en avant deux composantes: la pédagogie et la recherche (Tableau 3). Nous proposons en plus de l'analyse des discours de souligner la priorité (pédagogie ou recherche) mise en avant par les groupes. Nous reprenons aussi la vision de la recherche de chacun d'entre eux et les critères d'évaluation de cette dernière. Enfin pour le volet "pédagogie", nous focalisons notre lecture sur la structure et les ressources dont disposent ces institutions.

| | Pédagogie | Recherche |
|--|--|---|
| CAS 1 (Priorité: Recherche) | <u>Structure</u> : 3 pôles (6 centres de recherche). Pôle 1. Finance, Comptabilité, Droit, Economie [81]. Pôle 2. Stratégie, Marketing, Management [32]. Pôle 3. Langues, Informatique, Communication [8]. <u>Autres</u> : information associée aux professeurs = publications. | <u>Vision</u> : investissement pour "tenir son rang académique", "développer son offre" (de programme) et "améliorer son positionnement". <u>Critères d'évaluation</u> : impact de la recherche sur le marché, relation avec les entreprises, accroissement des ressources du groupe, internationalisation. <u>Autres</u> : mise en avant des moyens financiers importants. |
| CAS 2 (Priorité: Pédagogie) | <u>Structure</u> : 6 pôles (6 centres de recherche). Pôle 1. Droit / Finance [35]. Pôle 2. Management [52]. Pôle 3. Marketing [30]. Pôle 4. Langues & International [16]. Pôle 5. Technologies & Stratégie. [68]. Pôle 6. Développement personnel [non communiqué]. <u>Autres</u> : 89 professeurs qualifiés académiquement (chercheur). | <u>Vision</u> : "activité stratégique, au service des entreprises, des étudiants et des communautés académiques". <u>Critères d'évaluation</u> : "publications de haut niveau" dont la qualité est évaluée "par les classements CNRS et Financial Times". <u>Autres</u> : une section secondaire du site web est dédiée à la recherche appliquée. |
| CAS 3 (Priorité: Pédagogie) | <u>Structure</u> : 4 pôles (un centre de recherche en management) Pôle 1. Système d'information [4]. Pôle 2. Droit, Comptabilité & Finance [15]. Pôle 3. Management, Stratégie, Economie & RH [24]. Pôle 4. Marketing [10]. <u>Autres</u> : suivi personnalisé (équipe formalisée). | <u>Vision</u> : la recherche : "lien entre production du savoir, son enseignement". <u>Critères d'évaluation</u> : "articles académiques dans des revues à comité de lecture". <u>Autres</u> : stratégie d'alliance avec l'Université pour les laboratoires de recherche. |
| CAS 4 (Priorité: Pédagogie) | <u>Structure</u> : 6 pôles (rattachement à un laboratoire universitaire) Pôle 1. Environnement des Affaires [9]. Pôle 2. Finance, Audit, Comptabilité et Contrôle [13]. Pôle 3. Langues & Cultures Etrangères [3]. Pôle 4. Marketing & Logistique [11]. Pôle 5. RH & Systèmes d'Information [14]. Pôle 6. Stratégie & Entrepreneuriat [9]. | <u>Vision</u> : "activité scientifique .. reconnue au niveau international et ... pertinente pour ... nos enseignements et ..avec les besoins des entreprises". <u>Critères d'évaluation</u> : non disponible. <u>Autres</u> : collaboration avec un laboratoire universitaire de gestion. Le groupe articule sa recherche autour de thématiques de recherche. |
| CAS 5 (Priorité: Recherche) | <u>Structure</u> : non disponible dans le discours (un laboratoire) <u>Autres</u> : recrutement important sur les deux dernières années pour atteindre 55 professeurs permanents. | <u>Vision</u> : dynamiser la recherche avec la création d'un laboratoire. <u>Critères d'évaluation</u> : non disponible. <u>Autres</u> : le groupe articule sa recherche autour de thématiques. |
| CAS 6 (Priorité: Recherche) | <u>Structure</u> : 6 pôles (4 chaires de recherche). Pôle 1. Economie, Stratégie & Organisation [20]. Pôle 2. Management & RH [11]. Pôle 3. Marketing [23]. Pôle 4. Finance, Droit, Comptabilité & Informatique [20]. Pôle 5. Langues [19]. Pôle 6. Développement personnel [8]. <u>Autres</u> : 53 enseignants-chercheurs. | <u>Vision</u> : recherche vue comme une contribution à la "notoriété du groupe". Développement des connaissances au niveau national et international. <u>Critères d'évaluation</u> : non disponible. <u>Autres</u> : constitution de chaires de recherche et articulation autour de thématiques. |

Tableau 3. Principaux éléments des discours "Corps Professoral".

En nous fondant sur ces trois discours, nous avons réalisé pour chacun des cas une analyse de leur cohérence ainsi qu'évalué l'importance accordée aux différents organismes d'évaluation (Tableau 4).

| | Cohérence / Incohérence intra-discours | Importance évaluation |
|--------------|---|--|
| CAS 1 | Stratégie cohérente appliquée à tous les niveaux de discours et fondée sur le triptyque : Internationalisation – <i>Marketization</i> – Recherche | Très forte. Présente à tous les niveaux de discours. |
| CAS 2 | Stratégie cohérente sur les trois niveaux de discours avec l'axe pédagogique mais aussi <i>marketization</i> . Le développement personnel se veut un élément différenciateur sans que les ressources allouées soit connues (peu cohérent). | Forte. Présente à tous les niveaux de discours. |
| CAS 3 | Discours « Ecole » et « Corps Professoral » orientés pédagogie. Discours « Recrutement » = critères appliqués par les organismes d'évaluations externe. Positionnement « développement personnel » bien documenté. | Peu présente sur les discours « Ecole » et « Corps Professoral ». Forte pour « Recrutement ». |
| CAS 4 | Position similaire au cas 3. Quelques détails soulignent toutefois des positions du groupe sont moins appuyées. Ex. absence de critères d'évaluation de la recherche. | Absente exceptée dans le discours « Recrutement ». |
| CAS 5 | Discours « Ecole » orienté sur le territoire. Les autres discours présentent un équilibre entre pédagogie et recherche. | Faiblement présente dans tous les discours. |
| CAS 6 | Discours « Ecole » dirigé vers un triple objectifs : Pédagogie – Développement personnel – Territoire Deux autres discours orienté vers la recherche absente du discours « Ecole ». | Absente exceptée dans le discours « Recrutement ». |

Tableau 4. Cohérence des discours et importance des évaluateurs externes.

A l'aide de ces analyses, nous proposons dans la section suivante une lecture recoupant les profils des groupes ESC et des comparaisons inter-cas afin de faire émerger un cadre d'interprétation.

4. Discussion et interprétation

L'analyse au cas par cas montre clairement que les références aux organismes externes sont fortement corrélées avec la position historique des groupes ESC dans les classements. Par ailleurs, une analyse entre les cas nous permet d'établir les constats suivants. Tout d'abord, la catégorie "Stratégie" se trouve toujours sur le podium dans le tableau 2, un résultat logique étant donné le discours analysé. Il est aussi intéressant de remarquer que l'internationalisation est le premier élément de langage du cas 1 puis sa position diminue au fil des cas jusqu'à disparaître pour le groupe 6. Par ailleurs, il est intéressant de constater que pour les cas 1 à 3, la catégorie la plus importante n'est pas la stratégie contrairement aux cas 4 à 6 mais l'internationalisation (cas 1) et la pédagogie (cas 2 et 3) ce qui reflète un positionnement fort exprimé dans le discours. Ce positionnement dépasse d'ailleurs le simple cadre du discours "Ecole" puisque nous observons dans l'ensemble une cohérence inter-discours forte. Pour les groupes ESC les mieux classés historiquement, la "force" de ce positionnement est aussi assumée envers le marché de l'enseignement supérieur puisque la *marketization* est un élément central des discours des cas 1 et 2 ce qui tend à montrer que ces groupes ont une politique de commercialisation forte. Leur trajectoire différente à court terme peut s'expliquer

par les "options" retenues dans leur stratégie respective. Alors que le groupe 1 insiste sur l'internationalisation et la recherche, le groupe 2 se focalise sur la pédagogie et le développement personnel. S'il ne s'agit pas ici de juger la pertinence de ces options, force est de constater que celles du groupe 1 nécessitent des ressources financières globalement plus importantes que celles du groupe 2.

Concernant les cas 3 et 4 (position historique 15-25), les éléments développés dans les discours sont dans l'ensemble moins différents que ceux identifiés lors de la comparaison des cas 1 et 2. L'élément différenciant réside principalement dans la clarté de la présentation du positionnement (couple: pédagogie-développement personnel). En ce qui a trait aux objectifs secondaires exprimés dans leur discours "Ecole" (international et recherche), nous constatons pour le cas 3 que la recherche reste au service du positionnement du groupe et que l'internationalisation s'effectue avant tout par l'ajout de nouvelles ressources (discours "Recrutement). A l'inverse pour le cas 4, le couple recherche-international devrait se renforcer mutuellement et ne se met au service de la stratégie globale que dans un second temps. De manière surprenante, la *marketization* pour ces deux groupes est moins importante (cf. Tableau 2) que pour les deux derniers cas à comparer et, ce malgré un nombre de programmes plus important. Le groupe 5 apparaît comme un groupe dont l'influence est régionale (positionnement sur son territoire) qui cherche de façon équilibrée à assurer ses missions de recherche et pédagogie. Bien que son champs d'action se limite au niveau régional, elle n'évade pas dans ces discours les contraintes d'internationalisation et recherche associées aux organismes d'évaluation externe. A l'inverse, le cas 6 (possédant la même accréditation que le cas 5) omet ces contraintes dans son discours "Ecole" qui reflète la position officielle communiqué auprès des étudiants et autres partenaires. Par ailleurs alors que la pédagogie et le développement personnel sont eux des éléments centraux du discours "Ecole", les autres discours font de la recherche l'objectif prioritaire soulignant une incohérence entre l'objectif défini par l'organisation et les missions attribuées aux ressources humaines.

En réponse à l'interrogation de départ sur la façon dont les écoles ont intégré les changements induits par les organismes d'évaluations, nous pouvons apporter trois éclairages complémentaires.

Le premier est celui de l'inconscient collectif, comme le définit Freud (1913), "nous postulons l'existence d'une âme collective dans laquelle s'accomplisse les même processus que ceux ayant leur siège dans l'âme individuelle". Dans ce cas le discours des dirigeants des écoles reflète les tensions qu'elles subissent entre le principe de plaisir "éviter le déplaisir procuré dans l'actuel par la représentation de l'action à accomplir ou de ses conséquences" ou le principe de réalité "il réussit à s'imposer comme principe régulateur, la recherche de la satisfaction ne s'effectue plus par les voies les plus courtes, mais elle emprunte des détours et ajourne son résultat en fonction des conditions imposées par le monde extérieur" (Laplanche et Pontalis, 1984). Ainsi, dans nos cas, les premiers visent à conforter leur position au niveau international, les intermédiaires cherchent à renforcer leur accréditations internationales, quand au plus petites elles cherchent à conserver leur grade de master compte tenu de la faible visibilité de leurs activités de recherche. Alors que les discours sont différents. Les apparentes incohérences intra-discours sont les reflets, nous semblent ils de ses tensions.

Le deuxième est celui de l'institution, telle que la définit Bourdieu, c'est-à-dire une structure sociale (ou un système de relations sociales) dotée d'une certaine stabilité dans le temps, ou dit autrement une règle du jeu acceptée socialement. Comme toute institution se présente comme un ensemble de tâches, de règles, conduites entre les salariés et qu'elles sont dotées

d'une finalité particulière, on c'est intéressé à l'"esprit des institutions" au travers de leur discours. L'habitus est alors la matrice des comportements. "[...] l'habitus est le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences." (Bourdieu, 1972). Le discours sur le corps professoral reflète bien la tension qu'imposent les accréditations à ces écoles vues comme des institutions. Entre les enseignants traditionnels des écoles (anciens professionnels), experts de leur domaine, centré sur l'animation de cours) et les enseignants chercheurs tournés vers la recherche, les publications et un enseignement plus académique, nous avons deux habitus très différents, qui impactent en profondeur la gestion des ressources humaines de ces écoles. La gestion des talents des professeurs "stars" qui s'intéressent principalement à la recherche contrairement aux autres enseignants est plus ou moins assumé dans les différentes écoles, comme nous avons tenté de le montrer.

Le troisième est celui de la stratégie vu au travers de la communication. Globalement plus on avance dans nos différents cas (du 1 au 6), c'est-à-dire plus on descend dans les classements (avec toutes les limites évoquées), plus on perd en cohérence et en précision de discours et au final en clarté. Nous voyons au travers des cas qu'il est plus facile d'explicitier des questionnements essentiels quand les finalités sont claires. Formuler clairement un sens ne peut pas être consensuel dès le départ, surtout quand on assiste à un changement de paradigme. La direction doit composer avec les différentes parties prenantes (la tutelle, le corps professoral, les associations d'anciens étudiants), avec les différentes contraintes (budgétaires, réglementaires, implantation géographique). Nous retrouvons aujourd'hui pour les écoles, les principes du *new public management* décrits par Houd (1996) : développement de la concurrence interne externe, responsabilisation du management, discipline budgétaire dans l'utilisation des ressources, quantification des performances et des normes et évaluation des résultats. Le passage du modèle traditionnel d'école dispensant une formation professionnelle de bon niveau avec la participation des professions dans une logique bureaucratique de conformité des enseignements à un modèle fondé sur le *new public management* basé sur une régulation par les résultats et l'évaluation ne va pas de soi et bouleverse de façon différenciée, la marque entreprise de son école. Nous avons pu le constater dans l'analyse des discours des différentes écoles étudiées.

5. Conclusion et limites

En conclusion nous pouvons reprendre une phrase de Birol (2005) qui illustre parfaitement le travail présenté: "La partie inconsciente de la culture d'entreprise, les processus primaires mis en évidence par Didier Toussaint dans ses travaux sur l'inconscient d'entreprise jouent alors le rôle régulateur essentiel dans l'arbitrage des milliers de microdécisions qui permettent de passer mieux que ses concurrents de l'idée à la réussite".

Ce travail comprend deux principales limites. La première est inhérente à la méthodologie, puisque nous avons analysé exclusivement les discours diffusés sur internet. Nous pourrions poursuivre ses travaux en rencontrant les différents acteurs de manière plus clinique. La deuxième est également liée à la méthodologie et à la posture retenue, puisque nous avons réalisé une lecture "macro" des discours.

6. Bibliographie

- ANDREANI J.C. et CONCHON F. (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing, *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, 21-22 janvier, Paris.
- ANZIEU D. (1999), *Le groupe et l'inconscient*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- BACHELARD O., BOURY M. et DESLANDES, A. (2010), Comment concilier utilité sociale et maîtrise de la dépense publique? Cas de la Sécurité sociale, *Humanisme et entreprise*, n°299, p.13-16.
- BARTON L., BILLSBERRY B., AMBROSINI V. et BARTON, J. (2012), Accreditation, Competition, Innovation and Beyond: What Does the Future Hold for British and French Business Schools? *1st Annual Conference Research on High Education*. 14-15 February. Zurich, Switzerland.
- BOSTON J., MARTIN J., PALLOT J. et Walsh P. (1996), *Public management: the New-Zealand model*, Auckland, Oxford university press.
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, **Éditions Droz**.
- BRIOL J. (2005), La 5^{ème} porte : innovation, inconscient d'entreprise et marque, *Humanisme et entreprise*, n° 271, p. 93-103.
- CHAMBE M.A. (2004), Imaginaire institutionnel, problématiques institutionnelles : Les institutions sont elles fragilisantes ? *Gérontologie et société*, n° 109, p. 183-188.
- DAMERON S. et MANCEAU D. (2011), Quel impact des évaluations externes sur le système d'enseignement supérieur de gestion français, *Fondation Nationale de l'Enseignement de la Gestion des Entreprises*.
- DARVORGNE C. (2002), La gestion des talents, enjeu de la performance, *L'expansion management review*, n°106, p. 62-66.
- Dill D.D. (1997), Markets and higher education: An introduction, *Higher Education Policy*. n°10, p. 163-166.
- DURKHEIM E. (1894), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
- EISENHARDT, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*; n°14, 4, p. 532-550.
- EL AKREMI A., GUERRERO S. ET NEVEU J.P. (2006), *Comportement organisationnel*, Bruxelles, De boeck.
- EZZY D. (2003), *Qualitative Analysis : Practice and Innovation*, Routledge.
- FAIRCLOUGH N. (1993). Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities. *Discourse Society*. n° 4, 2, p. 133-168.
- FNEGE-Pras, (2010). L'évaluation des Enseignants-Chercheurs en Sciences de Gestion. *Commission de réflexion sur l'Evaluation des Enseignants-Chercheurs en Sciences de Gestion*, présidée par Bernard Pras.
- FREUD S. (1913), *Totem et tabou*, Paris, Payot.
- GRITTI J. (1992), La symbolique et l'image de l'entreprise, *Humanisme et entreprise*, n° 195, p. 1-12.
- HOOD C. (1996), *Civil service systems in comparative perspective*, Indiana university press.
- IGALENS J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.
- LACAN, J. (1966). *Ecrits*. Edition Seuil, Paris.
- LE GOFF J.P. (2006), Evaluation, l'intériorisation des normes, *Projet*, n° 29, p. 67-72.
- LEGENDRE J. et BOURDIN J. (2010), Oublier Shanghai : Classements internationaux des établissements d'enseignement supérieur, *Travaux parlementaires - Rapport d'information n 577*. Commission de la culture et de la Délégation à la prospective.
- REYNAUD, J.D. (1997). *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, Paris.

- RHOADES G. et SLAUGHTER S. (2005), Academic capitalism and the new economy: Privatization as shifting the target of public subsidy in higher education, in Rhoads R. ed. *University, the State, and the Market: The Political Economy of Globalization in the Americas*, Palo Alto, Stanford University Press
- SAARINEN, T. (2005). From sickness to cure and further. Construction of 'quality' in Finnish Higher Education policy from the 1960's to the era of the Bologna process. *Quality in Higher Education*, 11, 3-15.
- SAARINEN, T. (2008). Persuasive presuppositions in OECD and EU higher education policy documents. *Discourse Studies*;10-3, 341-359.
- SAHUT, J.M. et HIKKEROVA, L. (2011). Les grandes écoles de commerce en France: modèle économique et stratégies. *Working paper*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1760383>
- TAINA S. (2009), Brève histoire de la qualité dans la politique européenne de l'enseignement supérieur : analyse des discours sur la qualité et de leurs conséquences sur les changements de politique. *Education et sociétés*, n° 2, 24, p. 79-92.
- THEVENET M. DEJOUX C. Marbot E Normand E Bender A.F et Silva F. (2012), *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson éducation, Paris.
- TOUSSAINT D. (2000), *Psychanalyse de l'entreprise, inconscient, structures et stratégie*, Paris, l'Harmattan.

DIVERSITE DE GENRE DANS LES ORGANES DE DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES BELGES : QUELLE INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE ?

Jonathan BAUWERAERTS

Assistant de recherche
Université de Mons - humanOrg
Jonathan.Bauweraerts@umons.ac.be

Olivier COLOT

Maître de conférence
Université de Mons - humanOrg
Olivier.Colot@umons.ac.be

Claire DUPONT

Maître de conférence
Université de Mons - humanOrg
Claire.Dupont@umons.ac.be

Romina Giuliano

Assistante en Sciences de Gestion
Université de Mons - humanOrg
Romina.Giuliano@umons.ac.be

Nadège HENRY

Service Comptabilité et gestion
Université de Mons - humanOrg

1. Introduction

Bien que le taux de représentation des femmes dans les entreprises a considérablement augmenté ces dernières décennies, il semble toujours exister un manque de diversité au sein des entreprises, en Belgique comme à l'étranger (Catalyst, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012). Bertrand et al. (2001) ont prouvé que seulement 2,5 % des dirigeants les mieux rémunérés parmi un large échantillon d'entreprises américaines sont des femmes. En Belgique, 56 % des sociétés de plus de 10 personnes ne comptent pas de femmes dans leurs organes de direction. Ces quelques faits posent la question de la diversité en termes de genre au sein des entreprises.

La présence de femmes au sein des entreprises possède des implications sociales et éthiques. Conduisant notamment à mieux intégrer dans l'emploi certains groupes cibles, dont les femmes, la gestion de la diversité semble pouvoir être reliée au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Berger-Douce (2009), Beaupré et al. (2008) ou encore Igalens et Tahri (2010) affirment ainsi que la promotion de la diversité constituerait l'un des enjeux de la RSE en tentant de favoriser l'équité et certaines minorités visibles telles que femmes ou personnes handicapées. L'enquête menée par la Cegos en 2011 explique d'ailleurs que l'inscription dans un mouvement socialement responsable serait l'une des principales raisons poussant une entreprise à développer une politique de gestion de la diversité. Une telle politique répondrait également à des préoccupations économiques qui permettraient aux entreprises d'être plus efficaces et de mieux valoriser leurs ressources humaines (Cornet et Warland, 2008), ce qui laisserait entendre que la gestion de la diversité pourrait être perçue

comme un gage de performance (Laufer, 2008, in Berger-Douce, 2009). De nombreuses études se sont penchées sur le sujet afin de déterminer l'impact des femmes dans le conseil d'administration (Farrell et al., 2003 ; Randøy et al., 2006 ; Francoeur et al., 2007 ; Campbell et al., 2008 ; Adams et al., 2009 ; Carter et al., 2010 ; Mentès, 2011) et le comité de direction (Shrader et al., 1997 ; Welbourne, 1999 ; Adler, 2001 ; Dwyer et al., 2003 ; Catalyst, 2004 ; Smith et al., 2005 ; Wolfers, 2006 ; Bøhren et al., 2007 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012) mais leurs conclusions sont assez divergentes. Cette relation entre gestion de la diversité et performance semble particulièrement mise en avant par les DRH interrogés par la Cegos (2011) : ainsi, ceux-ci mentionnent l'accroissement de la performance économique comme premier objectif de l'implantation d'une politique diversité. Cependant, la mesure de cette relation semble assez complexe dans le sens où seuls 14% des DRH interrogés ont pu observer les effets de la diversité sur la performance de leur entreprise. De ce fait, notre étude tentera de déterminer les éventuelles relations entre la présence de femmes dans les organes de direction et la performance économique et boursière.

L'originalité de notre recherche découle de plusieurs points. Tout d'abord, elle est la première à s'intéresser au cas des entreprises belges, la plupart des études portant sur des entreprises anglo-saxonnes ou européennes. De plus, la littérature liée à cette thématique analyse soit l'impact des femmes dans le conseil d'administration, soit leur influence en tant que membres du comité de direction, mais personne n'a conjointement examiné l'influence des femmes dans les organes de direction et de contrôle. Étant donné l'important déficit de présence féminine au sein des organes de direction et de contrôle des entreprises, il nous semble intéressant de pouvoir déterminer la valeur supplémentaire que les femmes pourraient apporter aux entreprises et plus particulièrement aux entreprises belges.

Notre travail s'organise en cinq parties. La revue de la littérature comporte deux sections où seront abordées la relation entre la performance et la présence de femmes dans le conseil d'administration ou dans le conseil de direction, de même que la relation entre la performance et la diversité de genre. Les hypothèses de recherche sont développées dans la 3^{ème} section. La quatrième partie sera consacrée à la description de l'échantillon et la méthodologie utilisée. Enfin, les résultats et la discussion seront présentés dans la cinquième partie.

2. Lien entre la performance et la présence de femmes dans le conseil d'administration

En Belgique, 45 % des conseils d'administration belges sont totalement masculins en 2009. Dans le reste de l'Europe, une entreprise sur trois ne possède aucune femme dans son conseil d'administration (HeidricketStruggles, 2009). Il existe des différences entre les pays qui peuvent notamment s'expliquer par les styles de gouvernance. Le modèle de gouvernance anglo-saxon, basé sur la soft law, est relativement décomplexé en termes de genre. Les femmes y sont carriéristes et une politique de mixité est clairement assumée. Ce type de gouvernance correspondrait aux pays nordiques et expliquerait en partie pourquoi le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration y est plus élevé (Suède, Finlande, Royaume-Uni). Tandis que le second modèle de gouvernance est peu égalitaire et peu démocratique dans certains pays où les femmes y sont pionnières et engagées, mais où peu d'entre elles atteignent les plus hauts niveaux. Ce type de gouvernance serait plutôt appliqué dans les pays latins, ce qui expliquerait le faible taux de femmes dans les conseils d'administration (Espagne, Italie, Portugal). La Belgique et la France se trouvent entre ces deux types de gouvernance extrêmes, avec un pourcentage légèrement plus élevé que dans les pays du Sud, mais qui reste relativement faible par rapport aux pays du Nord. De plus, il est important de constater que dans les pays où l'égalité règne, les quotas sont peu utiles étant donné que les femmes ont un accès assez aisé aux hautes sphères des entreprises (de

Beaufort, 2012). Inversement, dans les pays où la gouvernance est peu égalitaire, des législations imposent des quotas concernant l'équilibre homme - femme dans les conseils d'administration (Italie, Espagne, Grèce et Autriche). Mais force est de constater que le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration reste faible.

Aux États-Unis, Carter et al.(2003) ont examiné la relation existant entre la diversité des conseils d'administration et la valeur de 638 entreprises issues du Fortune 1000 pour l'année 1997. Ils ont défini la diversité comme le pourcentage de femmes, d'Afro-Américains, d'Asiatiques et d'Hispaniques dans les conseils d'administration. Ils observent que la présence de femmes dans le conseil d'administration permet d'augmenter la performance de l'entreprise (mesurée par le Q de Tobin et le ROA) ainsi que la présence de minorités dans les hautes fonctions. Plus tard, Carter et al. (2010) sont arrivés à une conclusion analogue en étudiant 641 entreprises du Fortune 500. Selon eux, c'est le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration qui influence la performance, et non les entreprises les plus performantes qui recrutent plus de femmes administratrices. Les femmes ne sont donc pas de simples substituts à d'autres administrateurs, mais apportent réellement une valeur supplémentaire à l'entreprise. Cependant, lorsque le Q de Tobin est utilisé comme mesure de performance, aucune relation significative - positive ou négative - ne peut être dégagée.

En étudiant la diversité en termes de genre au sein des conseils d'administration de 112 grandes entreprises publiques américaines et son impact sur la performance, Erhardt et al. (2003) constatent que la diversité au sein du conseil d'administration est positivement liée au ROA et au ROI. Inversement, dans leur étude basée sur 300 entreprises issues du *Fortune 500*, Farrell et al. (2003) n'ont pu prouver que les conseils d'administration plus diversifiés performant mieux (ROA).

Plus récemment, Adams et al. (2009) ont analysé le lien entre la présence féminine dans les conseils d'administration et la performance des entreprises du *S&P 500*, *S&P MidCapset* et *S&P SmallCaps*. Ils concluent qu'une diversité de genre importante conduit souvent à une surveillance du CEO qui risque de faire chuter la performance de l'entreprise. La présence de femmes dans les conseils d'administration n'apporterait donc en moyenne aucune valeur supplémentaire à l'entreprise.

En Europe, les études consultées semblent conduire à des résultats mitigés. Dans une étude portant sur les 500 plus grandes entreprises danoises, norvégiennes et suédoises, Randøy et al. (2006) ont montré que la proportion de femmes dans le conseil d'administration n'a aucun effet significatif sur la performance économique et de marché. En analysant un échantillon d'entreprises non financières cotées à la bourse d'Oslo, Bøhren et al. (2007) constatent une augmentation de la proportion de femmes administratrices avec la taille de l'entreprise mais observent aussi une relation négative entre la proportion de femmes et la performance (Q de Tobin). Les conseils d'administration petits et homogènes performeraient donc mieux.

L'étude de l'impact des femmes administratrices sur la performance de 249 entreprises norvégiennes a également été réalisée par Tacheva et al. (2006) qui notent que le nombre de femmes administratrices est négativement lié à la performance. Comme certaines études ont montré que les femmes avaient généralement peu d'expérience dans le domaine de la finance (Zelekowski et al., 2005), les auteurs supposent un effet négatif du nombre de femmes sur la performance.

De leur côté, Campbell et al. (2008) ont analysé 68 entreprises non financières cotées à la bourse de Madrid. Il ressort que ce n'est pas la présence de femmes en elle-même qui affecte de manière significative la performance d'une entreprise, mais plutôt la diversité de son conseil d'administration. Il est donc plus efficace d'avoir un équilibre entre les hommes et les femmes dans le conseil d'administration plutôt qu'uniquement des hommes ou des femmes. De plus, Campbell et al. (2008) affirment que les femmes sont plus susceptibles d'être

employées dans les larges conseils d'administration. Enfin, contrairement à la plupart de leurs pairs, Campbell et al. ont testé la causalité et constatent que la présence de femmes administratrices affecte réellement la performance, la relation inverse n'étant pas significative.

Enfin, en étudiant la relation entre la performance de 116 entreprises allemandes cotées sur Euronext Amsterdam et la présence de femmes dans le conseil d'administration, Luckerath-Rovers (2010) observe que les entreprises ayant des femmes dans leur conseil d'administration ont un ROE, un ROS et un ROIC significativement supérieurs à leurs homologues. Toutefois, la causalité n'est pas prouvée. A contrario, Marinova et al. (2010) n'ont pu démontrer que les entreprises ayant au moins une femme dans leur conseil d'administration sont plus performantes sur un échantillon de 102 entreprises allemandes cotées sur Euronext Amsterdam et de 84 entreprises danoises cotées à la bourse de Copenhague. Le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration et une variable binaire indicatrice de la présence de femmes ont été utilisées comme variables explicatives.

3. Lien entre la performance et la présence de femmes dans le comité de direction

Aux États-Unis et Canada, Welbourne (1999) a examiné la relation entre le pourcentage de femmes dans le top management et la performance de marché de 476 entreprises américaines entrées en bourse en 1993. Ses résultats révèlent notamment une relation positive et significative entre le pourcentage de femmes et le Q de Tobin. Les auteurs notent également que c'est le fait d'avoir un certain équilibre entre les hommes et les femmes de l'équipe de direction qui peut améliorer la performance à long terme.

Adler (2001) a évalué les performances de 215 entreprises du *Fortune 500* sur une période allant de 1980 à 1998, afin de déterminer la corrélation entre la promotion des femmes dans les équipes dirigeantes et la performance financière de ces entreprises. Les résultats montrent que les entreprises ayant un nombre important de femmes dans les instances de direction surperforment par rapport à l'entreprise médiane de l'industrie. De plus, les entreprises ayant un score très élevé dans la promotion des femmes sont à chaque fois plus rentables que celles dont le score est simplement bon. L'auteur attire l'attention sur le fait que corrélation ne signifie pas causalité. Selon lui, bien qu'il soit certain qu'il existe un lien entre la présence de femmes dans l'équipe dirigeante et la performance des entreprises, il peut être postulé que ce sont les entreprises les plus performantes qui tentent l'expérience de promouvoir les femmes dans leurs instances et non l'inverse. Par conséquent, les firmes qui ont promu le plus de femmes étaient peut-être plus performantes que les autres auparavant. Mais si c'était le cas, la nomination de femmes à des postes de dirigeants n'a pas entaché leur rentabilité et dans le cas contraire, leur présence n'a fait qu'améliorer la performance financière de ces organisations (Landrieux-Kartochian, 2004).

Plusieurs études réalisées par Catalyst (2004, 2007) se sont penchées sur le rapport entre la performance des entreprises et la diversité en termes de genre dans le top management. Un échantillon de 353 entreprises du *Fortune 500*, présentes dans cinq secteurs différents, a été utilisé. Il ressort que les entreprises ayant un pourcentage important de femmes dans le top management présentent toutes un ROE et un TSR supérieurs.

L'impact de la présence de femmes dans le top management sur la performance organisationnelle a également été étudié par Krishnan et al. (2005). Afin de tester leurs hypothèses, les auteurs se sont basés sur un échantillon de 679 entreprises faisant partie du *Fortune 1000*. Ils concluent que la présence de femmes dans les équipes de direction améliore la performance.

Francoeur et al. (2007) ont examiné le concept de diversité et la façon dont la présence de femmes dans le top management et dans le conseil d'administration pourrait améliorer la performance des entreprises. Les auteurs ont divisé l'échantillon constitué des 500 plus grandes entreprises canadiennes en trois groupes en fonction du pourcentage de femmes afin de comparer leurs performances. En utilisant une analyse univariée, les auteurs n'ont pas pu relever de différence significative entre les groupes diversifiés et homogènes. Cependant, à l'aide d'une analyse multivariée, il a été démontré que dans des environnements complexes, les entreprises ayant un pourcentage important de femmes dans leur top management génèrent des rendements anormaux positifs et significatifs.

Selon Dezsó et al. (2012), les femmes accroissent la performance des entreprises, mesurée par le Q de Tobin. Ce dernier serait supérieur de 1,19 % suite à la présence de femmes dans le top management. Les auteurs ont utilisé un panel de données d'équipes dirigeantes d'entreprises du *S&P 1500* sur 15 ans. D'après cette analyse, plus la stratégie d'une entreprise est centrée sur l'innovation, plus la représentation de femmes dans le top management accroît la performance. Il en ressort que si l'intensité de l'innovation est nulle, la présence de femmes dans l'équipe dirigeante n'a pas d'effet statistiquement significatif sur la performance de l'entreprise. Cette corrélation peut s'expliquer par le fait que les femmes permettent d'accroître la diversité au sein de l'équipe. Or cette dernière apporte une créativité plus grande, importante pour les entreprises dans lesquelles la stratégie est basée sur l'innovation.

En Europe, Smith et al. (2005) ont étudié l'effet de la présence de femmes dans le top management sur la performance pour 2.500 plus grandes entreprises danoises. La présence de femmes est évaluée à l'aide de la proportion de femmes PDG et vice-directeurs. Afin de s'assurer du sens de la causalité, les auteurs ont également établi une régression avec le pourcentage de femmes comme variable dépendante, la performance et d'autres facteurs affectant la présence de femmes dans le management en tant de variables explicatives. La diversité dans le top management a un effet positif ou nul en fonction de l'indicateur de performance utilisé. Ils ont également pu rejeter l'hypothèse de causalité inverse et peuvent donc affirmer que c'est la présence de femmes qui affecte la performance et pas l'inverse.

Kotiranta et al. (2007) ont procédé à une analyse statistique afin de déterminer si les entreprises finlandaises ayant des femmes leaders sont plus performantes que les autres. Leur échantillon est composé de sociétés à responsabilité limitée employant au moins 10 personnes. Leurs résultats suggèrent que la présence de femmes dans le comité de direction est corrélée avec la performance financière des entreprises concernées. La rentabilité moyenne des firmes dont le PDG est une femme est 10 % plus élevée que celles dont le PDG est un homme. Cette différence est statistiquement significative.

Enfin, Belghiti-Mahut et al. (2010) ont étudié le lien entre la présence de femmes dans le top management et la performance financière (ROE, Q de Tobin) de 110 entreprises françaises présentes sur les compartiments A et B d'Euronext de 2003 à 2008. Les résultats confirment que la présence de femmes dans le comité de direction a une influence positive et significative sur la performance des entreprises. Il en va de même pour le conseil d'administration.

4. Hypothèses de recherche

Les conclusions relatives à l'influence de la présence de femmes dans le conseil d'administration sur la performance sont assez ambiguës et dépendent du pays étudié. Aux États-Unis, l'impact des femmes sur la performance est soit positif, soit neutre en fonction de l'échantillon utilisé. En Europe, les résultats semblent plus mitigés (la Norvège, le Danemark

et la Suède révèlent un effet majoritairement négatif de la diversité du conseil d'administration sur la performance de leurs entreprises, alors que l'Allemagne et l'Espagne dévoilent un impact positif). Une explication pourrait provenir des diversités de culture et de législation dans les pays analysés. Nous constatons que les pays pour lesquels un effet négatif a été détecté sont également ceux qui possèdent le plus de femmes dans leurs conseils d'administration. Inversement, les pays présentant moins de diversité dans leurs organes de contrôle révèlent pourtant un impact positif de cette dernière sur la performance de leurs entreprises. Le caractère socialement responsable des entreprises étudiées pourrait éventuellement influencer ces constats selon que ces entreprises développent concrètement des actions promouvant la diversité au sein de leur personnel. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les femmes présentes dans le conseil d'administration ont une influence positive sur la performance des entreprises.

En ce qui concerne la présence de femmes dans le comité de direction, les conclusions sont beaucoup moins disparates que lorsque l'on s'intéresse au conseil d'administration. Peu importe l'origine ou la culture des entreprises étudiées, les résultats révèlent qu'une équipe de direction hétérogène en termes de genre provoque généralement une performance plus importante. C'est pourquoi nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les femmes présentes dans le comité de direction ont une influence positive sur la performance des entreprises.

Nous allons également ajouter deux hypothèses liées à la diversité de genre.

Hypothèse 3 : La diversité engendrée par les femmes au sein du conseil d'administration a un impact significatif sur la performance.

Hypothèse 4 : La diversité engendrée par les femmes au sein du comité de direction a un impact significatif sur la performance.

De la sorte, grâce à nos hypothèses 1 et 2, nous pourrions savoir si la performance est affectée uniquement par la présence de femmes, sans nécessairement atteindre la mixité dans les groupes. Tandis que les hypothèses 3 et 4 permettront de savoir si c'est la diversité, la mixité et l'égalité professionnelle engendrées par l'introduction de femmes dans les équipes qui créent des gains de performance. Ainsi, nous pourrions savoir s'il vaut mieux avoir des groupes relativement égalitaires en termes de genre, comme proposé par Welbourne (1999) et Campbell et al. (2008), ou s'il est préférable d'avoir un nombre plus important de femmes.

5. Méthodologie

5.1. Constitution de l'échantillon

L'échantillon de base est constitué de 97 grandes entreprises belges de plus de 100 personnes et cotées sur Euronext Bruxelles, avec une capitalisation boursière moyenne de 1,637 milliards € de 2008 à 2011. Le chiffre d'affaires moyen pour les firmes de notre échantillon s'élève à 533.299.985 € pour la période 2008 à 2011. Le total de l'actif moyen est de 2,406 milliards € de 2008 à 2011. Enfin, le nombre de travailleurs moyen s'élève à 900 personnes pour les quatre années étudiées.

Cependant, nous avons dû exclure quelques entreprises. Premièrement, vu notre volonté de nous concentrer uniquement sur les entreprises belges, nous avons éliminé deux entreprises

cotées à la bourse de Bruxelles, mais qui ne sont pas belges (Le Foyer – Luxembourg, Global Graphics – France). Deuxièmement, les sociétés mères belges de holdings (2) ont également été supprimées de l'échantillon car ces entreprises ne sont pas réellement créatrices de valeur. Cela n'aurait donc pas eu de sens d'étudier l'impact des femmes sur la performance économique de ce type d'entreprises. Enfin, quatre banques et cinq sociétés financières ont été retirées de l'échantillon étant donné l'état particulier de leur comptabilité.

Ainsi, après traitement, notre échantillon se constitue de 84 entreprises. Sur base de l'analyse des rapports annuels, nous avons récolté les données sur la présence de femmes pour les années 2008, 2009, 2010 et 2011. Nous disposons donc de données pour 84 entreprises et pour quatre années consécutives, soit 336 observations.

Les entreprises ont été regroupées en quatre méta-secteurs : industrie, services, distribution et autre (entreprises faisant partie du secteur de la télécommunication et des médias).

5.2. Modèles de régression

Afin de tester nos différentes hypothèses, nous avons décidé d'établir une régression par données de panel. Les données de panel combinent des séries temporelles qui permettent d'observer les valeurs de variables sur une période de temps (indicateurs de performance d'une entreprise de 2008 à 2011) avec des données en coupe instantanée permettant d'étudier les valeurs des variables pour plusieurs entités de l'échantillon, au même moment du temps (indicateurs de performance de chaque entreprise de l'échantillon en 2011).

Conformément à la littérature antérieure (Belghiti-Mahut et al., 2010), nous utiliserons la performance économique, mesurée par le ROA et la performance boursière, mesurée par le Q de Tobin.

Les variables indépendantes de notre étude sont relatives à la présence de femmes au sein du conseil d'administration et du comité de direction. Conformément aux hypothèses posées et à la méthodologie proposée par Campbell et al. (2008), Adams et al. (2009) ou Darmadi (2010), nous testerons indépendamment l'impact de la présence de femmes et de la diversité sur la performance. Ainsi, nous définissons trois types de variables explicatives. Nous pourrions ainsi vérifier si la seule présence d'une ou de plusieurs femmes au sein des équipes permet d'influencer la performance ou si c'est la mixité, incluant un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes, qui impacte la performance.

Cependant, la présence de femmes dans le conseil d'administration est souvent liée à leur présence dans le comité de direction, et inversement. Afin d'éviter de biaiser nos résultats, nous avons donc testé distinctement l'impact des femmes dans ces différents organes sur la performance économique et boursière.

5.2.1. Impact des femmes

Premièrement, nous avons établi deux variables binaires afin de tester l'influence de la présence de femmes dans le conseil d'administration et le comité de direction sur la performance, conformément à la littérature antérieure (Rose, 2007 ; Campbell et al., 2008 ; Adams et al., 2009 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Mentis, 2011 ; Dezsó et al., 2012). Ensuite, nous avons défini une deuxième variable indépendante comme le pourcentage de femmes présentes dans le conseil d'administration et le comité de direction. De la sorte, nous connaissons l'impact d'une augmentation de la proportion de femmes dans les groupes étudiés (Shrader et al., 1997 ; Welbourne, 1999 ; Farrell et al., 2003 ; Krishnan et al., 2005 ; Bøhren et al., 2007 ; Carter et al., 2008 ; Adams et al., 2009 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012).

Les deux premiers modèles statistiques ont donc pour but de tester nos hypothèses 1 et 2 qui supposent que la seule présence de femmes suffit à influencer la performance :

- (1) $Perf_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 WomanCA_{it} \text{ ou } \alpha_2 WomanCD_{it} + \alpha_3 \ln TA_{it} + \alpha_4 Industrie_{it} + \alpha_5 Service_{it} + \alpha_6 Distribution_{it} + \alpha_7 Autre_{it} + \alpha_8 Taille_{it} + \alpha_9 \ln Age_{it} + \alpha_{10} DGE_{it} + u_{it}$
 (2) $Perf_{it} = \beta_0 + \beta_1 PCA_{it} \text{ ou } \beta_2 PCD_{it} + \beta_3 \ln TA_{it} + \beta_4 Industrie_{it} + \beta_5 Service_{it} + \beta_6 Distribution_{it} + \beta_7 Autre_{it} + \beta_8 Taille_{it} + \beta_9 \ln Age_{it} + \beta_{10} DGE_{it} + \varepsilon_{it}$

où

- *Perf* représente la performance de l'entreprise (ROA ou Q de Tobin) ;
- *WomanCA* est une variable binaire valant 1 si au moins une femme est présente dans le conseil d'administration et 0 si non ;
- *WomanCD* représente une variable binaire prenant la valeur 1 s'il y a au moins une femme dans le comité de direction et 0 si non ;
- *PCA* représente le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration, obtenu en divisant le nombre de femmes dans le conseil d'administration sur sa taille totale ;
- *PCD* correspond au pourcentage de femmes dans le comité de direction, calculé comme le rapport entre le nombre de femmes dans le comité et le nombre total de membres constituant l'équipe de direction.

Les variables suivantes sont des variables de contrôle permettant d'isoler l'impact de la présence des femmes sur la performance :

- *Ln TA* représente le logarithme du total de l'actif ;
- Les variables *Industrie*, *Service*, *Distribution* et *Autre* sont des variables binaires représentant le secteur d'activités de chaque entreprise ;
- *Taille* représente la taille de l'entreprise, mesurée par le logarithme du nombre de travailleurs ;
- La variable *Ln Age* correspond au logarithme de l'âge de l'entreprise pour chaque année étudiée ;
- *DGE* est le degré d'endettement global des entreprises, variable utilisée pour prendre en compte la structure financière des sociétés.

5.2.2. Impact de la diversité

Le troisième modèle statistique nous permettra de tester nos hypothèses 3 et 4 selon lesquelles la diversité impacte la performance. Dans ce cas, il ne suffirait pas d'avoir que des femmes dans les équipes pour modifier la performance, il faudrait un équilibre entre homme et femme, une mixité (Welbourne, 1999).

- (3) $Perf_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 CA_{it} + \gamma_2 CD_{it} + \gamma_3 \ln TA_{it} + \gamma_4 Industrie_{it} + \gamma_5 Service_{it} + \gamma_6 Distribution_{it} + \gamma_7 Autre_{it} + \gamma_8 Taille_{it} + \gamma_9 \ln Age_{it} + \gamma_{10} DGE_{it} + \delta_{it}$

où

- *Perf* représente la performance de l'entreprise (ROA ou Q de Tobin) ;
- La diversité dans le conseil d'administration est représentée par la variable *CA* et mesurée par l'indice de Blau, indicateur de diversité souvent utilisé dans les études précédentes (Dwyer et al., 2003 ; Richard et al., 2004 ; Campbell et al., 2008 ; Ali et al., 2009 ; Darmadi, 2010). Cet indice est calculé de la façon suivante :

$$1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

Où P_i représente le pourcentage de membres de chaque catégorie (homme ou femme) et i le nombre total de catégories auxquelles les individus peuvent

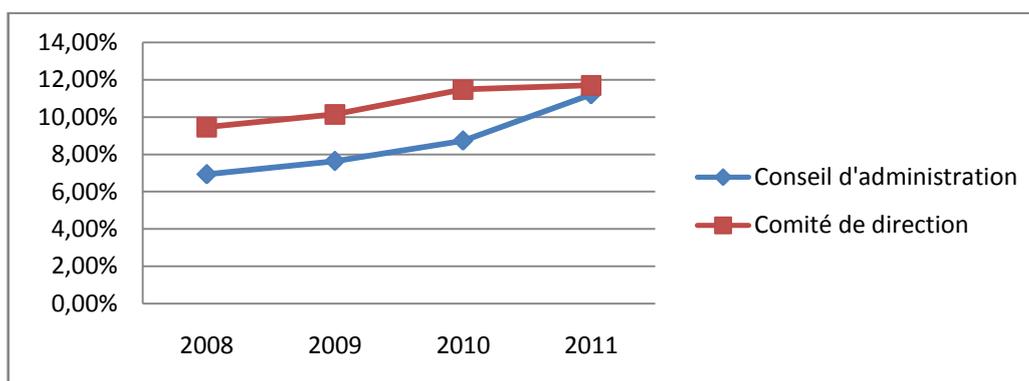
appartenir (deux dans ce cas). La valeur de cet indice peut aller de 0, qui représente une population totalement homogène, à 0,5 lorsque les équipes concernées comprennent autant d'hommes que de femmes ;

- *CD* représente la diversité de genre au sein du comité de direction, évaluée par l'indice de Blau ;
- Les variables de contrôle sont identiques à celles définies pour les modèles précédents.

6. Résultats

6.1. Statistiques descriptives

Figure 1 : Evolution de la présence de femmes dans les entreprises belges (%)



En 2011, les entreprises de notre échantillon possèdent en moyenne 11,69 % de femmes dans le conseil d'administration et 11,21 % dans le comité de direction. Nous constatons que le pourcentage moyen de femmes a légèrement augmenté entre 2008 et 2011. Cette lente augmentation du nombre de femmes a également été observée en France par Belghiti-Mahut et al. (2010). Notons qu'une loi a été votée en 2011 en Belgique pour amener notamment les sociétés cotées en bourse à disposer d'un tiers de femmes dans leur conseil d'administration. Notre échantillon est relativement bien équilibré puisqu'il se compose de 51 % d'entreprises ayant au moins une femme dans leur conseil d'administration et de 44 % d'entreprises avec au minimum une femme dans le comité de direction.

La constatation est identique pour la diversité que pour la présence de femmes dans les entreprises. La diversité a augmenté entre 2008 et 2011 :

Tableau 1 : Moyenne de diversité

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Moyenne 2008-11 |
|--------------------------|------|------|------|------|-----------------|
| Conseil d'administration | 0,11 | 0,12 | 0,13 | 0,17 | 0,13 |
| Comité de direction | 0,13 | 0,14 | 0,16 | 0,16 | 0,15 |

6.2. Femmes, conseil d'administration et performance

Tableau 2 : ROA et présence de femmes dans le conseil d'administration

| ROA | Alpha | Variance | Statistique de test | P-value |
|-----|-------|----------|---------------------|---------|
|-----|-------|----------|---------------------|---------|

| | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|
| Binaire femmes conseil d'administration | 0,013 | 0,019 | 0,69 | 0,492 |
| Ln total actif | 0,025 | 0,007 | 3,18 | 0,001 |
| Ln âge | 0,015 | 0,012 | 1,19 | 0,236 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,141 | 0,048 | -2,95 | 0,003 |
| Industrie | -0,063 | 0,045 | -1,41 | 0,158 |
| Service | -0,072 | 0,046 | -1,54 | 0,123 |
| Distribution | -0,087 | 0,073 | -1,20 | 0,232 |
| Constante | -0,4 | 0,154 | -2,60 | 0,009 |
| R ² : 13,67% Wald Chi2(7) : 21,13 Prob>Chi2 : 0,0036 | | | | |

Tableau 3 : ROA et pourcentage de femmes dans le conseil d'administration

| ROA | Bêta | Variance | Statistique de test | P-value |
|---|---------|----------|---------------------|---------|
| % femmes conseil d'administration | 0,059 | 0,088 | 0,67 | 0,505 |
| Ln total actif | 0,025 | 0,0077 | 3,24 | 0,001 |
| Ln âge | 0,015 | 0,012 | 1,21 | 0,226 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,141 | 0,0477 | -2,95 | 0,003 |
| Industrie | -0,0625 | 0,0452 | -1,38 | 0,167 |
| Service | -0,071 | 0,0466 | -1,53 | 0,126 |
| Distribution | -0,085 | 0,0731 | -1,17 | 0,243 |
| Constante | -0,407 | 0,153 | -2,66 | 0,008 |
| R ² : 13,57% Wald Chi2(7) : 21,11 Prob>Chi2 : 0,0036 | | | | |

Tableau 4 : ROA et diversité dans le conseil d'administration

| ROA | Gamma | Variance | Statistique de test | P-value |
|---|---------|----------|---------------------|---------|
| Diversité du conseil d'administration | 0,0397 | 0,065 | 0,61 | 0,545 |
| Ln total actif | 0,025 | 0,0077 | 3,23 | 0,001 |
| Ln âge | 0,0149 | 0,012 | 1,20 | 0,230 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,141 | 0,048 | -2,94 | 0,003 |
| Industrie | -0,0623 | 0,045 | -1,38 | 0,168 |
| Service | -0,071 | 0,047 | -1,52 | 0,127 |
| Distribution | -0,085 | 0,073 | -1,17 | 0,243 |
| Constante | -0,41 | 0,153 | -2,65 | 0,008 |
| R ² : 13,57% Wald Chi2(7) : 21,11 Prob>Chi2 : 0,0036 | | | | |

Les modèles semblent correctement spécifiés. En effet, la statistique du test de Wald (Wald Chi), avec le nombre de degrés de liberté (2) et le nombre de variables de la régression (7) présente une p-value (Prob>Chi) statistiquement significative à 1 %. Pour le tableau 2, la variable binaire « présence de femmes dans le conseil d'administration » impacte positivement la performance économique (coefficient alpha de 0,013). Cela signifie que le fait d'avoir au moins une femme dans le conseil d'administration est bénéfique pour la performance. Cependant, ce résultat n'est pas significatif (p-value supérieure à 10 %). Par conséquent, nous ne pouvons pas affirmer que la présence de femmes affecte la performance économique. Ce résultat est d'ailleurs renforcé par la régression du ROA en fonction du pourcentage de femmes dans le conseil d'administration que présente le tableau 3. Le coefficient bêta est positif (0,059), supposant qu'une augmentation de la proportion de femmes créerait des gains de performance. Cependant, cette influence n'est pas statistiquement significative. La proportion de femmes dans le conseil d'administration n'a donc aucun impact sur la performance économique des entreprises. Les mêmes constats sont observés pour la régression du ROA en fonction de la diversité dans le conseil d'administration, comme le montre le tableau 4, même si le coefficient gamma de ce modèle

est positif (0,0397), supposant un impact positif de la diversité sur la performance économique. La diversité de genre, tout comme la présence de femmes dans le conseil d'administration, ne semble pas avoir d'impact sur la performance économique. Ces observations ne valident donc pas nos hypothèses 1 et 3 selon laquelle la présence de femmes ou une diversité dans le conseil d'administration impacte de façon positive la performance organisationnelle. Ces constats sont en accord avec plusieurs études antérieures n'ayant pas montré de lien significatif entre la diversité dans le conseil d'administration et la performance économique (Farrell et al., 2003 ; Randøy et al., 2006 ; Rose, 2007 ; Adams et al., 2009 ; Darmardi et al., 2010 ; Mentès, 2011).

Les mêmes modèles ont été testés avec comme variable dépendante le Q de Tobin. Ils sont globalement significatifs, de même que certaines variables de contrôle, mais les résultats obtenus pour la variable explicative étudiée n'étaient pas statistiquement significatifs. Cependant, les régressions par la binaire « présence de femmes » et le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration démontrent un coefficient positif tandis que le gamma de la diversité du conseil d'administration est négatif.

6.3. Femmes, comité de direction et performance

Tableau 5 : ROA et présence de femmes dans le comité de direction

| ROA | Alpha | Variance | Statistique de test | P-value |
|---|---------|----------|---------------------|---------|
| Binaire femmes comité de direction | -0,0167 | 0,018 | -0,89 | 0,375 |
| Ln total actif | 0,026 | 0,0077 | 3,36 | 0,001 |
| Ln âge | 0,015 | 0,012 | 1,23 | 0,219 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,133 | 0,047 | -2,82 | 0,005 |
| Industrie | -0,063 | 0,045 | -1,41 | 0,158 |
| Service | -0,074 | 0,046 | -1,60 | 0,109 |
| Distribution | -0,098 | 0,073 | -1,35 | 0,177 |
| Constante | -0,413 | 0,153 | -2,70 | -0,713 |
| R ² : 13,37% Wald Chi2(7) : 21,42 Prob>Chi2 : 0,0032 | | | | |

Tableau 6 : ROA et pourcentage de femmes dans le comité de direction

| ROA | Bêta | Variance | Statistique de test | P-value |
|---|--------|----------|---------------------|---------|
| % femmes comité de direction | -0,122 | 0,0706 | -1,73 | 0,083 |
| Ln total actif | 0,025 | 0,0076 | 3,27 | 0,001 |
| Ln âge | 0,0151 | 0,0124 | 1,21 | 0,224 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,128 | 0,047 | -2,73 | 0,006 |
| Industrie | -0,065 | 0,045 | -1,46 | 0,145 |
| Service | -0,075 | 0,046 | -1,63 | 0,102 |
| Distribution | -0,105 | 0,073 | -1,44 | 0,150 |
| Constante | -0,392 | 0,153 | -2,56 | 0,011 |
| R ² : 14,24% Wald Chi2(7) : 23,85 Prob>Chi2 : 0,0012 | | | | |

Tableau 7 : ROA et diversité dans le comité de direction

| ROA | Gamma | Variance | Statistique de test | P-value |
|---|--------|----------|---------------------|---------|
| Diversité du comité de direction | -0,094 | 0,054 | -1,75 | 0,080 |
| Ln total actif | 0,025 | 0,0076 | 3,33 | 0,001 |
| Ln âge | 0,015 | 0,0124 | 1,24 | 0,215 |
| Degré global d'endettement (DGE) | -0,127 | 0,0471 | -2,70 | 0,007 |
| Industrie | -0,064 | 0,0445 | -1,42 | 0,155 |
| Service | -0,073 | 0,046 | -1,59 | 0,111 |
| Distribution | -0,105 | 0,073 | -1,45 | 0,148 |
| Constante | -0,401 | 0,153 | -2,63 | 0,009 |
| R ² : 13,70% Wald Chi2(7) : 23,89 Prob>Chi2 : 0,0012 | | | | |

Le modèle du tableau 5 fournit un coefficient alpha négatif (-0,0167), mais statistiquement non significatif. Cela pourrait laisser supposer que l'introduction de femmes dans le comité de direction affecterait la performance économique. Les modèles des tableaux 6 et 7 confirment ce constat. En effet, les résultats du tableau 6 (ROA et pourcentage de femmes dans le comité de direction) montrent une relation négative et statistiquement significative au seuil de 10 %. Une augmentation de 1% de la proportion de femmes dans les équipes dirigeantes réduit la performance économique des entreprises de 12 %. Le coefficient gamma de la variable diversité au sein du comité de direction (tableau 7) est également négatif et statistiquement significatif au seuil de 10 %. Ainsi, l'accroissement de la diversité de 1% réduit la performance économique de 9 %. Par conséquent, nos hypothèses 2 et 4 supposant que les femmes (ou la diversité) dans le comité de direction impactent positivement la performance ne peuvent être confirmées. Ces résultats identiques pour les deux derniers modèles sont logiques puisque lorsque la proportion de femmes augmente, la diversité s'accroît jusqu'à un certain point, réduisant la performance. Lorsque la proportion de femmes devient plus importante que celle des hommes, la diversité se réduit, impactant positivement la performance. Ainsi, nous pouvons supposer que l'augmentation du nombre de femmes réduit d'abord la performance, mais quand il devient très important, il peut avoir un effet positif et indirect sur la performance économique via la réduction de diversité. Le lien négatif entre la présence de femmes ou la diversité et la performance économique sont contraires à une partie de la littérature existante qui suppose un impact positif des femmes sur le ROA (Krishnan et al., 2005 ; Belghiti-Mahut, 2010).

Les modèles ont également été testés pour la performance boursière mais, comme pour le conseil d'administration, les résultats n'étaient pas statistiquement significatifs. Les trois modèles montrent cependant un impact positif de la présence de femmes et de la diversité sur la performance boursière. Nos constatations ne permettent pas de confirmer les résultats des recherches antérieures supposant une relation positive entre la présence de femmes dans le comité de direction et le Q de Tobin (Welbourne, 1999 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012).

6.4. Discussion

Plusieurs facteurs peuvent justifier cette absence d'effet de la diversité.

Premièrement, il est possible que la relation entre la performance et la présence de femmes ou la diversité ne soit pas linéaire, mais curvilinéaire comme l'ont démontré Richard et al. (2004) et Ali et al. (2009). Ainsi, les femmes auraient un impact plus important lorsqu'elles sont en faible nombre ou inversement quand elles dominent le groupe. Une diversité modérée n'aurait qu'un très faible effet sur la performance.

Deuxièmement, comme proposé par Rose (2007), il se peut que les femmes de notre échantillon aient décidé de faire disparaître leurs caractéristiques spécifiques nécessaires pour modifier la performance. Ainsi, les femmes se seraient conformées à un processus de socialisation et auraient adopté les normes et comportements de la majorité. De Beaufort et Khayat (2012, p.9) indiquent ainsi que « *les femmes seules ou rares peuvent avoir le réflexe pour s'intégrer d'abandonner leurs qualités féminines* » et ainsi de se conformer aux normes masculines.

Une dernière explication plausible suppose que les bénéfices et les coûts de la diversité au sein du groupe se compensent, conduisant à un effet neutre des femmes sur la performance organisationnelle. Comme indiqué par Toé (2012), la diversité peut aussi bien introduire davantage de créativité et d'innovation dans les organes de direction, affectant par là positivement la performance, mais pourrait aussi causer davantage de discordes et de conflits internes, ce qui pourrait nuire à la performance. Kanter (1977, in Toé, 2012) estime ainsi que

les équipes de travail homogènes arriveraient à une meilleure collaboration du fait de certaines similitudes sociales.

De plus, toutes les recherches citées ont été effectuées avec des données d'avant crise. Le contexte économique et financier était donc différent. D'autant plus que notre échantillon a été testé entre 2008 et 2011, période où les crises se sont succédées (crise financière, économique, crise de la dette souveraine et crise politique en Belgique). Par conséquent, l'impact de celles-ci sur nos résultats ne peut être négligé.

7. Conclusion

Le nombre de recherches analysant le lien entre la diversité de genre au sein des entreprises et leur performance a fortement augmenté ces dernières années. Néanmoins, la divergence des données et des méthodologies utilisées conduisent à des conclusions contradictoires. En effet, certains auteurs ont démontré que la performance est positivement affectée par les femmes dans le conseil d'administration (Erhardt et al., 2003 ; Carter et al., 2010), ou dans le comité de direction (Dwyer et al., 2003 ; Catalyst, 2004 ; Krishnan et al., 2005 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012). Tandis que d'autres n'ont pu mettre en évidence un tel lien (Ely et al., 2001 ; Farrell et al., 2003 ; Randøy et al., 2006 ; Rose, 2007 ; Campbell et al., 2008 ; Adams et al., 2009 ; Marinova et al., 2010), ou ont même détecté une relation négative entre ces deux variables (Bøhren et al., 2007 ; Darmadi, 2010).

Ainsi, les femmes seraient créatrices de valeur pour les entreprises grâce à un ensemble de compétences et de caractéristiques distinctives et complémentaires aux hommes (Burgess et al., 2002). Par exemple, elles ont un style de leadership différent dont les particularités amélioreraient la motivation des travailleurs (Billing et al. 2000 ; Mucha, 2010), elles ont des expériences et attitudes différentes (Adams et al., 2004 ; Francoeur et al., 2007) créant ainsi un gain de créativité dans les équipes (Wiersema et al., 1992 ; Cox et al., 1994 ; Hillman et al., 2007). De plus, la présence de femmes dans les organes de direction et de contrôle améliorerait l'image de l'entreprise (Cox et al. 1994 ; Olgiatei et al., 2002), la motivation des travailleurs (Stephenson, 2004 ; Nishii et al., 2007) et la satisfaction des actionnaires (Welbourne, 1999). Cependant, elles sont également plus réticentes face au risque (Croson et al., 2009 ; Ertac et al., 2012 ; Artinger et al., 2013) et à la compétition (Gneezy et al., 2003 ; Artinger et al., 2013).

Les résultats de l'étude ont fait ressortir plusieurs constats. Tout d'abord, bien qu'il reste encore assez faible et parfois inférieur à la moyenne européenne, le nombre de femmes dans le conseil d'administration des entreprises belges a augmenté entre 2008 et 2011, passant de 6,93 % à 11,21 %. La présence de femmes dans le comité de direction est en faible progression, passant de 9,45 % à 11,69 %. Nous constatons aussi que les entreprises ayant davantage de femmes dans leurs organes de direction et de contrôle sont de taille plus importante.

L'hypothèse 1, qui supposait un impact positif et significatif des femmes dans le conseil d'administration sur la performance, n'a pu être validée, et ce, pour tous les types de performance étudiés étant donné qu'aucun résultat significatif n'a été détecté. La composition du conseil d'administration n'a donc pas d'effet sur la performance des entreprises. L'hypothèse 2, qui impliquait une influence positive des femmes dans le comité de direction sur la performance, a été rejetée puisque nous avons obtenu une relation négative et significative entre la performance économique et la présence de femmes.

Les deux dernières hypothèses, qui s'intéressaient à la diversité de genre, visaient à savoir si la performance des entreprises est affectée par la présence de femmes, indépendamment du nombre d'hommes à leur côté, ou si un équilibre est nécessaire pour modifier la performance. L'hypothèse 3 n'a pu être validée vu le manque de résultats significatifs alors que l'hypothèse

4 est rejetée. En effet, la performance est négativement et significativement affectée par la diversité au sein du comité de direction. Bref, le fait d'avoir quelques femmes seulement, un nombre plus important ou même une diversité dans les équipes dirigeantes réduit la performance économique. Même si nous nous attendions à un effet inverse, ces deux hypothèses sont dans ce cas validées.

Notre recherche a le mérite d'avoir été effectuée dans le contexte belge, en tenant compte de l'impact général des femmes sur plusieurs types de performance. Néanmoins, certaines limites doivent être soulignées. Tout d'abord, l'échantillon utilisé comporte 84 grandes entreprises belges cotées en bourse, réduisant ainsi la portée de nos résultats. Ensuite, il existe plusieurs types de diversité. Toutefois, nous nous sommes concentrés sur la diversité de genre, en isolant le facteur sexe. Or, une femme peut aussi être d'origine différente de la majorité du groupe, créant ainsi une diversité de genre, mais également une diversité culturelle. Il est donc difficile de distinguer l'impact de la diversité en termes de sexe sur la performance (Landrieux-Kartochian, 2004). Enfin, les résultats pourraient également dépendre de l'âge des équipes. En effet, Watson et al. (1993) ont montré que les groupes hétérogènes nouvellement formés pouvaient se révéler moins performants et efficaces que les équipes homogènes. Par contre, lorsque les membres du groupe travaillent ensemble depuis longtemps, la diversité peut s'avérer bénéfique pour le fonctionnement du groupe et pour la performance. Ainsi une variable de contrôle représentant l'âge des différentes équipes aurait dû être intégrée, mais cela pose alors le problème de l'accès aux données.

Cependant, notre travail offre de nombreuses pistes de réflexion futures. Nous nous sommes concentrés sur l'impact des femmes dans les grandes entreprises cotées. Cependant, cette étude pourrait être étendue aux grandes entreprises non cotées, voire aux PME. De même, il pourrait être intéressant d'analyser la présence de femmes dans les entreprises familiales ou de voir si des résultats différents apparaissent selon le caractère socialement responsable des entreprises de l'échantillon.

Il serait également intéressant de combiner cette analyse avec une approche plus qualitative. Les femmes n'ont peut-être pas d'impact direct sur la performance, mais leur présence crée probablement des effets indirects. Ainsi, il serait utile d'interroger le personnel des entreprises afin de détecter le réel impact des femmes managers sur leur motivation. Nous pourrions analyser l'influence des femmes sur d'autres éléments importants tels que les politiques de l'entreprise (RH, environnementale, sociétale, commerciale, etc.), les décisions de financement (introduction en bourse, endettement) ou d'investissement.

8. Bibliographie

ADAMS R.B. et FERREIRA D. (2009), « Women in the boardroom and their impact on governance and performance ». *Journal of Financial Economics* 94(2), 291-309.

ADLER R. (2001), « Women in the executive suite correlate to high profits ». *Harvard Business Review* 79(10), 30.

ALI M., KULIK C.T. et METZ I. (2009), « The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations ». Melbourne Business School, 41 pages. Disponibles sur <http://eprints.qut.edu.au/40895/2/40895.pdf>

ARTINGER S. et SCHADE C. (2013), « Girls will be girls: An experimental study on female entrepreneurship ». SiAg, Working Paper 4/2, Université de Berlin, 24 pages.

BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMENEZ, A., MORIN, D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, Éditions ESKA, 77-140

- BELGHITI-MAHUTS. et LAFONT A.L. (2010), « Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France ». XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse, 17 pages.
- BERGER-DOUCE S. (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? ». *Management&Avenir*, n°29, 258-274
- BERTRAND M. et HALLOCK K.F.(2001), « The gender gap in top corporate jobs ». *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 3–21.
- BILLING Y.D et ALVESSON M. (2000), « Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership ». *Gender, Work and Organization* 7(3), 144- 157.
- BØHREN Ø. et STRØM R. Ø. (2007), « Aligned, informed, and decisive: Characteristics of value-creating boards ». Working Paper, Norwegian School of Management BI, Oslo, September, 31 pages.
- BURGESS Z. et THARENOU P. (2002), « Women board directors: Characteristics of the few ». *Journal of Business Ethics* 37(1),39–49.
- CAMPBELL K. et MINGUEZ-VERA A. (2008), « Gender diversity in the boardroom and Firm financial performance ». *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- CARTER D.A., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G.(2003), « Corporate governance, board diversity, and firm value ». *Financial Review* 38(1), 33–53.
- CARTER D.A., D'SOUZA F., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G. (2010), « The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance ». *Corporate Governance: An International Review* 18(5), 396-414.
- CATALYST (2007). «The Bottom line: corporate performance and women's representation on boards ». New York, 5 pages.
- CATALYST (2004). « The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity ». New York, 34 pages.
- CEGOS (2011), « Les pratiques de la discrimination et de la diversité en entreprise ». Juin, 17 pages.
- CORNET, A., WARLAND, P. (2008), La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. 110 pages.
- COX T. JR. et SMOLINSKI C. (1994). « Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives ». Rapport pour le US Department of Labor Glass Ceiling Commission, 87 pages.
- CROSON R. et GNEEZY U. (2009), « Gender differences in preferences ». *Journal of Economic Literature* 47(2), 1-27.
- DE BEAUFORT, V., KHAYAT, M. (2012), « Femmes dans les conseils d'administration en France. Quelques considérations sur leur intégration et visibilité ». *Essec workingpaper* 1202, 17 pages.
- DE BEAUFORT V. (2012), « Femmes et pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? ». ESSEC Business School, 32 pages. Disponible sur http://www.economieetsociete.com/Femmes-et-pouvoir-tabou-ou-nouveau-modele-de-gouvernance_a1293.html
- DEZSÓ C.L., ROSS D.G.(2012), « Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation ». *Strategic Management Journal* 33(9), 1072-1089.
- DWYER S., RICHARD O.C. et CHADWICK K. (2003), « Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture ». *Journal of Business Research* 56(12), 1009-1019.

- ERHARDT N.L., WERBEL J.D. et SHRADER C.B. (2003), « Board of Directors Diversity and Firm Financial Performance ». *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- ERTAC S. et GURDAL, M.Y. (2012), « Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups ». *Journal of Economic Behavior & Organization* 83(1), 24-30.
- FARRELL K.A. et HERSCH P.L. (2003), « Additions to corporate boards: the effect of gender ». *Journal of Corporate Finance* 11(1-2), 85-106.
- FRANCOEUR C., LABELLE R. et SINCLAIR-DESGAGNE B. (2007), « Gender diversity in corporate governance and top management ». *Journal of Business Ethics* 81(1), 83-95.
- GNEEZY U., NIEDERLE M. et RUSTICHINI A. (2003), « Performance in competitive environments: Gender differences ». *Quarterly Journal of Economics* 118(3), 1049-1074.
- HEIDRICK et STRUGGLES (2009). *Corporate Governance Report: 2009. Boards in turbulent times*, Paris, 54 pages.
- HILLMAN A.J., SHROPSHIRE C. et CANNELLA A.A. JR. (2007), « Organizational predictors of women on corporate boards ». *Strategic Management Journal* 50(4), 941-952.
- 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 21^{ème} congrès de l'AGRH, 23 pages.
- KOTIRANTA A., KOVALAINEN A. et ROUVINEN P. (2007), « Female leadership and firm profitability ». Finnish Business and Policy Forum, n°3, 12 pages.
- KRISHNAN H.A. et PARK D. (2005), « A few good women on top management team ». *Journal of business research*, 58(12): 1712-1720.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2004), « La contribution des femmes à la performance : Une revue de la littérature ». *Dares*, n° 83, octobre, 45 pages.
- LUCKERATT-ROVERS M. (2010), « Women on boards and firm performance ». Working paper, Erasmus University, Rotterdam, Avril, 30 pages. Disponibles sur <http://ssrn.com/abstract=1586832>.
- MARINOVA J., PLANTENGA J. et REMERY C. (2010), « Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms ». *Discussion paper n° 10-03*, University d'Utrecht, janvier, 30 pages.
- MENTES A.S. (2011), « Gender diversity at the board and financial performance: A study on ISE (Istanbul Stock Exchange) ». *Middle Eastern Finance and Economics* 14, 10 pages.
- NISHII L.H., GOTTE A. et RAVER J.L. (2007), « Upper echelon theory revisited: The relationship between upper echelon diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance ». Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Working Paper n° 07-04, 14 pages.
- RANDØY T., THOMSEN S. et OXELHEIM L. (2006), « A Nordic perspective on corporate board diversity ». Working Paper, Nordic Innovation Centre, Oslo, 36 pages.
- RICHARD O.C., BARNETT T., DWYER S. et CHADWICK K. (2004), « Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions ». *Academy of Management Journal* 47(2), 255-266.
- ROSE C. (2007), « Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence ». *Corporate Governance: An International Review* 15(2), 404-413.
- SHRADER C.B., BLACKBRUN V.B. et ILES P. (1997), « Women in management and firm financial performance: an exploratory study ». *Journal of Managerial Issues* 9(3), 355-372.
- SMITH N., SMITH V. et VERNER M. (2005), « Do Women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms ». *International Journal of Productivity and Performance Management* 55(7), 569-593.
- STEPHENSON, C. (2004), « Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards ». *Ivey Business Journal*, 69(1), 1-5.

- TACHEVA S. et HUSE M. (2006), « Women directors and board task performance: mediating and moderating effects of board working style ». Norwegian School of Management, EURAM meeting 2006, February, 30 pages.
- TOE, M. (2012), Diversité et gouvernance des entreprises. Contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux. Thèse en sciences de gestion, Université Paris-Est
- WELBOURNE T.M. (1999), « Wall Street likes its women: an examination of women in the top management teams of initial public offerings ». Working papers series, CAHRS Cornell University, avril 17 pages.
- WIERSEMA M.F. et BANTEL K.A. (1992), « Top management team demography and corporate strategic change ». *Academy of Management Journal* 35(1), 91-121.
- WOLFERS J. (2006), « Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender ». *Journal of the European Economic Association* 4(2/3), 531-541.
- ZELEKOWSKI D.D. et BILIMORIA, D. (2005), « Characteristics of women and men corporate inside directors in the US ». *Corporate Governance* 12(3), 337-342.

L'EFFET DE LA RSE INTERNE SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES CADRES DANS LE SECTEUR DES HAUTES TECHNOLOGIES EN TUNISIE

Manel BEN ABDELKRIM

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire LARIME

Institut supérieur de Gestion de Tunis

manelorh22@hotmail.fr

1. Introduction

Depuis les années cinquante, les observateurs, praticiens et chercheurs de la scène économique ont entamé une réflexion concernant l'existence d'une responsabilité et d'une performance sociétale qui incomberait à l'entreprise (Gond et al, 2003). Bien qu'elle apparaisse à la mode, la responsabilité sociale de l'entreprise RSE puise ses origines dans les travaux de Bearle et Means²⁴ en 1932. Elle était ensuite, reprise avec une orientation plus explicite vers le monde de l'entreprise avec les travaux de Bowen²⁵ en 1953. Ce dernier est considéré comme le pionnier de la RSE.

Plusieurs phénomènes ont soutenu la prolifération de la RSE dans le monde économique et managérial. Cette invasion incoercible s'est alimentée par plusieurs catastrophes écologiques, éthiques, sociales causées principalement par l'entreprise (Bhopal, Exon, Enron Anderson, World Com, Madoff...). La RSE est apparue comme une réponse à la doctrine du pouvoir disproportionné que détiennent les entreprises et les dirigeants. Elle cherche une justice et une équité entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. D'après Attarça et Jacquot (2005: 2): « *Le développement de la RSE peut ainsi apparaître comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques permettant un meilleur être, une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société* ». En d'autres termes, la RSE traduit l'intégration des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux dans toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Dès lors, les entreprises doivent contribuer à améliorer et à protéger de leur propre grès les employés, la société et l'environnement.

L'examen de la littérature spécialisée laisse montrer que le thème de la RSE est fortement sollicité dans les recherches en GRH. Il est abordé selon des perspectives très diverses. Cette diversité fait à la fois l'ambiguïté et la richesse de ce concept. La richesse de la RSE se traduit par une multitude de qualificatifs: concept vague, flou sémantique, ambiguïté lexicale, concept ombrelle, ondoyante et protéiforme. Ce sont autant d'expressions sensées décrire l'hétérogénéité à la fois des discours et des pratiques de la RSE. Malgré l'extension du concept et la variété des champs d'intervention, cette thématique demeure encore assoiffée des clarifications.

La revue de la littérature révèle l'existence de trois axes d'intervention de la RSE. L'axe environnemental traduisant la protection de l'environnement par l'entreprise. L'axe sociétal se manifeste par la prise en considération des problèmes de la société par l'entreprise tel que le chômage. L'axe social de la RSE, dit également RSE interne, est le plus ancré dans la GRH. Il traduit l'évolution et le développement des employés et la réalisation de leur bien être à travers la mise en œuvre des pratiques socialement responsables dans l'entreprise. Les

²⁴ Reprise par Attarça et Jacquot, 2005.

²⁵ Reprise par Attarça et Jacquot, 2005.

responsables RH doivent veiller sur la mise en œuvre des pratiques de RSE interne idoines permettant le développement des employés et l'amélioration de leurs conditions de travail.

Selon Sébastien et Broadhag (2004), l'axe social et sociétal sont les moins sollicités et méritent davantage une exploration. Plusieurs chercheurs recommandent de creuser davantage dans cet axe (Kandoussi et Abbou, 2007) afin de montrer que l'investissement dans la RSE interne est très rentable ayant comme contre partie l'engagement des ressources humaines de l'entreprise, une condition *sine qua none* de réussite et de performance de toute firme (Tremblay et al, 2000).

Bien qu'il soit un concept managérial assez vieux, l'engagement organisationnel demeure un enjeu d'études, d'exploration et de prospection jusqu'aujourd'hui. Il est toujours au cœur des débats conceptuels fondamentaux. L'engagement est l'« un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre » (Thevenet, 2004). C'est un concept très sollicité dans la littérature et fortement recherché par les employeurs (Meyer et al, 1990, 1991, 1993 ; Lee et al, 2000; Vanderberghe et al, 2004 ; Cohen, 2006 ; Paillé, 2006 et 2008). Toutefois, malgré cette panoplie large de recherches tant pour le concept de l'engagement que pour la nouvelle grogne managériale la RSE, les liens entre la RSE interne et l'engagement semblent quasi absents. Ce type de relation encourage les employeurs à investir dans une GRH socialement responsable. Cette recherche s'inscrit dans cette logique. Nous défendons l'idée que plus l'entreprise investie dans l'application d'une justice procédurale réelle, plus ces employés s'engagent davantage en son faveur. Cette relation dialectique sera expliquée sur la base d'une théorie sociologique. La théorie de l'Echange Social fera le soubassement théorique de notre travail et l'outil d'explication de la relation entre RSE et EO. Comme pratiques de GRH socialement responsables, nous trouvons la justice procédurale. Nous cherchons dans ce travail à savoir comment la RSE interne manifestée dans ce travail par « la justice procédurale » stimule l'Engagement Affectif des employés ?

Cette question centrale sera couronnée par un modèle de recherche regroupant des hypothèses traduisant les réponses théoriques à notre problématique. Ensuite, cette réponse théorique fera l'objet d'une investigation empirique afin de revêtir notre travail de plus de rigueur scientifique. Le modèle de recherche a été testé dans un échantillon de 48 firmes tunisiennes du secteur haute-technologie sur une période de six mois s'étalant du 1 décembre 2008 au 3 mai 2009. L'analyse empirique permet d'apporter des éléments contextuels et des clarifications aidant le chercheur à mieux comprendre et analyser la question centrale et de donner des recommandations qui plaident à la promotion de la RSE dans les entreprises tunisiennes.

Pour répondre à notre question centrale, le travail sera organisé comme suit. La section suivante présentera la revue de la littérature. Elle sera couronnée par la présentation de notre modèle de recherche comportant les hypothèses à vérifier. Dans la troisième section, nous allons présenter notre positionnement épistémologique et méthodologique. Cette partie sera suivie par la quatrième section dans laquelle les résultats empiriques seront analysés et interprétés. Ce travail sera finalisé par une conclusion qui regroupe un résumé des principaux résultats, les apports de cette recherche ainsi que les limites et les voies futures d'études.

2. Revue de la littérature et présentation du modèle :

En se référant à l'approche systémique, la société peut être considérée comme un système composé de sous systèmes. Ces derniers agissent et interagissent de façon à garantir le bien être de soi, tout en le cherchant pour l'autre : c'est le principe central de la RSE. Un bien être

n'est garanti pour une société que si tous ses sous systèmes en bénéficient. Bowen, est sans doute le père fondateur de cette théorie avec son livre « Social responsibilities of businessman, 1953 ». Il a eu le mérite d'orienter le concept vers une problématique managériale. Vers les années 70, cette idée est devenue une problématique managériale défendue par plusieurs chercheurs qui ont suivi la lignée des travaux de Bowen, à savoir les travaux de Carroll (1979) et Sethi ²⁶(1975).

Selon, Pasquero (2006), la RSE s'inscrit au cœur d'une remise en question du rôle des institutions traditionnelles de régulation socio-économique. La mondialisation est le moteur essentiel de l'émergence de ce changement. Le marché se caractérise aujourd'hui, d'une part, par la création de certaines règles et droits sociaux. D'autre part, l'Etat perd son efficacité comme garant de l'intérêt général public. Face à une telle situation, la société civile se mobilise et la relation active entre les entreprises et la société devient nécessaire.

2.1. Définitions de la RSE :

La responsabilité managériale ou morale signifie essentiellement répondre de ses actes, de ses actions, de ses comportements, de ses décisions et de leurs conséquences. A l'encontre de celle juridique, la responsabilité managériale n'est pas la conséquence des contraintes mais plutôt d'une volonté. La littérature semble étouffée du nombre des définitions proposées. De part les chercheurs, beaucoup d'institutions et d'organismes ont essayé de définir à leurs tours la RSE. Cependant, jusqu'à maintenant, il n'y a pas de définition stable de la RSE. Elle est marquée selon Estay et Tchakam (2004), par une conceptualisation insuffisante. La difficulté de définir le concept revient à l'absence de fondement philosophique du concept. La RSE est le centre d'intérêt de plusieurs entreprises et organisations telles que les Organismes Non Gouvernemental, les institutions européennes et mondiales, des associations religieuses.... Tous essayent de promouvoir une définition claire et exhaustive.

La majorité des définitions proposées dans la littérature convergent vers l'idée que l'engagement en termes de RSE doit dépasser les obligations et les attentes. Cependant, elles divergent au niveau des axes privilégiés par les organismes. Par exemple, les institutions internationales telles que la CSR Europe/WBCSD, ont tendance à privilégier les relations avec la communauté locale et les familles des salariés. Par contre, d'autres entreprises telles que « Danone », privilégient la politique humaine, la sécurité et l'environnement. On remarque donc que chacun définit la RSE par rapport à sa vision et ses propres attentes. Sur la base de celles proposées dans la littérature, nous avons présenté la RSE comme :

La prise en considération, volontaire et non imposée par la loi, des intérêts actuels et futurs de toutes les parties prenantes de l'entreprise : salariés, famille des ouvriers, société, humanité, environnement...dans toutes actions et décisions managériales (Ben Abdelkrim, 2013).

Nous pensons que l'engagement en matière de RS doit être volontaire et sans aucune pression interne ou externe. La RSE est une décision qui émane du sommet hiérarchique et qui incombe essentiellement au département ressources humaines.

La manifestation de la RSE dans l'entreprise est protéiforme. Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux outils et aux instruments qui peuvent opérationnaliser et concrétiser la RSE afin de promouvoir sa mesurabilité et sa transparence (en termes de fiabilité, accessibilité et pertinence). Les instruments les plus sollicités dans la littérature sont les codes de conduite, les normes de gestion, la labellisation et l'investissement socialement responsable (Capron, 2003 ; Bredelli et Pastore, 2006).

²⁶ Reprise par Attarça et Jacquot, 2005.

Toute firme opère dans la société et interagit avec ses parties prenantes. De ce fait, elle a intérêt à investir dans la RSE, dans la protection de l'environnement, dans le développement de la société ainsi que dans la réalisation du bien être de ses employés. Ces derniers, les salariés ou le capital humain de l'entreprise sont considérés comme la seule source d'un avantage comparatif durable à cause de leur caractère inimitable. La RSE interne ou la dimension sociale de la RSE, tente de développer les compétences des RH de l'entreprise et d'assurer leur bien être. Dans ce travail, la RSE interne se présente à travers la justice procédurale.

Le choix de la justice était basé en partie sur les propos du livre vert qui présentait la justice organisationnelle comme une des pratiques de RSE interne. La théorie de la justice organisationnelle présente trois types de justice : distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive fait référence à la perception de la justice au niveau des avantages attribués au cours d'un échange. La justice procédurale réfère aux processus et aux moyens par lesquels les avantages sont attribués. Elle concerne les procédures utilisées par l'organisation dans l'attribution des avantages distribués (Thibaut et Walker, 1975 et Leventhal, 1980). La justice interactionnelle concerne les traitements interpersonnels.

Ensuite, la précision du type de la justice procédurale était établie sur la base des travaux ultérieurs. Nous avons cherché le type de justice qui peut influencer le plus l'engagement des employés. En se basant sur les travaux de Carroll (1979), il existe quatre dimensions de la RSE : légale, économique, éthique et philanthropique. Trois de ces dimensions font référence au respect des procédures, des principes et des valeurs éthiques de l'entreprise, à la bienveillance et à la charité. Ce modèle encourage à suivre des principes éthiques fondamentaux dans toutes actions organisationnelles telles que l'honnêteté et la justice. Nous allons dans ce travail nous limiter à la justice procédurale, une pratique de la RSE souvent défendue dans la littérature (Erdogan et al 2001, Rupp et Cropanzano 2002, Blader et Tyler 2003)²⁷.

L'Engagement Organisationnel reste un concept central dans les travaux en management. L'examen de la littérature débouche sur une panoplie large de définitions. Cependant, la définition universelle fait encore défaut.

Allen et Meyer, la référence pour toutes recherches sur l'EO, ont proposé un modèle tridimensionnel. Ce modèle est constitué de trois types d'engagement. *L'engagement affectif* est un lien sentimental entre le salarié et l'organisation. *L'engagement calculé* présente une attitude raisonnée et rationnelle qui est la résultante du rapport de perte et de gain en cas d'abandon ou de maintien du travail dans l'entreprise. *L'engagement moral* ou normatif traduit l'obligation morale de rester dans l'entreprise.

Dans cette étude nous cherchons à tester l'effet de la justice procédurale sur l'engagement affectif des employés. La relation directe semble absente. Le recours à des variables intermédiaires est judicieux. Sur la base des études antérieures, nous avons choisi comme variable médiatrice la *perception du climat éthique* (Mercier, 2001; Desmas, 2008).

L'éthique, selon Mercier (2001 :2) se présente comme « *la réflexion qui intervient en amont de l'action, c'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. Les notions relatives de bon ou de mauvais se forment à partir du système de valeur et des attitudes des acteurs [...] Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principe de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus* ».

²⁷ Cité par Cloutier, 2004.

Autrement, l'éthique organisationnelle se traduit par l'action dans le respect des valeurs éthiques qui signifie tenir compte de ce qui est bon pour nous et pour les autres, de faire ce qui est bien même si la loi ne l'édicte pas. Le climat éthique comme il était défini par Schwepker et al (1997)²⁸, présente « *les perceptions prédominantes des pratiques et des procédures de l'entreprise qui ont un contenu éthique* ». Il est défini également comme les perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou dans leur département (Schneider, 1975)²⁹.

Afin d'instaurer un climat éthique, « *l'organisation doit guider les salariés dans leur raisonnement, dans l'analyse de leur choix afin qu'ils appliquent les valeurs appropriées aux décisions qu'ils sont amenés à prendre* » (Desmas, 2008 : 3). Dans ce travail, nous allons montrer comment l'application d'une justice procédurale alimente la perception des salariés d'opérer dans un climat éthique et comment cette perception stimule à son tour leurs engagements affectifs.

Dans le but d'attribuer plus de rigueur scientifique pour expliquer la relation centrale, nous avons mobilisé les apports de la Théorie de l'échange social. Cette théorie est utilisée jusqu'aujourd'hui pour expliquer les comportements organisationnels.

La théorie de l'échange social est une approche sociologique visant l'explication et la prévision du maintien d'une relation humaine quelconque. Développée par Thibaut et Kelly(1959), cette théorie clarifie quand et pourquoi les individus décident de maintenir une relation personnelle et quand est ce qu'ils seront satisfaits de cette relation ? Comme son nom l'indique, cette théorie est très proche de la logique de la théorie économique. Cette dernière est basée sur la comparaison des coûts investis et des bénéfices reçus. La théorie de l'échange social translate la logique économique dans les relations humaines. Elle défend l'idée que les interactions entre les individus sont basées sur une analyse personnelle d'intérêts. L'individu calcule le rapport entre les coûts investis dans cette relation et les bénéfices reçus en contre partie. Si un individu aide un autre, c'est en fait dans l'attente d'une récompense future. D'une façon plus simple, cette théorie consiste à répondre à deux questions avant de décider de maintenir ou de rompre une relation : Quelles récompenses peut-on recevoir en gardant une relation ? Et quels coûts doit-on investir ? Toute relation durable se base sur le principe de réciprocité.

En se basant sur cette théorie, ce travail cherche à prouver que l'investissement dans la RSE interne et plus précisément dans la justice procédurale stimule la perception du salarié qu'il opère dans un climat éthique. Ce sentiment va stimuler à son tour son engagement affectif. Autrement, selon le principe de réciprocité de la théorie de l'échange social, plus le salarié perçoit que son entreprise s'intéresse à son bien plus il s'engagera davantage comme réaction de redevance (Van Breugel et al, 2005)³⁰.

Lorsque l'organisation prend au sérieux la justice au niveau de l'application de ces procédures, elle instaure des valeurs de loyauté dans l'entreprise. La perception de la justice contribue à la formation des relations d'échange social dans l'organisation (Camerman et al, 2007)³¹ qui incite les salariés à s'engager davantage. D'une façon générale, nous pouvons dire que la théorie de la justice procédurale établit des normes qui favorisent des relations à long terme entre l'organisation et l'employé. Les recherches ont notamment mis en évidence l'influence des éléments de justice sur la satisfaction des employés vis à vis du salaire, de

²⁸ Reprise par Lavorta, 1992 : 5

²⁹ Reprise par Lavorta, 1992 : 11.

³⁰ Cité par Millissa, 2008.

³¹ Cité par Manville, 2008.

l'évaluation des performances, des politiques de licenciement et des procédures de sélection (Greenberg, 1980)³². La justice procédurale influence le jugement des employés sur la qualité de l'échange avec l'organisation (Masterson, Lewis Goldman et Taylor, 2000)³³. En effet, la perception de la justice procédurale oriente les attitudes et les comportements à l'égard de l'organisation. Ces constatations nous permettent de poser cette hypothèse :

Hyp1 : La justice procédurale influence positivement la perception du climat éthique.

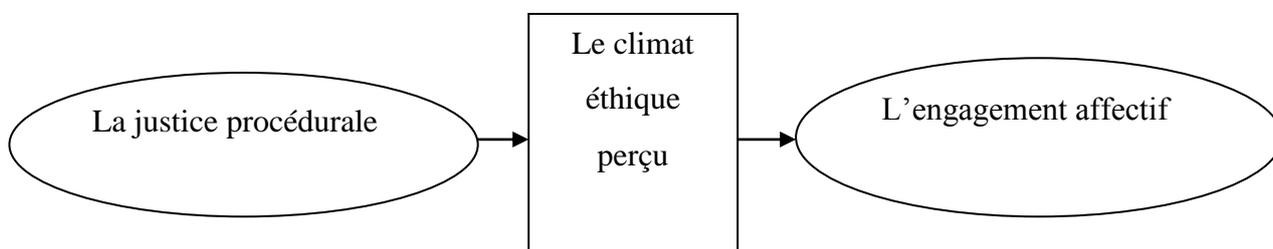
Le climat éthique agit comme un stimulateur de l'engagement organisationnel. À travers la littérature, nous avons pu recenser peu de travaux ayant étudié l'impact du climat éthique sur l'engagement organisationnel. Lorsque l'entreprise cherche à ancrer des valeurs éthiques dans sa gestion quotidienne, les employés sentent la bonne vie en opérant dans des conditions favorables et respectueuses. Par conséquent, les employés s'engagent. L'instauration d'un climat éthique influence positivement le comportement des salariés dans l'organisation. Plusieurs recherches ont examiné la relation entre l'éthique et le comportement managérial (Bellizzi, 1995; Bellizzi et Norvel, 1991)³⁴. Cependant et à notre connaissance, rares sont les études qui ont cherché à relier les caractéristiques éthiques de l'organisation avec l'Engagement Organisationnel, ce qui justifie notre étude. La recherche de Schwepker (2001)³⁵ a confirmé que plus le climat est perçu éthique plus les travailleurs seront impliqués dans leurs travaux et manifesteront d'une façon moindre l'intention de quitter l'entreprise. A la lumière de ces recherches, nous allons poser comme hypothèse :

Hyp2: La perception d'un climat éthique stimule l'engagement affectif des employés.

A travers la littérature, le climat éthique perçu a joué des rôles médiateurs pour expliquer plusieurs relations managériales. Il était utilisé afin d'étudier l'influence des codes éthiques sur le comportement des vendeurs (Wimbush et al 1997; Victor et Cullen 1988; Ferrell et Gresham 1985)³⁶. Certains ont travaillé sur le rôle du système de management sur la motivation du salarié et son comportement via l'intermédiaire de la perception du climat éthique (Hunt et Vasquez-Parraga, 1993; Bellizzi et Hite 1989 ; Schwepker, 1999)³⁷. Cependant, à notre connaissance, rares sont les recherches qui ont cherché à relier les caractéristiques éthiques de l'organisation avec l'engagement organisationnel. Dans ce travail, le climat éthique perçu sera utilisé pour expliquer la relation entre RSE interne et engagement affectif.

Hypothèse 3 : Le Climat Ethique Perçu médiate la relation entre la Justice Procédurale et l'Engagement Affectif des salariés.

Le Modèle de Recherche



³² Cité par Cropanzano et Greenberg, 1997.

³³ Reprise par Tremblay et al, 2000.

³⁴ Reprise par Seguin, 2008.

³⁵ Reprise par Seguin, 2008.

³⁶ Reprise par Seguin, 2008.

³⁷ Reprise par Seguin, 2008.

Cette réponse théorique à notre problématique a été confrontée au terrain et a fait l'objet d'une validation empirique. Dans la section suivante, nous allons présenter la méthodologie et les principaux résultats.

3. Démarche méthodologique:

Notre posture épistémologique est le positivisme aménagé. Cette position intermédiaire entre les trois paradigmes (positiviste, interprétativiste et constructiviste) offre plus de liberté au chercheur en lui donnant la possibilité d'avoir une meilleure lecture et critique de la réalité. Notre investigation empirique a été effectuée en bi approches. Une recherche quantitative suivie d'une recherche qualitative. Cette démarche s'appelle la triangulation inversée. C'est une tendance utilisée dans les recherches en GRH et défendue par plusieurs chercheurs (Bares et Caumont, 2004).

Notre nous sommes adressés à 48 entreprises tunisiennes opérant dans le secteur de Haute technologie. Ce secteur est très sensible au sujet d'engagement affectif des employés faisant employer des compétences et des profils à forte employabilité. La perte d'un cadre peut être scandaleuse pour ce type de firme. De plus, ce secteur semble être un terrain vierge pour les chercheurs, une insuffisance de travaux dans ce secteur en Tunisie a été constatée.

La rigueur et la signifiante statistique des résultats dépendent de la taille de l'échantillon. Plus ce dernier est grand, plus il aura une stabilité des structures factorielles et des liens entre les variables.

22 boîtes de télécommunication, 6 laboratoires pharmaceutiques, 11 centres de recherche scientifique et 9 entreprises audio-visuelles, ce sont les 48 entreprises de notre échantillon. La plus petite firme de notre échantillon fait employée 12 salariés alors que la plus grande compte 460 effectifs. Nous avons choisi les firmes qui ont des actions socialement responsables. Toutes les entreprises de notre échantillon disposent soit d'une charte éthique, soit d'un code de conduite. Ces documents sont considérés comme une preuve parmi d'autres que ces entreprises sont qualifiées de socialement responsables.

Nous nous sommes présentés à ces entreprises et nous avons administré 630 questionnaires anonymes pour une période de 6 mois du premier Décembre 2008 au 31 Mai 2009, aux cadres des entreprises visitées, hommes et femmes, anciens et nouveaux, l'âge des répondants vari de 25 à 60 ans. Nous avons pu ramasser 421 remplis avec un taux de réponse de 66.825%. Le choix du questionnaire comme moyen de collecte de données s'explique par la nature latente de nos variables.

Le choix des échelles de mesure est très important et central car il conditionne la validité et la fiabilité des mesures qui à leur tour conditionnent l'exploitabilité des résultats. Pour disposer d'une bonne échelle, il faudra qu'elle obéisse à un minimum de conditions. L'échelle doit être adaptable à notre recherche, utilisée et testée plusieurs fois dans d'autres études, disposant d'un soubassement théorique solide, fiable et surtout disposant d'items clairs et compréhensibles.

Le questionnaire a fait l'objet d'un test de dimensionnalité dit aussi l'analyse factorielle qui permet de purifier nos données en éliminant les mauvais items qui mesurent mal la variable. Un test de fiabilité a été effectué pour s'assurer de la cohérence des réponses données par les répondants. Les indicateurs utilisés pour ces deux tests sont le KMO et l'alpha de Cronbach. Afin de mesurer la justice procédurale, nous avons adopté l'échelle de Lamertz (2002)³⁸. Cette échelle est constituée de 6 items et dispose d'un alpha de Cronbach de 0.88. Elle est choisie en fait parce que d'abord elle bénéficie d'un soubassement théorique solide (Folger et

³⁸ Reprise par Bentein et al, 2000.

Konovsky, 1989)³⁹ et ensuite, elle corrobore avec les attentes de notre recherche sans oublier ses qualités psychométriques. Toutefois, trois items ont été abandonnés parce que nous jugeons que leurs énoncés ne correspondent pas à la réalité et au contexte des entreprises tunisiennes.

Afin de mesurer la variable médiatrice de notre travail, nous avons choisi l'échelle d'Eisenberg et al (1986). Ceci pour sa qualité de représentation et sa simplicité au niveau de l'énoncé des items. Elle présente 6 items et un Alpha de Cronbach de 0.93. Nous avons éliminé un item à cause de son non compatibilité avec notre recherche.

Dans le but de mesurer l'Engagement Affectif, l'échelle de Porter et al (1979)⁴⁰ semble être la plus sollicitée. Elle est la plus utilisée dans les recherches. Elle est constituée de neuf items. Elle était utilisée à plusieurs reprises avec des versions différentes. Wayne et al l'ont utilisée avec 7 items (Alpha= 0.87). De même Materson et al (2000) l'ont utilisée avec une version à 3 items (alpha=0.94). Cette échelle présente de bonnes qualités psychométriques. Nous l'avons adoptée avec 6 items.

Une fois notre questionnaire est prêt, nous avons testé notre modèle par la méthode des équations structurelles qui a pour principal objectif le test de la cohérence entre un modèle théorique et la réalité empirique. Cette méthode limite les biais dus aux erreurs de mesure et à la multi colinéarité (El Akremi et Roussel, 2003)⁴¹. Les hypothèses théoriques seront confirmées ou non selon la significativité des coefficients de régression de cette analyse calculée par le test de Student P.

Une fois les résultats sont obtenus, nous avons entamé une recherche qualitative. Nous avons effectué 4 entretiens semi directifs avec 2 DRH et 2 responsables personnels, un DRH d'un laboratoire pharmaceutique, un responsable des employés d'une boîte de télécommunication, un responsable d'un centre de recherche, et un DRH d'une firme audio-visuel, afin d'apporter des éléments de clarification et de contexte concernant les résultats obtenus. Leurs réponses nous ont aidés dans l'interprétation des résultats, ils ont apporté leurs témoignages et leurs expériences.

3.1. Présentation et interprétation des résultats :

Matrice de régression de notre modèle

| | AFFOCOM | ETHIC | JUST |
|--------------------|----------------|--------------|-------------|
| AFFOCOM | 1.00 | | |
| ETHIC | 0.48 | 1.00 | |
| JUST | 0.46 | 0.60 | 1.00 |
| Justice | 0.29 | 0.39 | |
| procédurale | (0.04) | (0.06) | |
| | 6.50 | 6.50 | |

³⁹ Reprise par Bentein et al, 2000.

⁴⁰ Reprise par Morin et Audebrand, 2003.

⁴¹ Cité par El Akremi et al, 2006.

Total Effects of KSI on ETA

| | JUST | ETHIC |
|----------------|------------------------|----------------|
| AFFOCOM | 0.29 (0.04) | 0.22 (0.06) |
| ETHIC | 6.50 0.39 (0.06) | 3.54 |
| | 6.16 | |

Comme premier résultat, nous pouvons dire que notre variable indépendante traduisant la RSE interne à savoir la justice procédurale, agit significativement sur le climat éthique perçu, elle explique 39 % de la relation et dispose d'un T très élevé 6.16. Par conséquent, cette relation supposée théoriquement a été validée empiriquement. Explicitement, si chaque employé ressent que son entreprise est juste envers lui, il y aura construction d'une valeur organisationnelle qui est la justice. Ainsi, l'entreprise qui fait de la justice une norme et une valeur dans sa conduite crée en réalité un climat organisationnel basé sur l'éthique et les bonnes habitudes et conduites. La justice procédurale comme son nom l'indique intervient dans toutes procédures gestionnaires telles que les promotions, le licenciement, la formation...

Il semble très important d'être juste vis-à-vis des salariés dans l'application des procédures. Le sentiment d'injustice est le catalyseur de tout comportement organisationnel négatif. Un salarié qui perçoit l'injustice ne se contente pas d'un désengagement et d'une baisse de production. Ce sentiment peut être transmis aux collègues qui se trouveront les prochains sur la liste des victimes et qui manifesteront un sentiment de crainte et de malaise. Ce climat tendu peut entraîner des comportements non productifs: bouche à oreille négatif, absentéisme, sabotage....

A notre connaissance, il n'existe pas d'étude qui a testé l'effet de la justice procédurale sur le climat éthique perçu. Cependant, notre supposition théorique a été validée empiriquement. Toutefois, le choix de cette relation est né des lectures proches. Par exemple, les travaux de Folger et Konovsky (1989)⁴² ont été marquantes. Ils ont montré que les employés qui pensent que leur direction a évalué leurs performances correctement ont tendance à avoir des niveaux supérieurs de satisfaction vis-à-vis du salaire, de loyauté à leur organisation et de confiance dans leur directeur indépendamment du montant du salaire reçu. Ces valeurs que peuvent engendrer la justice procédurale, la loyauté, la confiance, la charité, nous ont rapprochés du concept du climat éthique, un construit très défendu et d'actualité dans la sphère de la recherche scientifique.

Il paraît clair que le sentiment de justice se traduit par une perception positive d'un climat organisationnel ayant comme couronne l'éthique. En effet, le directeur de centre de recherche des matériaux possède un avis particulier.

« ...Comme vous saviez, nous travaillons dans un centre de recherche scientifique. Nous avons plusieurs matériaux coûteux et nous avons également beaucoup de visites de chercheurs et de grands professeurs étrangers. Le risque de sabotage, de casse et de vol est très élevé. Vous me dites alors qu'est ce que cela est en relation avec ma question. Je vais vous le dire... Lorsque l'employé où même le chercheur en master ou en doctorat sent qu'une procédure n'était pas appliquée correctement et justement, un comportement de vengeance

⁴² Reprise par Bentein et al, 2000.

peut se manifester. Par exemple pour les chercheurs, on a assisté à des absences longues et même à des retraits de thèse ou de mémoire de master et pour les ouvriers, on a vécu des coupures d'électricité lors des démonstrations faites par des professeurs étrangers. Comme vous voyez le sentiment d'injustice peut aller très très loin. ... »

Sur la base des résultats empiriques et des déclarations des interviewés, il est clair qu'un sentiment d'injustice peut être coûteux pour une entreprise. Cette injustice stimule un climat tendu de travail. A son opposé, le climat éthique a de multiples retombées positives sur l'organisation. Il permet d'assurer une conduite de vie sereine. Il assure une conformité collective aux valeurs et aux normes de conduite, ce qui réduit partiellement le risque de conflit et de tensions, sources majeures de problèmes pour les entreprises. Il est alors préférable que les entreprises tunisiennes s'intéressent davantage à cette question et s'orientent concrètement à l'application d'une justice procédurale réelle. C'est dans l'intérêt commun de l'employé et de l'organisation.

Comme deuxième résultat, le Climat éthique perçu agit significativement sur l'Engagement Affective, sa part d'explication est de 22% et son T de Student est de 3.54 traduisant une significativité très importante. Il paraît clair que selon le principe de l'échange social, plus l'employé perçoit que le climat organisationnel est un climat éthique plus il sera engagé affectivement. En d'autres termes, lorsque l'entreprise cherche à ancrer des valeurs éthiques dans sa gestion quotidienne, les employés sentent en conséquence la bonne vie à travers le travail dans des conditions favorables et respectueuses. Ces conditions vont agir sur les sentiments des employés vis-à-vis de leurs organisations en les développant positivement. Cet attachement affectif sera traduit par une volonté de rester dans l'entreprise et par des comportements productifs. Plus l'employé perçoit l'effort de son entreprise de créer un climat de travail juste, équitable, sain et sûr, plus le sentiment de redevance sera alimenté et s'engagera en conséquent.

Sur la base de nos résultats quantitatifs et qualitatifs, nous pouvons affirmer que la perception du climat éthique influence l'engagement affectif des employés. En réalité, nos résultats adhèrent à d'autres recherches qui ont à leurs tours conclus la relation d'influence entre le climat éthique perçu et l'engagement affectif. En d'autres termes, notre recherche s'inscrit dans la même lignée d'études antérieures malgré leur rareté citant ainsi, la recherche de Schwepker⁴³ en 2001, qui a mis en avant le rôle du climat éthique sur l'intensité de l'engagement organisationnel envers l'entreprise ainsi que leur satisfaction au travail et leur désir de changer d'entreprise. De plus, Wimbush et Shepard, (1994)⁴⁴ ont montré que le climat éthique favorise la naissance des comportements adaptés améliorant le rendement et la performance globale de l'entreprise. Encore, Cullen et al (2003)⁴⁵ ont prouvé l'effet du climat éthique perçu sur l'Engagement Organisationnel. Cette constatation s'ajoute comme nouvel argument plaidant en faveur du développement d'un climat éthique. Ce climat va engendrer l'engagement des salariés, un objectif recherché par toute entreprise. Au niveau de notre recherche qualitative, toutes les personnes interrogées ont soutenu cette idée. Un interviewé nous a signalé :

« En tant que premier responsable des employés, ...je peux sentir leurs engagements facilement. Il y a des comportements réflexeurs.... L'absentéisme répétitif et les certificats

⁴³ Reprise par Seguin, 2008.

⁴⁴ Reprise par Seguin, 2008.

⁴⁵ Reprise par William et al, 2004.

médicaux sont les principaux signes d'un mauvais climat de travail et d'une réticence affective par rapport à l'entreprise ».

Comme troisième résultat, nous avons trouvé que la justice procédurale agit significativement sur l'Engagement Affectif à travers l'intermédiaire du CEP. La part d'explication est 29% et le T de Student est égale à 6.50. Dans la littérature, le climat éthique perçu a joué le rôle de médiateur dans plusieurs recherches notons par exemple Victor et Cullen (1988)⁴⁶ et Ferrell et Gresham (1985)⁴⁷ qui ont testé l'influence des codes éthiques sur le comportement des vendeurs via le climat éthique perçu.

En récapitulation, notre thèse de départ a été bel et bien prouvée, la RSE interne stimule l'engagement affectif de salariés. Nous pouvons dire que les entreprises tunisiennes sont amenées à réviser leur justice procédurale. Une meilleure participation des employés dans la prise des décisions et dans l'élaboration des procédures, est une démarche à prendre au sérieux. Pour assurer l'engagement des salariés, le gage pour tous types d'entreprises, il faudra investir dans les pratiques internes de la RSE. Nous avons pu démontrer à travers cette recherche que la RSE agit comme stimulateur pour l'engagement affectif des salariés. la RSE n'est pas un fait de mode ou une obligation législative, mais plutôt une source de richesse renouvelable et non encore suffisamment exploitable.

4. Conclusion

Ce travail tente de comprendre les mécanismes par lesquels la RSE interne stimule l'engagement affectif des salariés. Cette étude a construit des soubassements théoriques et empiriques à une relation non encore établie à notre connaissance.

La relation entre la RSE interne et l'engagement affectif paraît omise par les recherches. De plus, la relation entre la justice procédurale et le climat éthique perçu semble également être absente dans la littérature. Il est évident que l'engagement affectif est une attitude fortement recherchée par les employeurs. Cette attitude n'est qu'un résultat de tout un processus de réciprocité entre le salarié et son organisation. En effet, selon le principe de réciprocité de Gouldner (1960) l'employé ne s'engagera vers l'entreprise que s'il a déjà reçu en contre partie quelque chose perçue comme équivalente à son engagement.

Les résultats théoriques et empiriques de cette recherche s'alignent et se joignent. Ils encouragent les employeurs à investir dans la RSE interne. La qualité de la relation entre l'employeur et l'employé est le principal antécédent des attitudes et des comportements de ce dernier au travail. Nous avons montré que la transaction dans laquelle l'employeur offre un climat organisationnel de justice, sain et serein, un climat où l'employé peut progresser, aura en contrepartie un engagement affectif fort de la part de ses employés.

En guise de conclusion, cette recherche plaide pour l'instauration d'une GRH socialement responsable. La RSE interne permet de réaliser le bien être du salarié. En percevant la justice procédurale dans la gestion quotidienne de l'entreprise, l'employé sent qu'il est soutenu et que le climat du travail l'encourage à développer ses compétences. En contre partie, il sentira qu'il redevable vis-à-vis de son entreprise et s'engage affectivement.

Comme toute autre étude, notre recherche présente des limites. Malgré que notre échantillon est assez large (48 PME tunisiennes du secteur Haute Technologie) et que les mesures ont subi des tests de fiabilité et de validité, la généralisation des résultats n'est pas garanti.

⁴⁶ Reprise par Lavorta, 1992.

⁴⁷ Reprise par Lavorta, 1992.

Encore, dans ce travail, nous nous sommes adressés uniquement à des cadres. Cette restriction est reconnue comme une limite.

Notre travail ouvre les horizons à plusieurs autres études probables. Il paraît intéressant de tester la relation centrale avec d'autres pratiques de RSE interne (la formation, la communication, l'employabilité...). Par ailleurs, la relation centrale a été expliquée par l'intermédiaire d'une variable médiatrice à savoir le climat éthique perçu. Il sera également judicieux de trouver d'autres construits qui médiatisent la relation (le développement du capital humain, la perception du soutien organisationnel...). De plus, il est toujours intéressant de tester le même modèle en changeant le cadre spatiotemporel (pays, secteur d'activité, post changement...) et la catégorie salariale interrogée. Un tel examen permet d'apporter des éléments contextuels et conjoncturels pour expliquer les différences de résultats probables.

5. Bibliographie

- ATTARÇA, M. et JACQUOT, T. (2005), « La représentation de la responsabilité sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». strategie AIMS.
- BARES, F. et CAUMONT, D. (2004), « Les études qualitatives face aux normes de la recherche: le cas des entretiens ». GREFIGE_ université Nancy 2, cahier n°2004-02.
- BEN ABDELKRIM, M. (2013), « L'influence de la RSE interne sur l'engagement affectif des employés dans le secteur des hautes technologies en Tunisie : une approche par la théorie de l'échange social ». 10^{ème} congrès de l'ADERSE.
- BENTEIN, K. STINGLHAMBER, F. et VANDERBERGHE, C. (2000), « L'engagement des salariés dans le travail ». Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000.
- BOWEN, H.R. (1954). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- BREDELLI, P. et PASTORE, M. (2006), « Les discours et pratiques sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, éléments de micro-régulation du modèle post-fordien ». *Strategic Tool for Competitiveness*, p4.
- CAROLL, A.B. (1979), "A three-Dimensionnal Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of management Review*, Vol 4, No.4, 497-505.
- CAPRON, M. (2003), «L'Economie Ethique Privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation ». *Economie Ethique*, N°7.
- CLOUTIER, J. (2004), «La justice procédurale : une mesure d'efficacité des pratiques de rémunération ». Working paper, Département ORH, ESG, UQAM, Montréal, 2004.
- COHEN, A. (2006), "The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture". *Journal of vocational Behavior*, vol.69,pp.105-118.
- CROPANZANO, R. et GREENBERG, J. (1997), "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze". *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 317-372.
- DEJEAN, F. et GOND, J.P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche ». Les notes de Lirhe.
- DESMAS, C. (2008), « Les codes conduisent-ils à l'éthique ? ». Working Paper, groupe école supérieure de commerce et de management, Université de Montréal.
- EISENBERGER, R. Huntington, R. Hutchison, S. et Aberdeen, P.G. (1986), "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3,500-507.

- ELAKREMI, A, DELOBBE, N, GUERRERO, S. et NEVEU, J.P. (2006), « Comportement Organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». Boeck Université.
- ESTAY, C. et TCHAKAM, J.P. (2004), «La mesure de la responsabilité sociale ». La revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion n°206, Organisations.
- GOND, J-P. et MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2003), «Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». Revue des Sciences de Gestion, n°205, pp. 93-116.
- GOULDNER, H.P., 1960, Dimensions of organizational commitment on turnover decisions, Journal of Applied Psychology, 74, 855-868.
- KANDOUSSI, F. et ABOUBI, M. (2007), « Quelles perspectives sous l'égide de la nouvelle législation de travail au Maroc ? ». working paper, entrepreneurship and innovation, IHEC de Liege, N° 200701/03.
- LAVORTA, L. (1992), « Influence des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le comportement éthique du vendeur ». Université Paris XII Val de Marne, Institut de Recherche en Gestion- Pôle Marketing et Logistique.
- LEE, K. CRASWELL, J.J. et ALLEN, N.J. (2000), "A meta analytic review of occupational Commitment: relations with person and work related variables". Journal of applied psychology, vol.85, pp.799-811.
- LEVENTHAL, G. S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships". In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), Social exchanges: Advances in theory and research, pp. 27-55, New York: Plenum.
- MANVILLE, R.C. (2006), « Flexibilité du travail et implication organisationnelle : les enjeux de pratiques GRH « JUSTES » ». XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School.
- MERCIER, S. (2001), « l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». stratégie AIMS, XIème conférence de l'Association Internationale de management Stratégique.
- MEYER, J.P. et ALLEN, N. J. (1991), «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, 1, p. 61-69.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. et GELLATLY, J.R. (1990), "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations". Journal of Applied Psychology, 75.p. 710-720.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. et SMITH, C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component Conceptualization". Journal of Applied Psychology, Vol.78, pp.538-551.
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of Occupational Psychology, vol. 63, p. 1-18.
- MILLISSA, F. Y. CHEUNG et MONICA, C. C. Law. (2008), "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong". Asia Pacific Business Review, Vol. 14, No. 2, 213–23.
- MORIN, E.K. et AUDEBRAND, L. (2003), « L'engagement organisationnel et le sens du travail ». Cahier de recherche, Université de Montréal. No. 03-02. p4.
- PAILLE, P. (2006), « engagement Organisationnel et Comportement de citoyenneté Organisationnelle ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol.60.
- PAILLE, P. (2008), « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel ». Revue européenne de psychologie appliquée.
- PASQUERO, J. (2006), « La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socio-économique ». Gestion; 31, 2 ; ABI/ INFORM Global.

- SEBASTIEN, L. et BRODHAG, C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », Développement durable et territoires ». [En ligne], Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, URL : <http://developpementdurable.revues.org/index1133.html>
- SEGUIN, M. (2008), « Antécédents et impact du climat éthique ». chaire de coopération guy Bernier.
- THEVENET, M. (2004), « Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des salariés ». Editions d'organisation.
- THIBAUT, J.W. et KELLEY, H.H. (1959), "The Social Psychology of Groups, John Wiley & Sons", New York.
- THIBAUT, J. et WALKER, L. (1975), "Procedural justice: A psychological analysis, Hillsdale". NJ: Erlbaum.
- TREMBLAY, M. GUAY, P. et SIMARD, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». série scientifique, CIRANO, Montréal.
- VANDERBERGHE, C. BENTEIN, K. et STINGLHAMBER, F. (2004), "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes". Journal of Vocational Behavior, Vol.64, pp.47-71.
- WILLIAM, A. WEEKS. TERRY, W. LOE. LAWRENCE, B. CHONKO, et KIRK WAKEFIELD. (2004), "The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence". Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIV, no. 3 pp. 199–214.

EVALUATION DES PERFORMANCES ESG DES ENTREPRISES NORD-AMERICAINES : UNE ANALYSE EXPLORATOIRE DE LA BASE MSCI ESG STATS ® 2011

Sami BEN LARBI

MCF HDR

Université de Toulon, GRM (EA 4711) et Professeur Affilié à Euromed Management

benlarbi@univ-tln.fr

Alain LACROUX

MCF

Université de Toulon, GRM (EA 4711)

alain.lacroux@univ-tln.fr

Philippe LUU⁴⁸

Ingénieur d'étude

Université de Nice Sophia Antipolis, IAE, GRM (EA 4711).

luu@unice.fr

1. Introduction

Face au développement de la communication institutionnelle sur les engagements et actions contribuant à construire la performance sociétale de l'entreprise (PSE), plusieurs parties prenantes expriment un besoin croissant de pouvoir évaluer la réalité des engagements proclamés : les consommateurs bien entendu à travers leurs associations de défense, mais également les milieux associatifs, les investisseurs, les salariés ou les pouvoirs publics. Le sujet de l'évaluation des engagements pris en matière sociétale devient donc incontournable aujourd'hui pour les dirigeants, car il détermine en partie l'attractivité des entreprises vis-à-vis des investisseurs (particulièrement les investissements socialement responsables).

Bien que le modèle de Carroll, (1979) soit très fréquemment présenté comme le point de départ de la réflexion académique sur ce concept⁴⁹, l'article de Wood (1991) est considéré par les experts du domaine comme la contribution la plus importante des années 1990.

Face aux difficultés inhérentes à l'opérationnalisation de la PSE, d'autres auteurs comme Clarkson (1995), Wood et Jones (1995) et Husted (2000) ont cherché à mobiliser la théorie des parties prenantes pour mieux appréhender ce construit ainsi que sa modélisation.

Clarkson (1995) définit ainsi la PSE comme la capacité d'une entreprise à gérer ses *stakeholders* de manière à les satisfaire.

Au fur et à mesure de la diffusion de ce concept, de nombreuses tentatives d'opérationnalisation de la PSE ont été proposées (ex : Mitnick, 2000; Decock-Good, 2001; Estay & Tchankam, 2004; Igalens & Gond, 2003; Agudo Valiente, Garcés Ayerbe, & Salvador Figueras, 2012). Elles émanent de sources variées, qu'il s'agisse de littérature de recherche, d'organismes publics, des acteurs eux-mêmes ou d'organismes spécialisés dans la notation sociétale (Eiris, Inrate, MSCI ESG Research, Oekom, Sustainalytics, Vigeo).

⁴⁸ Les auteurs tiennent à adresser leurs plus vifs remerciements au comité scientifique de la Chaire AG2R LA MONDIALE « Finance Autrement : Investissement, Solidarité, Responsabilité » du Groupe Euromed Management pour avoir financé l'acquisition de la base de données MSCI ESG STATS ® 2011 et autorisé son utilisation dans le cadre de cette recherche.

⁴⁹ Voir à ce sujet Aupperle (1984), Wartick et Cochran (1985), Clarkson (1988), Clarkson et al. (1994, 1995), Murray and Vogel (1997) et Jamali et Mirshak (2007).

Les agences de notation sociétale, qui fournissent une information extra-financière accessible aux diverses parties prenantes (et utilisée en priorité par les investisseurs), occupent une place importante dans les débats sur la PSE, car elles sont seules en mesure de proposer à intervalle régulier une information fiable, exhaustive et indépendante.

Comparé au secteur de la notation financière, relativement homogène, le secteur de la notation sociétale fait l'objet de débats récurrents (Igalens, Déjean et El Akremi, 2008 ; Ben Larbi & Lacroux 2011) relatifs aux modalités de la notation (que doit-on noter ? comment noter ? qui doit noter ?). Dans une revue récente de la littérature, Donna Wood remarque que le manque de clarté concernant la définition de la PSE et la focalisation sur l'unique lien entre la performance sociétale et la performance financière est largement dû aux « manques de progrès effectués dans le domaine de la caractérisation et la mesure de la PSE » (Wood, 2010, p. 51).

Ce retard conceptuel pointé par Wood concernant le concept même de performance sociétale n'a pas entravé le développement du marché de l'analyse extra-financière, arrivé aujourd'hui à maturité, avec des acteurs de références (cités plus haut) évoluant sur un marché de type oligopolistique.

Le problème de la notation sociétale n'est donc plus un problème de disponibilité de l'information, mais de traitement de celle-ci. Une question importante pour les *stakeholders* devient celle de la lisibilité et de l'usage de cette information. En d'autres termes, peut-on proposer des méthodes permettant de faire émerger des informations pertinentes (avec l'idée de mettre en rapport les discours tenus avec les engagements effectivement tenus) et de parvenir finalement à aider au choix des investissements et à une meilleure évaluation des engagements sociétaux ?

Notre projet s'inscrit dans ce questionnement sur le « rendre compte » (*accountability*). Il consiste à utiliser une approche méthodologique reposant sur des méthodes d'exploration des bases de données (*data mining*). Nous chercherons à extraire de l'information utile, permettant d'envisager à terme des modèles d'aide à la décision, à destination des investisseurs et des autres *stakeholders* concernés par le sujet de la performance sociétale.

Les méthodes empruntées au *data mining* offrent en effet des perspectives intéressantes dans le champ de la PSE car elles sont adaptées à l'étude de grandes bases de données, dont la visée finale est normative. Ces méthodes sont tout à fait transposables au domaine sociétal, puisqu'il s'agit d'aider les investisseurs à effectuer les meilleurs placements en tenant compte d'indicateurs extra-financiers.

Initialement développé dans le domaine du marketing, puis étendu à d'autres domaines (économie, environnement, politiques publiques), le *data mining* est aussi largement utilisé dans le domaine financier et tout particulièrement dans le scoring bancaire (Tufféry, 2012). L'extension des méthodes d'évaluation du risque bancaire au « scoring sociétal » constitue ainsi une évolution naturelle. Les recherches menées dans ce champ particulier sont encore très rares (voir par exemple Petrini & Pozzebon, 2009; Tsai, Lu, & Yen, 2012), alors que la demande d'informations pertinentes et utilisables dans le domaine de la PSE s'accroît.

Nous avons choisi de consacrer notre étude aux entreprises nord-américaines (Etats-Unis) en prenant appui sur la base MSCI ESG STATS © 2011. Ce choix se justifie par le fait que cette dernière, héritière de la base KLD, constitue non seulement l'une des références incontournables du marché américain dans le domaine de la PSE (Waddock, 2003), mais aussi parce que son système de notation vient de connaître des changements méthodologiques significatifs permettant d'affiner notre appréhension de la PSE.

Notre étude est organisée en deux parties. La première présente une analyse typologique de la performance sociétale des entreprises nord-américaines fondée sur la base MSCI ESG

STATS ® 2011. La seconde partie propose une analyse comparative détaillée des différentes classes identifiées prenant appui sur des critères économiques, démographiques et financiers.

2. Evaluation des performances ESG des entreprises nord-américaines : construction d'une typologie

Notre approche procède en trois étapes. La première présente la base MSCI ESG STATS ® 2011 (version rénovée de la base KLD, rassemblant plus de 2800 entreprises privées nord-américaines cotées en bourse).

La seconde expose la méthodologie de construction des indicateurs de performance ESG que nous avons privilégiée, en vue d'appréhender la performance sociétale des entreprises.

La troisième propose une analyse typologique de la PSE fondée sur une méthode de classification hiérarchisée et non dirigée des entreprises.

2.1. Présentation de la base MSCI-ESG STATS ® 2011

Dans une étude de synthèse sur la mesure de la PSE, Wood (2010) a cherché à identifier dans la littérature empirique les outils de mesure les plus usités pour appréhender ce concept. La mesure qui apparaît la plus populaire sur le marché américain est celle de l'organisme d'analyse sociétale Kinder, Lydenberg, Domini, (KLD) (actuellement MSCI ESG Research). Cette base publiée annuellement est organisée selon une logique ESG (Environnementale/Sociétale/Gouvernance), correspondant au modèle du capitalisme libéral de marché, selon la typologie proposée par Amable (2005), et développée notamment par Igalens, Déjean et El Akremi (2008). Selon ce modèle, les entreprises engagées dans des démarches d'amélioration de la PSE s'impliquent davantage vis-à-vis de la société civile et accordent une importance particulière à la gouvernance et aux dimensions environnementales. Ce constat justifie l'adoption des critères ESG comme « proxy » de la PSE dans le monde anglo-saxon.

La base MSCI EGG STATS ® 2011 constitue une version modifiée et enrichie de la base KLD, qui a donné lieu à une importante exploitation dans le courant de recherche de la PSE, pour lequel elle est considérée comme la « mieux documentée et la plus complète » (Wood & Jones, 1995). La base KLD a été précédemment étudiée, afin d'en analyser la structure latente et la validité (Mattingly & Berman, 2006; Sharfman, 1996), ce qui a permis d'en garantir la fiabilité pour les mesures quantitatives. La majorité des études menées sur cette base ont tenté de mettre en relation les domaines d'engagement des entreprises avec des variables externes, souvent financières, dans l'objectif d'analyser des liens de causalité éventuels susceptibles d'éclairer le débat fondamental du lien entre performance sociale et performance économiques (Agudo Valiente et al., 2012; Becchetti, Ciciretti, Hasan, & Kobeissi, 2012; Bouslah, Kryzanowski, & M'Zali, 2013; Brown & Perry, 1994; Lioui & Sharma, 2012). La base est renseignée depuis plus de 20 ans, ce qui permet également des études longitudinales (Michelon, Boesso, & Kumar, 2013; Oikonomou, Brooks, & Pavelin, 2012). La base exploitée dans la présente étude comporte 2848 entreprises, notées sur 63 variables, elles-mêmes regroupées en 7 domaines-clé de la performance sociale (voir tableau 1 en Annexe)

La version 2011 de l'outil incorpore une importante avancée méthodologique initiée en 2010 (MSCI ESG, 2012), qui justifie selon nous de répliquer certaines études sur cette base réaménagée. Jusqu'en 2010, le système de notation propre à KLD ne différenciait pas les cases non remplies, car considérées comme non pertinentes ou comme des valeurs manquantes (ex : une entreprise non industrielle n'émettant pas de gaz toxique n'est pas concernée par la variable environnementale « émissions toxiques »). La réforme de la notation entreprise en 2010 permet de distinguer 3 cas :

| | Notation |
|---|-------------------|
| La présence d'une action significative positive (ou négative) menée dans le domaine ESG correspondant à la variable | 1 |
| L'absence d'actions significatives menée dans le domaine ESG correspondant à la variable | 0 |
| La non pertinence de la variable pour l'entreprise considérée | NR (not rated) |

2.2. Méthodologie de construction du scoring sociétal

Le système de notation retenu dans la base MSCI ESG est relativement « neutre » car il ne pondère aucune variable, ce qui nécessite de la part de l'utilisateur des choix méthodologiques. Les pratiques de traitement apparaissent de fait assez diverses, selon les études. Certains travaux se basent par exemple sur des pondérations différenciées de chacune des variables (Harrison & Freeman, 1999; Hull & Rothenberg, 2008; Waddock & Graves, 1997). La majorité des études procèdent toutefois plus simplement par soustraction entre points forts et points faibles pour obtenir une note unique par variable (Choi & Wang, 2009; Hillman & Keim, 2001). La pertinence et la validité de cette méthode ont fait l'objet de critiques, qui nous semblent fondées. La soustraction entre forces et faiblesses est tout d'abord critiquable pour des motifs statistiques, car elle entraîne une perte d'information et affaiblit les possibilités de discrimination (Mattingly & Berman, 2006, p. 28; S. A. Waddock & Graves, 1997). Une entreprise qui présente à la fois des forces et des faiblesses importantes qui s'équilibrent par compensation obtient le même score qu'une entreprise ne présentant ni forces ni faiblesses. Par exemple, une grande entreprise industrielle particulièrement polluante, qui mène une politique active de promotion de la diversité auprès de ses salariés peut obtenir un score identique à une entreprise tertiaire non concernée par les problèmes de pollution, et qui n'a entrepris aucune démarche ESG en direction de ses salariés. Mattingly et Bermann (2006) considèrent donc que les forces et les faiblesses ne représentent pas les deux pôles d'un continuum et doivent donc être évaluées séparément, car elles résultent de pratiques très différentes. Nos choix méthodologiques, qui tiennent compte de ces critiques et tentent de prendre en compte les différentes contraintes de combinaison des variables, sont donc les suivants :

- Afin de neutraliser l'influence des notations NR (non pertinentes) attribuées par MSCI ESG, nous avons privilégié, pour chacune des 14 variables composites (7 pour les points forts et 7 pour les points faibles), le calcul d'une moyenne arithmétique simple au détriment de la méthode de calcul additive retenue par MSCI ESG.

Par exemple : une entreprise évaluée sur les 6 items de la variable ENV+ obtient les scores suivants : 0,0, 1,1 NR, 1. On considère que l'entreprise obtient 3 points sur les 5 possibles (l'indicateur NR n'est pas pris en compte) : elle atteint donc 80% du score maximal possible sur l'échelle, soit un score de 80. La méthode de *scoring* utilisée permet ainsi de transformer les notes attribuées par MSCI ESG par une moyenne qui traduit le pourcentage d'atteinte du score maximal sur la variable composite.

Les critères d'appartenance à un secteur d'activité controversé (au nombre de 6) validés par la note « 0 » ou « 1 » dans la base n'ont pas été pris en ligne de compte dans la détermination du score moyen global des 7 variables composites spécifiques aux points faibles (concerns).

Les maintenir reviendrait à surévaluer notre appréciation des pratiques ESG allant à l'encontre de la RSE et du DD, en privilégiant des critères relevant davantage de considérations morales ou religieuses

- Le score final correspondant à la variable « Points Forts » est obtenu en réalisant la moyenne arithmétique simple des 7 variables composites (Strengths) : ENV+, COM+, HUM+, EMP+, DIV+, PRO+, GOV+. En procédant de la même manière pour les variables composites

(concerns) : ENV-, COM-, HUM-, EMP-, DIV-, PRO-, GOV-, on obtient le score final correspondant à la variable « Points Faibles ».

Le score de la variable « Points Forts » varie sur une échelle de 0 à 100. Une note de 60 signifie que 60% des pratiques ESG, jugées comme favorables par MSCI ESG, ont été observées sur la période. Le score de la variable « Points Faibles » varie lui aussi sur une échelle de 0 à 100.

2.3. Analyse typologique fondée sur les indicateurs de performance ESG

L'objectif de notre étude est de faire émerger des « profils » d'entreprises caractéristiques du point de vue de la nouvelle notation ESG. La méthode de classification retenue est la classification hiérarchique ascendante non dirigée (détermination automatique du nombre de classes), selon la méthode de Ward à partir des deux variables composées décrites au paragraphe précédent. Cette méthode a été choisie car elle est considérée comme l'une des deux plus performantes parmi les procédures de classification hiérarchiques (Malhotra 2004, p 548)⁵⁰. La classification automatique fait émerger 4 classes, d'inégale importance, qui sont caractérisées dans le tableau 2. Les tests de comparaison intergroupes de Krustall Wallis sont significatifs pour l'ensemble des variables testées⁵¹ : les 4 classes apparaissent réellement différenciées sur les indicateurs de classification choisis, ce qui constitue un premier indice de validité (Caumont & Chandon, 1989)

Tableau 2. Caractérisation des classes

| 2848 observations 4 classes identifiées | Effectif | Pourcentage | Moyenne des points forts standardisée | Moyenne des points faibles standardisée |
|--|---|-------------|--|--|
| Classe M | 1593 | 55,9 % | - 0.33 (médiane - 0,48) | 0.53 (médiane 0,36) |
| Classe B | 353 | 12,4 % | 1.43 (médiane 1,07) | -1.06 (médiane -1,21) |
| Classe C | 95 | 3,3 % | 3.30 (médiane 3,11) | 2.01 (médiane 1,81) |
| Classe P | 807 | 28,3 % | -0.36 (médiane - 0,48) | -0.82 (médiane - 0,62) |
| Echantillon complet | 2848 | 100,0% | 0.00 (médiane -0.48) | 0.00 (médiane 0.36) |
| Dénomination | Identification | | | |
| Classe M : Les « non engagés », ou « mauvais élèves » (M) | -/- Points forts < moyenne / Points faibles > moyenne Entreprises peu engagées dans les démarches ESG. | | | |
| Classe B : Les « engagés » ou « bons élèves » (B) | +/+ Points forts > moyenne / Points faibles < moyenne Entreprises nettement engagées dans les démarches ESG. | | | |
| Classe C : Les « controversés » ou « offensifs » (C) | +/- Points forts > moyenne / Points faibles > moyenne Entreprises réalisant de gros efforts ESG, mais présentant en même temps de grosses faiblesses. | | | |
| Classe P : Les « perfectibles » ou « défensifs » (P) | -/+ Points forts < moyenne / Points faibles < moyenne Entreprises peu engagées et assez indifférentes, mais présentant en même temps peu de faiblesses. | | | |

La classe M (les non engagés ou « mauvais élèves ») représente 55.9% des entreprises de notre échantillon (soit 1593 entreprises). Elle se compose des entreprises ayant des pratiques ESG peu satisfaisantes. La classe A est la moins engagée sur les points forts dans ses pratiques ESG (médiane la plus faible de l'échantillon). Ses points faibles la placent également bien en dessous de la moyenne de l'échantillon en termes de performances ESG avec une médiane des plus faibles de l'échantillon.

⁵⁰ Etant donné que ces deux variables ne sont pas homogènes en termes de variance, elles ont été standardisées, selon les recommandations habituelles (Donada & Mbengue, in Thiéart, 2007, p. 379)

⁵¹ Le test de Krustall-Wallis constitue une alternative non paramétrique à l'ANOVA. Ce test est recommandé lorsque la distribution des variables n'est pas gaussienne, ce qui est le cas de la plupart des variables testées. Les tests sont tous significatifs au niveau $p < 0,01$

La Classe B (les engagés ou « bons élèves ») représente 12.4% des entreprises de notre échantillon (soit 353 entreprises). Elle se compose des entreprises ayant des pratiques ESG très satisfaisantes : soit un score « Points Forts » supérieur et un score « Points Faibles » inférieur à la moyenne des scores obtenus par chaque classe. La classe B se distingue par des pratiques ESG très satisfaisantes qui s'apparentent à des postures managériales de nature stratégique ou identitaire (tant sur les points forts que les points faibles).

La classe C (les controversés ou « offensifs ») représente 3.3% des entreprises de notre échantillon (soit 95 entreprises). Elle se compose des entreprises ayant des pratiques ESG controversées : soit un score très supérieur à la moyenne des scores obtenus par chaque classe tant pour les « Points Forts » que les « Points Faibles ». La classe C apparaît nettement polarisée avec des scores beaucoup plus élevés que la moyenne et la médiane de l'échantillon. On pourrait formuler l'hypothèse à ce stade de l'analyse que la démarche ESG des entreprises de la classe C relève d'une stratégie de compensation entre bonnes et mauvaises pratiques sociétales, spécifiques à des postures managériales instrumentalistes, voire opportunistes (se protéger des risques) au sens de Fayolle(2006) et de Saulquin & Schier (2007)

La classe P (les perfectibles ou « défensifs ») représente 28.3% des entreprises de notre échantillon (soit 807 entreprises). Elle se compose des entreprises ayant des pratiques ESG perfectibles : soit un score inférieur à la moyenne des scores obtenus par chaque classe tant pour les « Points Forts » que les « Points Faibles ». Il s'agit plus précisément d'entités peu engagées mais présentant en même temps peu de faiblesses sur le plan sociétal. La classe P semble davantage préoccupée par la maîtrise de ses points faibles que par l'amélioration de ses points forts, lesquels sont encore bien en dessous de la moyenne de l'échantillon (médiane la plus faible). La posture managériale des entreprises de ce groupe pourrait relever d'une conception légaliste (respect de la loi), voire mécaniste visant à répondre favorablement aux pressions exercées par ses parties prenantes. C'est dans ce sens que cette démarche sociétale peut être perçue comme « perfectible ».

3. Identification des caractéristiques communes des groupes identifiés : une analyse comparative

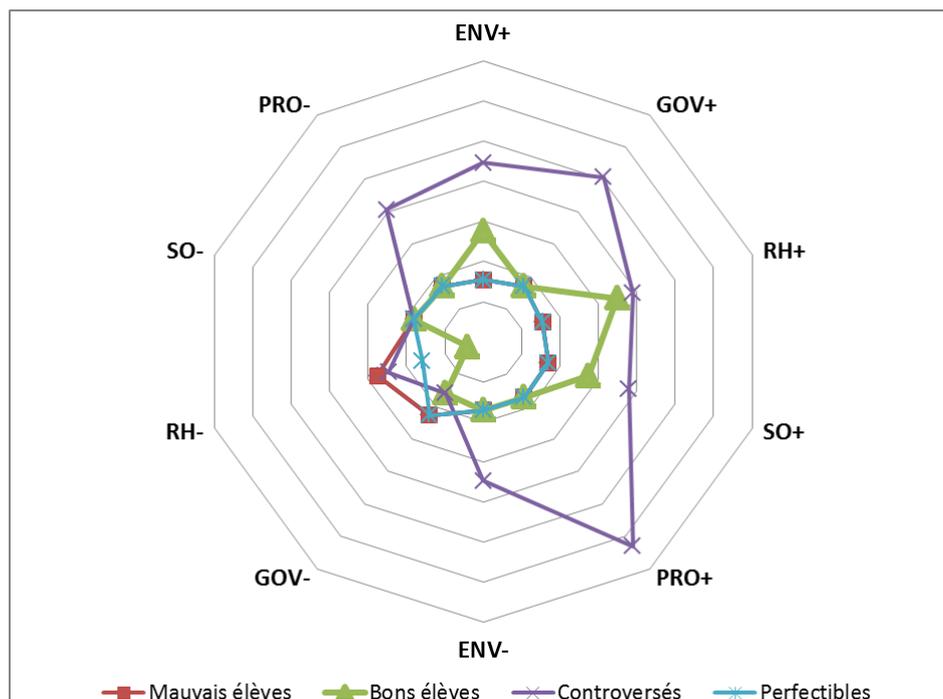
La classification hiérarchique ascendante non dirigée nous a permis d'identifier quatre groupes d'entreprises bien différenciés. Il s'agit à présent de les comparer sur plusieurs variables (variables démographiques, économiques et financières) en s'assurant de la significativité statistique des différences mises en lumière. Les données financières et démographiques ont été collectées sur la base Thomson One ®, et les traitements ont été effectués sur les logiciels Sphinx et SPSS.

Une inspection de la distribution des données nous a montré que la plupart des variables des classes n'ont pas une distribution normale et présentent de nombreuses observations extrêmes, reflétant la diversité des entreprises de l'échantillon. Nous avons donc intégré la médiane (peu sensible aux observations extrêmes) comme source essentielle d'information dans nos analyses. Les variables testées figurent en annexe dans le tableau 3.

3.4. Comparaisons interclasses des critères ESG

Pour simplifier l'interprétation, nous avons effectué un regroupement de variables afin de distinguer cinq groupes essentiels (tableau 3 en annexe) : les variables EMP et DIV, correspondant à l'engagement de l'entreprise envers ses salariés ont été groupés dans une variable RH. Les variables COM et HUM, représentant l'engagement de l'entreprise envers l'extérieur, ont été groupées sous le label SO (sociétal).

Graphique 1. Comparaisons interclasses des critères ESG



La classe des entreprises non engagées (les mauvais élèves) se distingue des autres groupes identifiés par des pratiques sociétales très contestables en matière de ressources humaines et de gouvernance. En effet, les faiblesses observées dans ces deux derniers domaines (RH- et GOV -) atteignent les scores les plus élevés de l'échantillon. Les scores obtenus sur les « points forts » demeurent également très en recul par rapport à ceux enregistrés par les autres classes sur l'ensemble des critères ESG.

La classe des entreprises perfectibles présentent de fortes similitudes avec la classe précédente sur l'ensemble des critères ESG à la différence notable du critère ressources humaines pour lequel on peut observer une volonté réelle d'aplanir les pratiques contestables sans pour autant afficher un engagement très affirmé pour mettre en place ou améliorer les bonnes pratiques.

La classe des entreprises dites engagées (les bons élèves) est quant à elle la mieux placée avec des points faibles assortis des meilleurs scores de l'échantillon sur l'ensemble des critères ESG, et notamment dans le domaine des ressources humaines (RH-) pour lequel les entités concernées affichent les meilleures performances. Les bons élèves se démarquent également des autres groupes de l'échantillon par des scores de points forts très convenables sur tous les critères avec des performances plus prégnantes dans les domaines sociétaux (SO+), environnementaux (ENV+) et des ressources humaines (RH+).

La classe des entreprises dites controversées présentent des points faibles enregistrant les plus mauvais scores de l'échantillon dans les domaines relevant des ressources humaines (RH-), de la gestion des relations clients, fournisseurs et sous-traitants (PRO-) et de l'environnement (ENV-). Les scores couvrant les points forts sont de loin associés aux performances les plus élevées de l'échantillon et ce sur un grand nombre de critères ESG (ENV+, GOV+, RH+ et PRO+).

3.5. Comparaison interclasses des indicateurs démographiques, économiques et financiers

Le tableau 4 présenté ci-dessous permet d'apprécier le lien entre certaines variables démographiques, économiques et financières et la performance sociétale des groupes identifiés.

Tableau 4.
Comparaison interclasses (indicateurs démographiques, économiques et financiers)

| Classes | | CAP 2011 (millions \$) | CA 2011 (millions \$) | Nb salariés 2011 | Dépenses en R&D 2011 | ROIC 2011 | ROIC 5 ans | ROE 2011 | ROE 5 ans | Beta 2011 | PTB 2011 |
|----------------|---------|---------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mauvais élèves | N | 1376 | 1424 | 1362 | 803 | 1244 | 1061 | 1423 | 1339 | 1374 | 1291 |
| | Moy | 2100 | 1960 | 6614 | 45804 | 3,272 | 3,575 | -0,084 | -0,735 | 1,785 | 3,162 |
| | Ec Type | 10800 | 7020 | 18765 | 179000 | 27,20 | 45,50 | 2,432 | 21,42 | 11,51 | 14,063 |
| | Médiane | 400 | 369 | 1325 | 7688 | 5,168 | 5,500 | 0,058 | 0,066 | 1,301 | 1,741 |
| Bon élèves | N | 323 | 342 | 332 | 199 | 319,0 | 280,0 | 342,0 | 327,0 | 297,0 | 315,000 |
| | Moy | 8240 | 6790 | 23509 | 227000 | 9,087 | 3,013 | -0,681 | -0,250 | 1,199 | 3,073 |
| | Ec Type | 13200 | 12300 | 44317 | 625000 | 18,00 | 88,00 | 20,72 | 7,489 | 0,625 | 4,068 |
| | Médiane | 3370 | 2620 | 9261 | 32190 | 8,305 | 6,999 | 0,121 | 0,099 | 1,125 | 2,096 |
| Controversés | N | 92 | 94 | 93 | 62 | 91,00 | 81,00 | 93,00 | 90,00 | 77,00 | 91,000 |
| | Moy | 51700 | 47100 | 118525 | 1170000 | 11,27 | 8,108 | 0,195 | 0,139 | 1,063 | 3,331 |
| | Ec Type | 69700 | 72800 | 238201 | 1510000 | 15,42 | 6,804 | 0,514 | 0,430 | 0,631 | 3,015 |
| | Médiane | 21000 | 23400 | 61000 | 487000 | 10,915 | 7,135 | 0,186 | 0,116 | 1,044 | 2,154 |
| Perfectibles | N | 691 | 726 | 689 | 339 | 632,0 | 540,0 | 731,0 | 696,0 | 708,0 | 656,000 |
| | Moy | 1990 | 1460 | 5314 | 49554 | 5,137 | 4,993 | 0,103 | 0,007 | 10,05 | 2,840 |
| | Ec Type | 3930 | 3760 | 10055 | 120000 | 23,18 | 17,00 | 1,553 | 0,861 | 233,5 | 6,756 |
| | Médiane | 839 | 568 | 1885 | 10100 | 5,893 | 5,830 | 0,076 | 0,075 | 1,200 | 1,673 |
| Total | N | 2482 | 2586 | 2476 | 1403 | 2286 | 1962 | 2589 | 2452 | 2456 | 2353 |
| | Moy | 4710 | 4100 | 12721 | 122000 | 4,918 | 4,072 | -0,100 | -0,427 | 4,075 | 3,067 |
| | Ec Type | 18900 | 17700 | 55368 | 480000 | 24,71 | 47,99 | 7,783 | 16,07 | 125,6 | 11,125 |
| | Médiane | 722 | 600 | 2060 | 10100 | 6,114 | 5,805 | 0,076 | 0,073 | 1,241 | 1,781 |

PSE, effet de taille et investissement en recherche et développement

L'effet de taille (appréhendé par la capitalisation boursière, le chiffre d'affaires et le nombre de salariés) semble jouer un rôle important dans notre classification. La taille est traditionnellement considérée comme une variable de contrôle importante dans le cadre des études sur la PSE à laquelle on peut ajouter le rôle de la recherche et développement, dont certaines études ont montré l'association positive avec la RSE (Chakrabarty & Wang, 2012; Padgett & Galan, 2010). Par ailleurs, les entreprises de grande taille sont supposées avoir les moyens de s'engager dans des démarches responsables, pouvoir bénéficier d'économie d'échelles (Roberts & Dowling, 2002) et être davantage soumises à la pression des parties prenantes (Boesso & Kumar, 2007). La classe des controversées est tout à fait représentative de cet « effet –taille » : les entreprises de cette classe ont une taille considérablement plus grande que le reste de l'échantillon, et leurs actions positives en faveur de leurs parties prenantes sont beaucoup plus nombreuses que dans le reste de l'échantillon.

PSE et performances financières : un débat non tranché...

Selon Friedman (1970), les politiques RSE peuvent entraîner des coûts supérieurs aux avantages qu'elles procurent, contribuant ainsi à une baisse des performances financières des entreprises. Ces coûts directs ou indirects sont le plus souvent induits par la mobilisation de ressources humaines supplémentaires, mais aussi par l'accroissement des dépenses liés aux activités ou processus mis en œuvre en vue de satisfaire les exigences des parties prenantes. D'autres auteurs comme (Waddock & Graves (1997) soutiennent que les bonnes performances financières conduisent aux bonnes performances sociétales. En effet, plus

l'entreprise est profitable, plus elle pourra dégager des ressources qu'elle pourra investir dans des initiatives socialement responsables.

Dans un article intitulé « Data in search of a theory », Ullmann(1985) a cherché à clarifier les liens entre la PSE et la performance financière. Une revue de la littérature portant sur 31 études empiriques réalisées dans les années 70 et 80, a montré dans un premier temps qu'il n'y avait pas de relation explicite entre ces deux grandeurs.

D'autres travaux (Davidson & Worrell, 1992; Hoffer, Pruitt, & Reilly, 1988; Marcus, 1989; Pruitt & Peterson, 1985) ont montré au contraire que les sociétés ayant des performances sociétales discutables se caractérisaient le plus souvent par des performances financières de plus en plus faibles, voire des niveaux de rentabilité négatifs.

Comme le soulignent Wood & Jones (1995), ces niveaux de performance peuvent s'expliquer par la détérioration de l'image de marque des sociétés concernées et par l'accroissement du risque de réputation qui incite les investisseurs à réviser leurs exigences en matière de rentabilité à la hausse, lesquels en conséquence ne se porteraient acquéreurs des titres que moyennant une décote suffisante sur le marché.

En ce qui concerne les bonnes pratiques sociétales, les études précédentes n'ont pas établi de relations positives significatives entre la PSE et les performances financières.

Dans la mesure où les études précédentes ont presque exclusivement mobilisé des échantillons de tailles modestes, des méta-analyses ont été menées par Orlitzky, Schmidt, & Rynes (2003) et Margolis, Elfenbein, & Walsh, (2007) en vue de surmonter le problème de puissance statistique réduite dans les études d'échantillons de petites tailles. Bien que les résultats issus de ces études empiriques soient contrastés, les auteurs concluent en l'existence d'une relation positive entre la PSE et la performance financière des entreprises.

Ribstein, (2005) considère, quant à lui, que les politiques RSE améliorent la performance financière grâce aux stratégies mobilisées, à l'amélioration des processus et à la reconnaissance des employés, des clients et des communautés locales qui ont pour effet de réduire le risque spécifique des entreprises concernées. Même si ces résultats semblent encourageants une étude plus récente consacrée au secteur bancaire (Soana, 2011) tend à prouver qu'il n'y a pas de corrélation significative ni de lien de causalité entre les performances financières (mesurées par des mesures comptables et boursières) et la PSE (mesurées par différents proxys issus de l'exploitation de questionnaire, d'indicateurs de réputation, éthiques ou multidimensionnels).

Ces résultats contradictoires nous encouragent à clarifier les liens ténus et flous pouvant s'établir entre la PSE et certaines variables financières relatives à la rentabilité économique et financière, à la volatilité des titres ou à des indicateurs de création de valeur tels que le price to book value.

Il ressort de notre analyse que les performances des différentes classes sur les variables financières est délicat à interpréter. Les tests de Mann-Whitney à deux échantillons ont montré que si les différences entre les classes M et P, d'une part, et B et C d'autre part sont très significatives sur l'ensemble des variables financières, les différences entre les classes M/P et B/C prises séparément ne le sont pas toujours.

Nous pouvons toutefois tirer quelques conclusions générales. On constate, en effet, une nette polarisation des classes en ce qui concerne les indicateurs de rentabilité (ROE et ROI sur 5

ans). Les « bons élèves » et les « controversés » présentent des performances financières comparables, qui les différencient nettement des classes M et P⁵².

Une rentabilité élevée (ROIC et ROE sur 5 ans) est par exemple plus fortement associée à des scores ESG élevés pour les classes B et C

Les analyses corrélationnelles que nous avons menées (voir tableau 5) confortent l'existence d'une relation faiblement positive mais non linéaire (coefficient de corrélation de Spearman significatifs au niveau 0.01) entre les variables de rentabilité (ROIC et ROE) et les performances ESG associées aux points forts exclusivement.

Ainsi, des bonnes performances financières réalisées dans le passé (sur les 5 dernières années) pourraient-elles exercer un effet incitatif favorisant un engagement sociétal plus offensif de la part des entreprises sur la durée et de meilleures scores tant sur le plan de la performance sociétale (points forts) que financière en 2011⁵³. Inversement, des performances financières plus modestes au cours des 5 dernières années seraient associées à un engagement sociétal neutre (classe M) ou défensif (classe P) sur la durée, agissant davantage sur les points faibles des critères ESG pour la classe P et ne pouvant se traduire par des performances financières en 2011 significativement plus élevées que celles observées au cours des années précédentes.

En ce qui concerne les niveaux de volatilité, la sensibilité médiane de l'échantillon (1,24) indique que les titres étudiés sont légèrement offensifs puisqu'ils accentuent les fluctuations du marché tant à la hausse qu'à la baisse.

Encore une fois, les classes B et C présentent des niveaux de volatilité qui les différencient nettement des classes M et P.

A des niveaux de performances sociétales plus faibles sont associés des niveaux de risques plus élevés pour les classes M et P (respectivement 1,30 et 1,20) ainsi que des « price to book value » des plus faibles de l'échantillon. Cela signifie qu'en dépit d'une prise de risque plus affirmée, le marché n'anticipe pas une forte création de valeur pour les entreprises concernées puisque la valeur de marché de leurs capitaux propres ne représente pas plus de 1,67 à 1,74 fois leurs valeurs comptables.

Les résultats des classes B et C doivent cependant être nuancés. En effet, aux très bonnes pratiques ESG de la classe B sont associés des niveaux de risques plus faibles (1,13) avec des valeurs de marché qui avoisine les 2,10 fois les valeurs comptables des capitaux propres des entreprises concernées. En revanche, la classe C apparaît plus contrastée avec des pratiques ESG très controversées associées à des niveaux de risques des plus faibles de l'échantillon (1,04) et une création de valeur anticipée par le marché des plus fortes, puisque la valeur de marché des entreprises concernées représente 2,15 fois la valeur comptable de leurs capitaux propres.

Même si ces résultats sont riches d'enseignements, ils ne préjugent en rien quant à l'existence d'une relation fonctionnelle explicite entre les variables précitées si l'on en croit les résultats associés aux coefficients de corrélation présentés dans le tableau 5 et qui demeurent le plus souvent non significatifs.

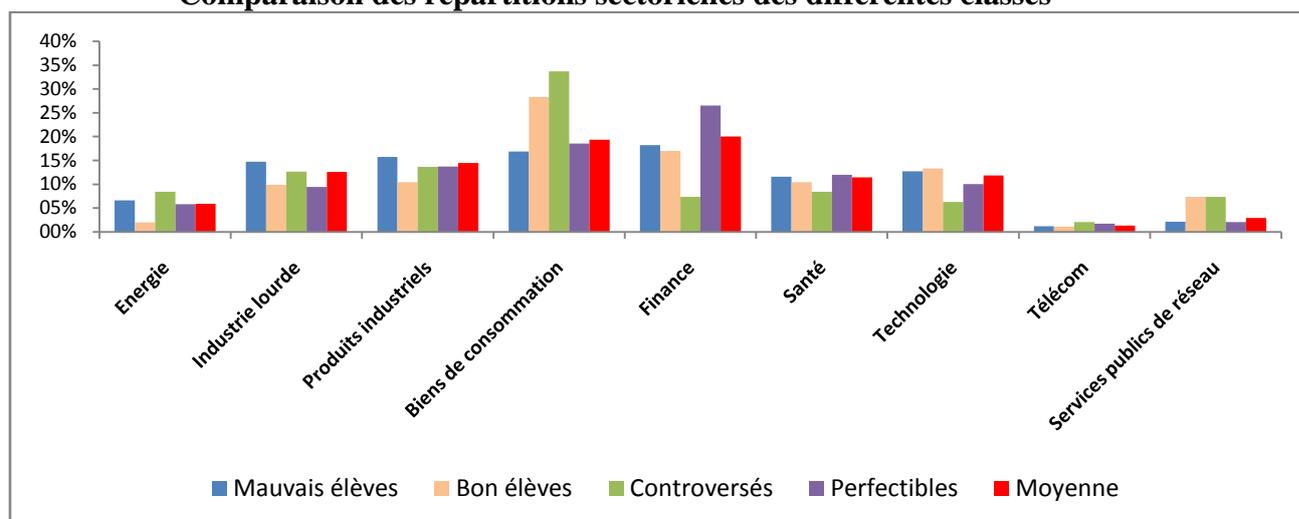
3.6. Analyses sectorielles

La classification sectorielle utilisée est propre à la base Thomson Reuters (*TRBC : Thomson Reuters Business Classification*). Cette classification en 10 secteurs économiques est plutôt destinée aux investisseurs financiers.

⁵² Test U de Mann Withney très significatif ($p < 0,001$) sur les variables R&D, ROE, ROIC, Beta et PBV.

⁵³ On constate en effet une augmentation sensible des variables ROIC et ROE 2011 par rapport aux moyennes enregistrées au cours des 5 dernières années aussi bien pour les classes B et C.

Graphique 2.
Comparaison des répartitions sectorielles des différentes classes



L'inspection du graphique, confirmée par un test d'indépendance ($\chi^2 = 149,45$, ddl=30, $p < 0,001$) permet de voir qu'il n'y a pas d'indépendance entre l'appartenance à une classe donnée et le secteur d'activité : dans chacune des classes, certains secteurs sont surreprésentés et d'autres sont sous-représentés par rapport à la moyenne de l'échantillon. Certains auteurs ont mis en évidence le fait que le degré d'exposition au « risque ESG » différait de manière structurelle selon les secteurs (Hillman & Keim, 2001; S. A. Waddock & Graves, 1997) : certaines firmes industrielles sont par exemple inévitablement exposées à un fort risque environnemental, et il n'est pas surprenant qu'elles se sentent davantage concernées par des engagements RSE.

On remarque par exemple que les « mauvais élèves » sont surreprésentés dans les secteurs de l'industrie lourde et de l'énergie, particulièrement polluants, et que les entreprises appartenant à la classe « controversés » sont particulièrement présentes dans le secteur des biens de consommation, où la pression des parties prenantes, notamment les consommateurs, est forte. Les scores obtenus sur la variable PRO+ sont par exemple particulièrement élevés dans cette classe (moyenne 10 fois supérieure à la moyenne de l'échantillon), ce qui dénote un réel effort envers cette catégorie.

Les statistiques figurant dans le tableau 10 ainsi que les comparaisons sectorielles permettent finalement de dresser un portrait synthétique de chacune des classes identifiées.

Tableau 6 : synthèse des comparaisons

| Classe M : Les « Mauvais élèves » | Ex. de firmes |
|--|--|
| <p>Taille : Entreprises plus petites que le reste de l'échantillon Entreprises dont la médiane est inférieure à celle de l'échantillon)</p> <p>Performances ESG : relativement faibles Entreprises peu engagées dont les performances ESG sont les plus faibles de l'échantillon</p> <p>Indicateurs financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rentabilité économique et financière : Les plus faibles de l'échantillon Entreprises dont les médianes des variables ROIC (5.50%) et ROE (0.07%) sont les plus faibles de l'échantillon sur les 5 dernières années •Volatilité des titres : Risque systématique (β) le plus élevé de l'échantillon Entreprises ayant les titres les plus sensibles de l'échantillon aux fluctuations du marché et à la conjoncture économique ($\beta=1,3$) •Création de valeur anticipée : Comparable à celle de la moyenne de l'échantillon Entreprises dont la création de valeur anticipée est proche de la médiane de l'échantillon | <p>Amazon, Quicksilver, American Apparel, Philip Morris, Tesco, Delta Airlines, eBay, Kelly Service,</p> |

| | |
|--|--|
| (soit une valeur de marché des capitaux propres 1,74 fois supérieure à leur valeur comptable). Secteurs : on note une légère surreprésentation des secteurs traditionnels (énergie, industrie lourde, produits industriels) | |
|--|--|

| Classe B : les « Bons élèves » | Ex. de firmes |
|---|--|
| <p>Taille : Entreprises dont la taille est légèrement supérieure à la médiane de l'échantillon</p> <p>Performances ESG : Très satisfaisantes</p> <p>Entreprises très engagées dont les performances ESG sont les plus élevées de l'échantillon</p> <p>Indicateurs financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rentabilité économique et financière : Au-dessus de la moyenne de l'échantillon Entreprises dont les niveaux de rentabilité ROIC (7%) et ROE (0.10%) sont au-dessus des valeurs médianes de l'échantillon sur les 5 dernières années •Volatilité des titres : Risque systématique (β) proche de la médiane de l'échantillon Entreprises ayant des titres sensibles aux fluctuations du marché et de la conjoncture économique ($\beta=1,13$) •Création de valeur anticipée : Des plus fortes de l'échantillon Entreprises dont la création de valeur anticipée demeure des plus fortes de l'échantillon (soit une valeur de marché des capitaux propres 2,10 fois supérieure à leur valeur comptable). <p>Secteurs : les secteurs de l'énergie et des biens de consommation sont surreprésentés, alors que le secteur des technologies est nettement sous-représenté</p> | <p>Texas Instrument, Southwest Airlines, American express, Avon , Colgate Palmolive, Disney, Hasbro, Yahoo, Harley Davidson, Oracle, Accenture, Google, Gap, Time Warner, Manpower</p> |

| Classe C : les « Controversés » | Ex. de firmes |
|---|--|
| <p>Taille : Très grandes entreprises, avec un nombre d'employés 30 fois supérieur à la médiane de l'échantillon ; CA 40 fois supérieur à la médiane de l'échantillon</p> <p>Performances ESG : Entreprises controversées ayant des pratiques ESG contradictoires</p> <p>Des points forts et des points faibles largement supérieurs à la moyenne sur tous les indicateurs ESG</p> <p>Indicateurs financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rentabilité économique et financière : Les plus élevées de l'échantillon Entreprises dont les niveaux de rentabilité ROIC (7.13%) et ROE (0.12%) présentent les valeurs médianes les plus élevées de l'échantillon sur les 5 dernières années. ROIC et ROE > classes 1 et 4 (NS pour la classe 2) •Volatilité des titres : Risque systématique (β) le plus faible de l'échantillon Entreprises présentant les titres les plus défensifs de l'échantillon aux fluctuations du marché et à la conjoncture économique ($\beta=1,04$) •Création de valeur anticipée : Des plus fortes de l'échantillon Entreprises dont la création de valeur anticipée par le marché demeure des plus fortes de l'échantillon (soit une valeur de marché des capitaux propres 2,15 fois supérieure à leur valeur comptable). <p>Secteurs : plutôt traditionnels Surreprésentés : énergie, biens de consommation, services publics de réseau Sous-représentés : finance, santé, technologie</p> | <p>Exxon Mobil, Chevron, Dell, Intel , Xerox, Wal-Mart, Procter & Gamble, Goldman Sachs, General Electric, Ford, Boeing, Intel, GM</p> |

| Classe P : les « Perfectibles » | Ex. de firmes |
|--|------------------------------|
| <p>Taille : Entreprises dont la taille est comparable à la médiane de l'échantillon (CA, nombre de salariés et capitalisation boursière)</p> <p>Performances ESG : Entreprises ayant des pratiques ESG perfectibles</p> <p>Points forts inférieurs et points faibles en dessous de la moyenne de l'échantillon pour tous les indicateurs ESG</p> <p>Indicateurs financiers :</p> | <p>Foot Locker, VeriSign</p> |

| | |
|--|---|
| <p>•Rentabilité économique et financière : Comparables à la médiane de l'échantillon Entreprises dont les niveaux de rentabilité ROIC (5.83%) et ROE (0.07%) sont proches des valeurs médianes de l'échantillon sur les 5 dernières années. ROIC et ROE < aux classes 2 et 3 (NS pour la classe 1)</p> <p>•Volatilité des titres : Risque systématique (β) proche de la médiane de l'échantillon Entreprises ayant des titres sensibles aux fluctuations du marché et de la conjoncture économique ($\beta=1,20$)</p> <p>•Création de valeur anticipée : Comparable à la médiane de l'échantillon Entreprises dont la création de valeur anticipée est proche de la médiane de l'échantillon (soit une valeur de marché des capitaux propres 1,67 fois supérieure à leur valeur comptable)</p> <p>Secteurs : Finance avant tout Surreprésentés : finance, santé ; Sous-représentés : industrie lourde, produits de consommation</p> | <p>Red Hat, Columbia sportswear, Elizabeth Arden, Western Union</p> |
|--|---|

4. Conclusion, limites de l'étude et perspectives de recherches

Face aux difficultés liées à l'opérationnalisation de la PSE, il nous a semblé utile d'édifier une base de réflexion en vue de mieux appréhender ce construit, d'en comprendre les déterminants et d'en apprécier le caractère prédictif.

En nous appuyant sur la base de données de MSCI ESG STATS © 2011, nous avons pu analyser la performance sociétale de 2848 entreprises nord-américaines en privilégiant une approche exploratoire. L'analyse typologique que nous avons menée a permis d'identifier quatre catégories d'entreprises d'inégale importance mais qui demeurent bien différenciées : les entreprises non engagées (M), les engagées (B), les controversées (C) et les perfectibles (P).

L'analyse comparative fondée tant sur les indicateurs ESG que sur des critères économiques, démographiques et financiers nous a conduits aux conclusions suivantes :

- Le lien avec les variables financières et ESG est en général ténu et flou : la grande majorité des corrélations apparaissent non significatives. Ceci peut s'expliquer dans certains cas par le manque de liens théoriques existant entre les variables : ce problème, notamment soulevé par Wood et Jones (1995) apparaît particulièrement crucial lorsqu'il s'agit de mettre en rapport performance financière et performance sociétale.

- Les liens avec les variables économiques, démographiques et ESG sont par contre plus nombreux, ce qui confirme un certain nombre d'études précédemment menées et citées dans la partie dévolue aux comparaisons interclasses : le rôle de la taille de l'entreprise apparaît encore ici comme une variable de contrôle importante, à laquelle on peut ajouter le rôle de la recherche et développement, dont certaines études ont montré l'association positive avec la RSE (Chakrabarty & Wang, 2012; Padgett&Galan, 2010).

- Sous réserve d'études corrélationnelles et causales plus approfondies, la variable RH qui mesure les engagements de l'entreprise envers ses salariés semble exercer un pouvoir discriminant non négligeable sur les différentes classes identifiées.

La démarche méthodologique que nous avons adoptée se heurte toutefois à deux limites principales :

- La première tient en premier lieu à la qualité et à la stabilité de notre classification. Il s'agirait d'envisager des études longitudinales afin d'apprécier la stabilité de cette classification sur plusieurs périodes. Par exemple, la classe C (controversés) comporte peu d'observations (environ 3% de l'échantillon) : il faut s'interroger sur sa pertinence, sachant qu'une classification efficace doit faire émerger des classes suffisamment importantes en taille (soit 15% en moyenne selon Caumont et Chandon, 1989).

- La seconde concerne le caractère statique de nos estimations. Ce dernier, conditionné par la fréquence annuelle de la cotation pratiquée par MSCI ESG Research, confère aux résultats de

notre classification un caractère ponctuel nécessitant une révision périodique des paramètres estimés si l'on souhaite contribuer à l'élaboration d'un modèle normatif facilitant la prise de décision et le suivi des performances sociétales.

Ces limites nous encouragent à envisager plusieurs perspectives de recherches prometteuses dans le domaine du *scoring* sociétal.

Nous pourrions ainsi procéder à une analyse dynamique de la performance ESG des entreprises en observant l'évolution au cours du temps (3 ans minimum) de leurs pratiques ESG et en identifiant les entreprises qui changent de classes ou qui s'avèrent particulièrement exposés à un risque ESG.

Nous pourrions de la même façon rechercher les entreprises les mieux positionnées face à un enjeu sectoriel clé. L'idée sous-jacente à cette analyse est d'identifier les acteurs qui sont suffisamment proactifs vis-à-vis d'un enjeu ESG donné pour le transformer en un avantage concurrentiel. Les efforts d'investigations peuvent porter également sur la recherche d'entreprises présentant une dynamique d'amélioration significative, approche qualifiée de « *best effort* »⁵⁴ qui consiste à déceler des évolutions porteuses de valeur à moyen-long terme. Cette dernière approche pouvant aussi être combinée à l'identification de potentiels de détérioration entraînant un risque de dévalorisation (double approche mise en avant par Axa IM par exemple).

Afin de répondre aux besoins croissants exprimés par les gérants de portefeuilles (acteurs de l'ISR, et du private equity notamment), soucieux d'intégrer les critères ESG dans leur processus de gestion d'actifs, il convient d'envisager dans le cadre de recherches à venir de contribuer à l'élaboration d'un modèle d'aide à la décision. Ce modèle à visée prédictive aurait pour objectif de prédire la probabilité d'appartenance d'une entreprise quelconque à la classe des vertueuses. Cela est rendu par exemple possible grâce à l'analyse de régression logistique, qui permet d'identifier les critères déterminants de la performance sociétale, mais aussi, de prévoir l'appartenance à un groupe à partir d'un jeu de variables environnementales, sociétales et de gouvernance. Les gérants de fonds pourraient ainsi disposer d'une grille de lecture (ou matrice) dont l'objectif serait de faciliter le croisement des performances financières et extra-financières et d'aider à la prise de décision.

5. Bibliographie

- AGLE, B. R., & KELLEY, P. C. (2001). Ensuring Validity in the Measurement of Corporate Social Performance: Lessons from Corporate United Way and PAC Campaigns. *Journal of Business Ethics*, 31(3), 271-284.
- AGUDO VALIENTE, J. M., GARCES AYERBE, C., & SALVADOR FIGUERAS, M. (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35, 25-38.
- AMABLE, B. (2005). *Les cinq capitalismes: diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Seuil.
- BECCHETTI, L., CICIRETTI, R., HASAN, I., & KOBEISSI, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.
- BOESSO, G., & KUMAR, K. (2007). Drivers of corporate voluntary disclosure: A framework and empirical evidence from Italy and the United States. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(2), 269-296.

⁵⁴ Les fonds travaillant selon l'approche « best effort » sont ceux qui, plutôt que de privilégier les titres les plus vertueux d'un point de vue ESG, recherchent ceux ayant des pratiques actuelles critiquables mais résolument inscrits dans une démarche d'amélioration tangible

- BOUSLAH, K., KRYZANOWSKI, L., & M'ZALI, B. (2013). The impact of the dimensions of social performance on firm risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(4), 1258-1273.
- BROWN, B., & PERRY, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortunes' « most admired companies ». *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.
- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 497-505.
- CAUMONT, D., & CHANDON, J.-L. (1989). Quelques problemes lies a la validite d'une classification. *Recherche et Applications en Marketing*, 4(3), 77-93.
- CHAKRABARTY, S., & WANG, L. (2012). The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 205-217.
- CHOI, J., & WANG, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- CLARKSON, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- DAVIDSON, W. N., & WORRELL, D. L. (1992). Research notes and communications: The effect of product recall announcements on shareholder wealth. *Strategic Management Journal*, 13(6), 467-473.
- DECOCK-GOOD, C. (2001). L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 29-57.
- ESTAY, C., & TCHANKAM, J.-P. (2004). La mesure de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (206), 113-125.
- FAYOLLE, J. (2006). Responsabilité sociale des entreprises, restructurations et délocalisations. IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales), document de travail, (06.01).
- FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York times magazine*, 13(1970), 32-33.
- HARRISON, J. S., & FREEMAN, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.
- HILLMAN, A. J., & KEIM, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- HOFFER, G. E., PRUITT, S. W., & REILLY, R. J. (1988). The impact of product recalls on the wealth of sellers: A reexamination. *The Journal of Political Economy*, 96(3), 663-670.
- HULL, C. E., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- HUSTED, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39(1), 24-48.
- IGALENS, J., & GOND, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 111-130.
- LIUI, A., & SHARMA, Z. (2012). Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects. *Ecological Economics*, 78, 100-111.
- MARCUS, A. (1989). The deterrent to dubious corporate behavior: Profitability, probability and safety recalls. *Strategic Management Journal*, 10(3), 233-250.
- MARGOLIS, J. D., ELFENBEIN, H. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and

- financial performance. Presentation at the Academy of Management Meetings, Philadelphia, 48109–1234.
- MATTINGLY, J. E., & BERMAN, S. L. (2006). Measurement of Corporate Social Action Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data. *Business & Society*, 45(1), 20–46.
- MICHELON, G., BOESSO, G., & KUMAR, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94.
- MITNICK, B. M. (2000). Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 419–465.
- NIEMEIJER, D. (2002). Developing indicators for environmental policy: data-driven and theory-driven approaches examined by example. *Environmental Science & Policy*, 5(2), 91–103.
- OIKONOMOU, I., BROOKS, C., & PAVELIN, S. (2012). The Impact of Corporate Social Performance on Financial Risk and Utility: A Longitudinal Analysis. *Financial Management*, 41(2), 483–515.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., & RYNES, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403–441.
- PADGETT, R., & GALAN, J. (2010). The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 407–418.
- PETRINI, M., & POZZEBON, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178–191.
- PRUITT, S. W., & PETERSON, D. R. (1985). Security price reactions around product recall announcements. *Financial Review*, 20(3), 99–99.
- RAMETSTEINER, E., PÜLZL, H., ALKAN-OLSSON, J., & Frederiksen, P. (2011). Sustainability indicator development—Science or political negotiation? *Ecological Indicators*, 11(1), 61–70.
- RIBSTEIN, L. E. (2005). Accountability and responsibility in corporate governance. *University of Illinois Legal Working Paper Series*, 34.
- ROBERTS, P. W., & DOWLING, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. doi:10.1002/smj.274
- SAULQUIN, J.-Y., & SCHIER, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57–65.
- SHARFMAN, M. (1996). The Construct Validity of the Kinder, Lydenberg & Domini Social Performance Ratings Data. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 287–296.
- SOANA, M.-G. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of business ethics*, 104(1), 133–148.
- THIETART, R.-A. (Éd.). (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tsai, C.-F., Lu, Y.-H., & Yen, D. C. (2012). Determinants of intangible assets value: The data mining approach. *Knowledge-Based Systems*, 31, 67–77. doi:10.1016/j.knosys.2012.02.007
- TUFFERY, S. (2012). *Data mining et statistique décisionnelle: l'intelligence des données*. Paris: Éd. Technip.
- ULLMANN, A. A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 540–557.

- WADDOCK, S. (2003). Myths and realities of social investing. *Organization & environment*, 16(3), 369–380.
- WADDOCK, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance- Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- WOOD, D. J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383.
- WOOD, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- WOOD, D. J., & JONES, R. E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 3(3), 229.

6. Annexes (3 tableaux)

Tableau 1.
Les domaines ESG dans la base MSCI-ESG STATS ® 2011

| Domaines | Indicateurs |
|--|---|
| Environnement | 6 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Produits et services bénéfiques pour l'environnement (ENV-str-A), Recyclage des produits (ENV-str-C), Energies propres (ENV-str-D), Qualité du système de management des pratiques environnementales (ENV-str-G), Autres points forts (ENV-str-X) 7 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Conformité à la réglementation (ENV-con-B), Emissions importantes (ENV-con-D), Changement climatique (ENV-con-F), Impact négatif des produits et services (ENV-con-G), Utilisation des terres et la biodiversité (ENV-con-H), Emissions de gaz non carbonés (ENV-con-I), Autres préoccupations (ENV-con-X). |
| Communautés locales | 4 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Dons de bienfaisance (COM-str-A), Dons innovants (COM-str-B), Engagement communautaire (COM-str-H), Autres points forts (COM-str-X). 1 indicateur mesurant des faiblesses (Concerns) : Impact communautaire (COM-con-B). |
| Droits de l'homme | 2 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Relations avec les peuples autochtones (HUM-str-D), Politiques des droits de l'homme et initiatives (HUM-str-X) 3 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Opérations en Birmanie (HUM-con-C), Opérations au Soudan (HUM-con-H), Autres préoccupations (HUM-con-X) |
| Employés | 6 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Relations avec les syndicats (PGE-str-A), Partage des profits (EMP-str-C), Participation des employés (EMP-str-D), Santé et sécurité au travail (EMP-str-G), Contrôle des pratiques des fournisseurs et sous-traitants (EMP-str-H), Autres avantages et programmes (EMP-str-X). 4 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Relations avec les syndicats (PGE-con-A), Santé et sécurité au travail (EMP-con-B), Controverses liées aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement (EMP-str-H), Controverses concernant les relations de travail (EMP-con-X) |
| Diversité | 7 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Représentation (DIV-str-B), Conseil d'administration (DIV-str-C), Programmes d'équilibre vie personnelle / vie professionnelle (DIV-str-D), Les femmes et les contractants minoritaires (DIV-str-E), Politiques envers les communautés homosexuelles (DIV-str-G), L'emploi des groupes sous-représentés (DIV-str-H), Autres points forts (DIV-str-X). 3 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Controverses concernant la diversité de l'effectif (DIV-con-A), Représentation (DIV-con-B), Conseil d'administration (DIV-con-C). |
| Produits | 3 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Qualité (PRO-str-A), Avantages pour les économiquement défavorisés (PRO-str-C), Accès aux capitaux (PRO-str-D). 4 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Sécurité des produits (PRO-con-A), Démarches marketing et publicitaires préoccupantes (PRO-con-D), Antitrust (PRO-con-E), Autres préoccupations liées aux produits (PRO-CON-x). |
| Gouvernance | 2 indicateurs mesurant les forces (Strengths) : Données sur la qualité du système d'information et les efforts entrepris en matière de RSE/DD (CGOV-str-D), Politiques publiques de soutien en faveur du DD (CGOV-str-F). 4 indicateurs mesurant des faiblesses (Concerns) : Qualité des rapports (CGOV-str-H), Politiques publiques à l'encontre du DD (CGOV-con-J), Pratiques de gouvernance Controversées (CGOV-con-K), Controverses en matière d'éthique des affaires (CGOV-con-X). |
| Enjeux commerciaux immoraux (ou controversés) | 6 activités jugées immorales (ou controversées) : Alcool, tabac, jeu, armes à feu, matériel militaire et matériel nucléaire) |

Tableau 3.
Les variables prises en compte dans la comparaison interclasses

| VARIABLES DE PERFORMANCE ESG | Code |
|---|----------------|
| Score des variables (Forces) | Points Forts |
| Score des variables (Faiblesses) | Points Faibles |
| Score Environnement points forts (moy ENV -str) | ENV + |
| Score « RH » points forts (moy EMP-str& DIV-str) | RH + |
| Score « Clients fournisseurs » (produits) points forts (moy PRO-str) | PRO + |
| Score « sociétal » points forts (moy COM-str& HUM-str) | SO + |
| Score Gouvernance points forts (moy GOV-str) | GOV + |
| Score Environnement points faibles (moy ENV-con) | ENV - |
| Score « RH » points faibles (moy EMP-con & DIV-con) | RH - |
| Score « Clients fournisseurs » (produits) points faibles (moy PRO-con) | PRO - |
| Score « Sociétal » points faibles (moy COM-con & HUM-con) | SO - |
| Score Gouvernance points faibles (moy C GOV-con) | GOV- |
| VARIABLES DEMOGRAPHIQUES ET ECONOMIQUES | Code |
| Secteur d'activité (Variable catégorielle à 9 modalités) | TRBC_industry |
| Capitalisation boursière (millions de \$) | CAP |
| CA net (Net sales or revenues) (millions de \$) | CA |
| Nombre de salariés | Salariés |
| Dépenses de R&D (milliers de \$) | R & D |
| VARIABLES DE PERFORMANCE FINANCIERE | Code |
| ROIC (rentabilité des capitaux investis, moyenne sur 5 ans) | ROIC 5ans |
| ROIC (rentabilité en 2011 des capitaux investis) | ROIC 2011 |
| ROE (rentabilité des capitaux propres, moyenne sur 5 ans) | ROE 5ans |
| ROE (rentabilité en 2011 des capitaux propres) | ROE 2011 |
| Bêta (mesure de la volatilité des titres) | Beta 2011 |
| Price book value (rapport entre rapport entre la valeur de marché des capitaux propres et leur valeur comptable). | PBV |

Tableau 5.
Coefficients de corrélation de Spearman selon les classes
(Coefficients statistiquement significatifs en gras)

| | ME | | BE | | C | | P | |
|--------------------------|---------------|----------------|---------------|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | Forces Moy | Faiblesse Moy | Forces Moy | FaibMoy | Forces Moy | FaibMoy | Forces Moy | FaibMoy |
| Capitalisation boursière | ,522** | ,100** | ,354** | -0,024 | ,336** | 0,125 | ,373** | -,233** |
| CA net | ,505** | ,164** | ,387** | 0,042 | 0,199 | ,294** | ,311** | -,191** |
| Nombre de salariés | ,462** | ,169** | ,365** | 0,057 | ,267** | 0,066 | ,254** | -,172** |
| R& D (milliers \$) | ,142** | -0,013 | ,240** | -0,094 | ,555** | 0,089 | ,252** | -0,049 |
| ROIC 2011 | ,176** | -0,029 | ,173** | -0,002 | ,258* | -0,143 | ,101* | -0,072 |
| ROIC sur 5 ans | ,117** | 0,014 | ,178** | -0,085 | 0,082 | 0,003 | 0,033 | 0,029 |
| ROE 2011 | ,153** | -0,017 | ,202** | 0,01 | ,272** | -0,096 | 0,063 | -0,064 |
| ROE sur 5 ans | ,096** | 0,004 | ,195** | -0,069 | ,227* | 0,056 | 0,057 | -0,04 |
| Beta | -0,004 | ,086** | -,144* | 0,021 | -0,14 | 0,073 | -0,009 | -0,006 |
| Price to book | ,091** | -,072** | ,127* | -0,053 | 0,179 | -0,132 | ,102** | -0,069 |

*relation significative ($p < 0,05$)

**relation très significative ($p < 0,01$)

LA RSE : PRATIQUES ORGANISATIONNELLES OU DISCOURS QUI PERDURE

Amel BOUDERBALA

Master 2 recherche en Management des organisations

ISCAE

Université de La Manouba-Tunis

amdebbiche@yahoo.fr

Adnane MALEK

Enseignant-chercheur

ISCAE

Université de La Manouba-Tunis

adnane_malek@yahoo.fr

1. Introduction :

« L'évolution de la RSE aux Etats-Unis est un exemple typique de l'étonnante capacité du capitalisme américain de toujours rester en phase avec son temps. Le réformisme américain est un processus permanent, auquel tous les acteurs sociaux contribuent soit par la critique, soit par l'action » (Igalens, 2004, p. 270)

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), fait toujours débat, quant à sa genèse, son rôle, le discours qui la porte et par conséquent son pouvoir, qui sous couverts de règles morales et éthiques, renforce l'image des entreprises qui pratiquent la RSE, dans leur course effrénée en quête du moindre profit : conceptualisation bien ancrée dans la réalité de l'entreprise, ou discours instrumentalisé.

L'idée de cette communication est de comprendre d'abord ce concept qui perdure et suscite plusieurs réflexions et de voir s'il s'agit d'une stratégie de communication mobilisant un discours formaté ou d'une réalité organisationnelle basée sur des pratiques concrètes.

Répondre à cette problématique nous expose de prime abord à une difficulté conceptuelle puisque la littérature offre plusieurs approches, souvent influencée par divers parti pris : économique et financier, sociologique ou écologique.

Aussi, pour mieux saisir le concept de RSE, il nous semble intéressant de cerner ces points de jonction ou de différence avec des concepts connexes avec lesquels on le confond souvent, tels que : la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, le Développement Durable, l'Éthique, la Gouvernance. C'est dire aussi, la communication intense autour de ce concept qui suscite beaucoup d'intérêts et en servira certains.

Nous opterons dans cette communication pour la terminologie : Responsabilité Sociale de l'Entreprise axée sur le salarié, choix sous tendu par une vision individualiste du concept, contrairement à une approche holiste qui tiendrait compte de toutes les parties prenantes.

Igalens et Tahri (2012, p. 4), qualifient les salariés de « parties prenantes, pas comme les autres ». Dans cette recherche nous étudierons la RSE à travers le salarié que nous considérons, par conséquent comme une partie prenante significative.

Les questions de fonds ayant suscité cette réflexion sont :

La RSE constitue-t-elle réellement un engagement social envers les salariés et donc une réelle conciliation entre l'économique et le social ?

Ou

Est-elle un construit socio-politique normatif et instrumental : Philippe Pailot (2005), un discours qui perdure par sa force et le pouvoir que l'entreprise détient sur le salarié ?

Pour répondre à ces questions fondamentales, nous avons été amenés à mobiliser des notions prismes telles que : la perception et l'appropriation de la RSE par le salarié afin de comprendre les conditions de mises en places de ces actions, que nous traiterons en section III.

Aussi pour évaluer la teneur de ses actions qui sont le fruit de l'engagement de deux parties, ce qui suggère un contrat tacite, nous avons assimilé ce dernier au contrat psychologique.

Le contrat psychologique entre l'entreprise et le salarié est susceptible, si les actions RSE sont un réel engagement social, d'être renforcé. Au contraire le salarié peut estimer que ces actions RSE, ne sont pas à la hauteur des promesses perçues et dans ce cas le contrat psychologique pourrait en être affecté, le salarié assimilant ainsi la RSE à un simple discours. Le contrat psychologique fera l'objet de la section IV.

Pour Comprendre le fonctionnement du salarié à l'égard de la RSE et répondre aux questions :

Comment est-ce que la RSE est perçue par le salarié ?

Comment se fait l'appropriation de la RSE par le salarié ?

Quelle serait l'influence des pratiques RSE sur le contrat psychologique reliant le salarié à l'entreprise ?

Et à la lumière des réponses, nous pourrions finalement comprendre la teneur du concept RSE : engagement social réel ? Ou simple discours ?

Une étude de deux cas d'entreprises (des filiales de grandes multinationales étrangères) a été menée en Tunisie. Les résultats de ces deux enquêtes seront exposés dans la section VI, suite à un éclairage théorique se rapportant à notre problématique.

Mais au préalable, il est nécessaire de se pencher sur la genèse de la RSE et des concepts connexes s'y rapportant.

2. La genèse de la RSE :

Définir la RSE revient à revoir la construction de cette notion et à en reconstituer la généalogie (Acquier, et Gond, 2007), bien que l'idée de RSE soit parfois présentée comme une nouveauté ayant émergé durant les dix dernières années (D'Humièrre et Chauveau, 2001). L'économiste Howard Bowen est souvent identifié comme le père fondateur de cette discipline (la responsabilité sociale : RS et donc la RSE ou Corporate Social Responsibility : CSR) (Carroll 1979, 1999 ; Wood, 1991), grâce à son livre apparu en 1953 *Social Responsibilities of the Businessman*. Dans ce cadre la RSE réapparaît comme un concept ouvert, multiforme et en construction (Acquier et Aggeri 2006 ; Aggeri *et al.* 2005, Gond 2006 ; et Gond et Mullenbach, 2004⁵⁵).

L'ouvrage de Bowen est destiné dans une époque ébranlée par la crise de 1929, puis la seconde guerre mondiale, « à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs considérables dans notre société » (Bowen, 1953) et à contrecarrer l'idée que la responsabilité de l'entreprise est définie par les dirigeants : la valeur organisationnelle ne se mesure pas uniquement en termes monétaires (Toublan, 1995), l'entreprise possède une responsabilité vis-à-vis de ses différents partenaires, c'est le passage d'un « stockholder model » (modèle basé sur l'actionnariat) à un « stakeholder model » (modèle basé sur les parties prenantes) (Freeman et Reed, 1995).

55 Acquier A. et Aggeri F. (2007), « The Development of a CSR Industry : Legitimacy and Feasibility as the Two Pillars of the Institutionalization Process », in F. Den Hond, F. De Bakker et P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action : Talking, Doing and Measuring*, Ashgate Publishing. in Acquier Aurélien, Jean Pascal Gond (2007) « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.

Freeman (1984) définit le stakeholder comme tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui même par l'activité organisationnelle, chaque groupe a un parti-pris, un enjeu « a stake » dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'enjeu « stakeholder » (Mullenbach, 2002).

Pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociétale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités pénales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires. (Capron, Quairrel Lanoizelée, 2004)

Les travaux de Carroll (1979), face aux économistes libéraux des années 60-70, mettent en avant, quatre niveaux de responsabilités : économique, légale, éthique et philanthropique (Grimand, Derumez, 2010). Selon Carroll (1979), la responsabilité sociétale, consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire.

Les travaux de Wood (1991) définissent la responsabilité sociétale comme se composant d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux : institutionnel, organisationnel et managérial.

Wood (1991) et Carroll (1979), prônent la performance sociétale.

Les questions abordées au cours de l'Histoire et relatives au « sinistre antagonisme » (Wateworth,⁵⁶ 1886), entre le capital et le travail inhérents au « labor problem »⁵⁷ au début du XXème siècle font écho à celles abordées par la RSE aujourd'hui. Au sein des entreprises, certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme « socialement responsable » et touchant les grands domaines classiques de la GRH (Dubrion, 2010).

La RSE apparaît donc, comme « la reconfiguration contemporaine » d'une question récurrente depuis l'avènement du capitalisme : celle des rapports entre éthique et économie (Salmon, 2005, p. 202).

3. Les Concepts connexes à la RSE :

La RSE et les concepts qui s'y rapportent cohabitent dans un discours se rapportant à la notion de responsabilité, ce qui entraîne souvent des amalgames, la nuance se ferait par rapport à la notion de partie : la partie à la quelle incombe cette responsabilité et la partie envers laquelle on se doit d'être elle responsable. Dans ce sens la théorie des parties prenantes se veut généralistes car elle tien compte de toute les parties prenantes.

1. **La responsabilité sociétale :** La responsabilité sociétale renvoie à la société dans son ensemble.

2. **Le Développement durable (DD) :** Il prend naissance avec la publication, en 1987 du rapport Brundtland, intitulé « Our Common Futur », lors de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU. Il définit le DD comme : « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'apporter la plus grande priorité et l'idée des limitations que l'état de nos

⁵⁶ Wateworth J. (1886), « The conflict Historically Considered », in Barns W.E (ed) in Dubrion Benjamin (2010) « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir*, 2010/9 (n° 39)

⁵⁷ Le « problème du travail », le « problème ouvrier », la « question ouvrière » (*the labor problem*) est un concept qui était devenu courant à la fin du XIX^e siècle . Il était utilisé pour signifier : « la lutte générale entre le travail et le capital pour le contrôle de la production et la répartition du revenu, ainsi que le conflit engendré par cette lutte » (n.trd) (Kaufman, 1993, p. 4). Sur cette question, cf., Kaufman, Bruce E. (1993). *The Origins & Evolutions of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILR Press, Cornell University Press, Ithaca and London Voir notamment pp. 4-8. Les auteurs français utilisent l'expression « question sociale ». Voir, Donzelo, J. (1984), *L'invention du social : essai sur le déclin des passions politiques*, Fayard ; Rosanvallon, P. (1995), *La nouvelle question sociale : repenser l'État-providence*, Le Seuil ; et Castel, R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard,.

techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (Rapport Brundtland, 1987, 51)

La dimension sociale du développement durable reste alors largement en retrait (Fraisie, Guerfel, 2005) et le DD une notion essentiellement macroéconomique.

3. **La citoyenneté d'entreprise :** La citoyenneté d'entreprise est au départ un terme américain, celui de « good citizen », né dans les années 1970 outre-Atlantique et importé en Europe vingt ans plus tard. Cette idée est développée par des firmes multinationales qui tentent ainsi de conjurer la suspicion nationale et internationale née de leur gigantisme. Ces entreprises sans cité (nomades) contrebalancent par là leur déracinement objectif par un ancrage dans la société où elles interviennent. Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles, sociales et sportives des contrées où elles sont implantées (Almeida, 1996 : 54-55)⁵⁸.

3. **L'éthique :** L'abondance des références sur cette question et la variété des positionnements philosophiques laissent entrevoir l'impossibilité d'en référer à une unique définition, qui ferait autorité (Ricoeur⁵⁹, 1994 ; Misrahi⁶⁰ 1997; Marechal, 2005) mais en pratique pour l'entreprise, l'éthique sera le vocable englobant, la responsabilité sociale ou le développement durable étant considérés comme des déclinaisons possibles de la charte éthique d'entreprise. Dans tous les cas de figure il y a toutefois des liens plus ou moins explicites entre la moralisation de vie dans l'entreprise et la moralisation des actes de l'entreprise elle-même à l'égard de son environnement (Salmon, 2003).

4. **La gouvernance :** La gouvernance fait référence à l'ensemble des systèmes de contrôle et d'orientation mis en place pour que les dirigeants des entreprises prennent des décisions qui valorisent les intérêts et les préoccupations des propriétaires des fonds investis et de leurs représentants (Shleifer et Vishny, 1997).

4. La perception et l'appropriation de la RSE :

Selon Igalens et Tahri (2012), la classification des parties prenantes est en fonction de trois critères : le pouvoir qu'elles détiennent, leur légitimité et l'urgence à traiter les problèmes qu'elles posent (Mitchell *et al.*, 1997). Il en ressort que les salariés ne sont pas des parties prenantes comme les autres : ils sont légitimes car ils font partie intégrante de l'entreprise. Ils détiennent un pouvoir dans la mesure où ils sont à l'origine de la performance et parce qu'ils posent problèmes (de type revendicatif notamment).

Etudier, la perception et l'appropriation de la RSE par le salarié, revient à comprendre à travers le contrat psychologique, si les pratiques de RSE sont réellement intégrées dans la gestion des ressources humaines dans ce cas elles contribueraient à une réconciliation entre l'économique et le social ou au contraire, comme le souligne Philippe Pailot (2005), tiraillée en une logique normative et instrumentale, rien ne permet de dire que la gestion des stakeholders puisse bénéficier en premier lieu aux salariés.

4.1. La perception de la RSE par le salarié:

« Si l'engagement stratégique dans la responsabilité des entreprises impacte les politiques et les processus, il impacte aussi et surtout le management et les collaborateurs. Il ne peut se

⁵⁸ Almeida, Nicole (1996), « L'entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en question », Paris, Éditions Liaison. In Champion Emmanuelle, Corinne Gendron (2005), « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, n° 1, 2005, p. 90-103.

⁵⁹ Ricoeur, P. (1994), *Éthique et responsabilité*, Neuchâtel : La Baconnière in Maréchal, J. P. (2005), *Ethique et économie : une opposition artificielle*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

⁶⁰ Misrahi, R. (1997), « Qu'est-ce que l'éthique ? », Paris, Armand Colin in Maréchal, J. P. 2005, *Ethique et économie : une opposition artificielle*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportement professionnels » (Rambaud et Marneffe, 2009, p. 24). Mais il semble que la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés en lien avec la perception de l'entreprise fasse l'objet d'un déficit de recherche (Igalens *et al.*, 2011).

Igalens, Tahri (2012), constatent que parmi les trois catégories d'échelles perceptuelles de la RSE (la première est orientée vers le modèle de Carroll (1979), la seconde selon une approche de parties prenantes (Freeman, 1984) et la troisième se basant sur le développement durable), aucune, n'a été consacrée aux salariés. A la lumière de ce constat, Igalens et Tahri (2012) ont construit une échelle de mesure adaptée à la perception de la RSE par le salarié.

En effet cette échelle de mesure comprend trois dimensions :

- Les principes et pratiques d'ordre économique : qui semble universels, se référant entre autres, aux résultats financiers, valeurs éthiques, règles de concurrences, coopération avec les fournisseurs, etc.
- Les principes pratiques d'ordre environnemental : relatifs à la protection de l'environnement, produits « verts », émissions polluantes, énergies renouvelables, etc., ce qui ne correspond pas au secteur choisie, secteur de la téléphonie et donc secteur de services. Aussi, il est important de contextualiser, les choses, dans le sens, où actuellement la Tunisie est dans une situation de post révolution, les préoccupations des entreprises en termes de RSE sont plus orientées vers le social que vers l'environnemental.

Nous nous sommes donc penchés sur la dimension d'ordre social et sociétal

- Les principes d'ordre social et sociétal : Sur 15 items testés, trois ont été retenus suite à l'analyse factorielle, dont l'intégration des jeunes issus des quartiers dits « sensibles », ce qui correspond plus au contexte français,

Cette échelle de mesure ne correspond, donc pas à notre contexte ce qui nous amènés à opter pour une démarche qualitative, pour cerner à travers des entretiens semi-directifs la perception de la RSE par le salarié.

Les thèmes abordés au cours de nos entretiens s'articulent autour de l'attractivité du salarié pour son entreprise citoyenne et de son identification organisationnelle (considérée par Whetten (1985)⁶¹, comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation), la RSE renforce-t-elle ce sentiment d'appartenance ?, puis de comprendre ce qui déclenche le passage à l'action et son désir de s'approprier la RSE selon un accord tacite (que l'on assimile dans cette recherche au contrat psychologique) et au nom de l'échange social (La théorie de l'échange social appréhende la relation d'emploi comme un échange entre l'employeur et l'employé. Guerrero (2005), considère que ses précurseurs Homans (1958) et March et Simon (1958) définissent l'échange social comme un échange de biens, matériels mais aussi non matériels tels que les signes d'approbation et de prestige au départ, puis selon les « termes » du contrat psychologique, par la suite.

Une fois que nous aurons cerné les perceptions des salariés quant à la RSE, il est intéressant de se pencher sur la manière, toujours dans une logique compréhensive, avec laquelle ces derniers s'approprient la RSE.

⁶¹ Albert S. & Whetten D.A. (1985). Organizational identity. In Straw and Cumming (Eds), Research on organizational behavior. Greenwich: JAI Press, Vol. 7. In TAHRI Najoua (2010), *Les effets des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail: Etude Exploratoire*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2010/38 (Vol. XVI)

4.2. L'appropriation de la RSE par le salarié :

Comprendre l'appropriation de la RSE dicte à l'instar de la perception, notre méthodologie et notre positionnement épistémologique, nous nous inscrivons dans une logique du comprendre, qui nécessite écoute et observation des différents acteurs de l'entreprise et plus particulièrement des salariés.

Les modes d'appropriation selon Grimand et Vandangeon Derumez (2010), suggèrent deux approches, la première qualifiée d'un processus contraint et instrumental basé sur la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995) et la seconde sur un processus exploratoire et managérial basé sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1995 ; Hedberg, 1981)⁶².

Les postulats de départ étant :

Postulat 1 : Les attentes des parties prenantes sont connues et il est possible d'y apporter une réponse pour ce qui concerne le processus contraint : la RSE est imposée comme une vision stratégique pour l'entreprise.

Ou

Postulat 2 : Les attentes des parties prenantes se construisent dans l'action et l'interaction à travers un apprentissage organisationnel : la RSE s'inscrit dans une optique volontariste. Nous apprenons dans l'action, nous apprenons quand notre action est efficace, nous apprenons quand nous détectons et corrigeons une erreur (Argyris, 1995)

Adhérer à une démarche RSE, nécessite forcément des transformations au niveau organisationnel qui mobilisent tous les acteurs de l'entreprise et qui correspondent à ce processus qu'est l'apprentissage.

L'approche de l'appropriation de la RSE par la théorie de l'apprentissage organisationnel correspond à notre lecture de la RSE du point de vue du salarié et donc dans une approche individualiste du concept, cette approche cognitive de type organisationnel, veille comme le précise Baret (2007) à ce que l'apprentissage ne soit pas subit par les acteurs de l'entreprise, mais réellement intégré au niveau des valeurs, ce qui permet de comprendre les mécanismes par les quels la « vision » sociétale va se répandre dans l'entreprise, permettant un apprentissage profond en double boucle dans une logique de la séquence : « principes-processus- résultats » contrairement à l'apprentissage en « simple boucle » qui n'est qu'une adaptation au contexte et qui corrobore le postulat 1 .

Notre démarche à travers des entretiens semi-directifs, consiste à cerner selon quel postulat se fait l'appropriation ?, comment se répandent les pratiques RSE au sein de l'entreprise ?, comment ré(ter)agissent les acteurs à (avec) ces actions ?, quelles seraient les initiatives en termes d'innovation et d'apprentissage qui en découlent ?, y aurait il une typologie de salariés selon le mode d'appropriation de la RSE ?.

Comprendre la perception et l'appropriation de la RSE était nécessaire pour mettre en évidence les pratiques organisationnelles qui en découlent, mais faut il aussi évaluer la pertinence de ces pratiques, à travers le cadre dans le quel s'inscrit cet engagement du salarié envers la RSE.

A cet effet, il nous a semblé intéressant d'étudier la question d'incidence de ces pratiques organisationnelles sur le contrat psychologique qui lie le salarié à l'entreprise et qui engloberait entre autre l'implication dans une démarche RSE.

⁶² Hedberg B., (1981), « How organizations learn and unlearn », in P. Nyström et W. Starbuck (1981), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, London, p. 3-27 in Grimand Amaury, Isabelle Vandangeon- Derumez (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *XXIème Congrès AGRH* du 17 au 19 Novembre 2010.

5. Le contrat psychologique :

Il est apparu dans les années 1960, à l'initiative d'Argyris sous la terminologie de « contrat psychologique du travail ». Rousseau (1989, p. 121-139.)⁶³ le définit comme « les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie ». Mais aussi, le contrat psychologique « naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite, par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur » Rousseau (1990, p. 389-400)⁶⁴.

La promesse dans ce cas précis entre l'employeur et l'employé serait l'implication dans une démarche RSE, sachant que les conséquences positives de ces pratiques participatives sur les attitudes et comportement organisationnels sont soulignées par le monde professionnel et par les quelques études académiques existantes (Peterson, 2004⁶⁵ ; Geroy, Wright et Jacoby⁶⁶, 2000 ; Comer et Cooper 2002⁶⁷)

L'implication dans un projet RSE, à travers les pratiques organisationnelles citoyennes qu'elles soient imposées ou selon un processus volontaire, par le biais de l'apprentissage organisationnel, induirait l'appropriation de la RSE, dans le cadre de cet accord qu'est le contrat psychologique. Ainsi, le salarié ancré dans la logique de réciprocité, évaluera par lui-même le retour de son implication et de son appropriation de la RSE, au travers de sa propre grille faite de perceptions. Ces dernières peuvent être positives, comme elles peuvent être négatives.

En effet, selon Dulac (2005), le contrat psychologique de la personne va être confronté à des expériences organisationnelles diverses et variées, il est également très courant qu'une personne estime que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche.

L'expérience organisationnelle, dans notre cas, serait l'appropriation de la RSE, que l'on tentera d'évaluer en recourant aux trois modalités d'exécution du contrat psychologique.

Rousseau et Parks (1993), identifient trois modalités d'exécution du contrat psychologique entre le salarié et le dirigeant:

- Le respect du contrat ;
- Le dépassement des obligations contenues dans le contrat ;
- La rupture du contrat.

L'appropriation de la RSE par le salarié renforce-t-elle ce contrat ? , ou bien, l'affaiblit-elle en créant une brèche?

A ce titre il est nécessaire de se pencher à priori sur le contenu de ce contrat psychologique. Comment est-ce que le salarié perçoit son adhésion aux pratiques participatives de la RSE au sein de l'organisation ?, qu'espère-t-il d'une adhésion ?, comment se sont déroulées ses participations à des projets RSE ?, qu'elles étaient ses attentes ?, comment les évalue-t-il ?

63 Rousseau D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, pp. 121-139. in Mullenbach Astrid (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail. » *Revue de gestion des ressources humaines* – avril – mai – juin 2009 – n° 72

64 Rousseau D.M. (1990), « New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of Psychological Contracts », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 389-400 in Mullenbach Astrid (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail. », *Revue de gestion des ressources humaines* – avril – mai – juin 2009 – n° 72

65 Peterson D.K (2004). *The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizationnel commitment*, *Business and Society*, vol.43, n° 3, 296 – 319 in Fabre Catherine et Gatignon Anne Laure (2005). Les pratiques participatives de RSE sont elles si faciles à gérer? Une analyse par le contrat psychologique ,16e Conférence de l'AGRHParis Dauphine-15 et 16 septembre 2005

66 Geroy G.D, Wright P.C et Jacoby L. (2000). *Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for human resource manager*, *Management Decision*, 38/4, 280-286 in Fabre Catherine et Gatignon Anne Laure (2005), *op. cit.*

67 Comer D.R. et Cooper E.A (2002), A model of employees responses to corporate "volunteerism", *Re-imagining Business Ethics: meaningful solutions for a global economy*, vol. 4, 154-168 in Fabre Catherine et Gatignon Anne Laure (2005), *op. cit.*

Bien que la littérature prône la mesure du contrat psychologique par une méthodologie quantitative, il est clair que dans notre cas, il ne s'agit pas de mesurer le contrat psychologique d'une manière isolée, mais par rapport à l'appropriation de la RSE. Nous faisons le choix par conséquent et compte tenu des limites de validité et de fiabilité des mesures utilisées (Campoy, Castaing, Guerrero, 2005), de répondre à notre questionnement en suivant une méthodologie qualitative.

6. La RSE au-delà de la théorie des parties prenantes :

Notre recherche à travers les concepts mobilisés : perception, appropriation et contrat psychologique, suggère plusieurs théories⁶⁸, telles que la théorie de l'échange social, la théorie de l'apprentissage organisationnel et d'une manière plus englobante, la théorie des conventions.⁶⁹

Concernant la perception et le contrat psychologique, nous pouvons citer la théorie de l'échange sociale basé sur une des dimensions de la réciprocité par Sahlins (1965, 1972) à savoir l'intérêt, qui correspond à la mesure dans laquelle les partenaires de l'échange trouvent un intérêt dans le processus d'échange (A.-M, Shapiro, Parzefall, 2005).

Concernant l'appropriation de la RSE, il s'agit de comprendre comment est-ce qu'elle se fait de manière volontariste, (bien que nous n'excluons pas l'idée qu'elle soit imposée dans une vision stratégique au départ puis amené par la suite à être volontariste) et donc dans une optique d'actions RSE où l'apprentissage organisationnel, serait au service de cette cause et de l'organisation telle que la qualifie Michel Crozier comme « système d'action ». La théorie de l'apprentissage est intéressante dans ce sens, d'autant plus que couplée à la théorie des conventions avec la dimension du « collectif » contiguë à la notion d'apprentissage, elle nous permet d'appréhender le concept avec une vision plus globale, parce que moins individualiste, ce qui fermerait la boucle, en ayant un point de vue plus aguerri sur le concept. La théorie des conventions axée principalement sur la dimension institutionnelle permet de comprendre comment l'organisation, dans son ensemble adopte les valeurs sociétales, la théorie de l'apprentissage, avec sa dimension organisationnelle permet de comprendre comment se fait l'appropriation de ces valeurs à l'échelle de l'individu (Baret, 2007).

L'enjeu actuel des processus RSE réside dans leur évolution depuis le principe de l'engagement non contraignant, qui risque fort de disqualifier les salariés, vers une forme plus institutionnalisée qui dépasse le simple rapport de force entre parties prenantes pour pousser vers une légitimation collective. (Postel, Rousseau, 2009)

Rojot (2003), stipule qu'une convention est un mode de coordination des comportements, jouant aux niveaux de l'établissement d'un principe (ou règle) et de sa mise en œuvre. Elle est située sur une gamme qui va du formalisé à l'implicite. Enfin, elle est tenue pour acquise par tous, même si elle n'est pas expressément acceptée par tous (Reynaud, 1999).

En effet les conventions peuvent être appréhendées comme des cadres interprétatifs mis au point et utilisés par des acteurs afin de procéder à l'évaluation des situations d'action et à leur coordination. Les acteurs peuvent réfléchir sur l'utilisation des conventions et les conventions sont d'un point de vue pragmatique, le résultat d'expériences collectives sur les possibilités de coordination face à des problèmes collectifs. (Diaz Bone, Thévenot, 2010)

Les dispositifs de RSE peuvent être qualifiés de conventionnels en raison de : l'identification d'intérêts mutuels ; une coproduction entre les parties prenantes permettant d'exploiter ses intérêts mutuels ; leur caractère indispensable et leur nature contingente, puisque les règles

⁶⁸ La théorie des parties prenantes, bien qu'étant un classique dans l'analyse de la RSE, ne nous semble pas pertinente vu que nous abordons le concept de RSE plus du point de vue du salarié au détriment des autres parties prenantes.

⁶⁹ A ce titre il est intéressant de constater la tentative de Laurent Thévenot de définir une nouvelle cité « Ecologique » quelques années après la publication de l'ouvrage coécrit avec Boltanski (Lafaye et Thévenot, 1993) in « L'apport de la théorie des conventions à la théorie néoinstitutionnelle des organisations » Daudigeos et Valiorgue (2009)

RSE sont indispensables pour dépasser l'antagonisme contractuel et reposent sur un choix collectif ; leur caractère auto renforçant qui fait qu'une bonne pratique peut, au delà d'un certain seuil s'imposer spontanément à tous les acteurs par mimétisme (Postel et Rousseau, 2008).

Selon Diaz Bone (2010) et Thévenot, le concept de « convention » ne désigne pas uniquement une habitude, un usage, une coutume tel que la qualifie Max Weber, elle y figure au sens de Durkheim, comme un fait social dont la non observation par les membres d'un collectif entraîne des sanctions négatives par ce même collectif.

A la lumière de tout cela nous pouvons opérationnaliser la théorie des conventions au regard de la RSE comme suit :

La RSE constituerait **Le principe commun supérieur** autour duquel se scelle l'accord entre les personnes et les rend capables d'évoluer et d'appartenir à un même monde. **Ce monde** recèlerait de **répertoires** qui désignent aussi bien les sujets que les objets qui l'occupent. Cette convention sera confrontée à une épreuve ou **épreuve modèle** qui correspondrait au surgissement d'une situation qui engage des sujets, des objets dans une relation complexe.

Dans ce cas deux éventualités sont possibles :

- Soit la convention est définie comme une convention d'effort, une procédure collective (Genesse 2003), une pratique organisationnelle, elle est renforcée à travers la notion d'apprentissage, dans ce cas, la perception est positive, l'appropriation de la RSE se fait dans une dynamique collective d'apprentissage à travers des pratiques organisationnelles et le contrat psychologique se voit renforcé.
- Soit la convention fait l'objet de suspicion au sens de Gomez et dans ce cas le contrat psychologique nous permettra d'évaluer le degré de suspicion, s'il y a une brèche au niveau du contrat psychologique la convention est amenée à s'affaiblir et subir une crise, voir disparaître. La perception de la RSE est négative, l'appropriation se fait parce que la RSE est imposée par la force d'un discours

7. Méthodologie de recherche et présentation des études de cas :

Il est important avant d'exposer, le terrain, objet de notre étude, d'évoquer notre posture épistémologique concernant la problématique traitée.

Notre posture épistémologique est interprétativiste, positionnement qui relève de la sociologie compréhensive et qui consiste à expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs (De Bruyne et al. 1974). Le sens que les personnes donnent à leurs actes constitue le véritable objet de recherche (Wacheux, 1996)

Dans notre cas, il s'agit de comprendre comment est ce que le salarié perçoit et s'approprie la RSE dans le cadre d'une convention bien établie ou pas et à travers laquelle on évaluerait la consistance de ce concept moyennant le contrat psychologique.

Notre choix du terrain d'étude, a porté sur deux multinationales étrangères (entreprise A et entreprise B) implantées en Tunisie et qui pratiquent la RSE.

Une approche qualitative à visée exploratoire s'appuyant sur des entretiens semi-directifs a donc été menée. Ces derniers ont débuté le 25 février jusqu'au 15 mai.

Ce qu'on appelle l'entretien semi directif centré, est un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations, nombreuses et détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Roussel et Wacheux, 2005).

Nous avons opté au départ pour 30 entretiens pour chaque entreprise, mais nous avons tenu compte de la saturation théorique et sémantique ce qui nous a mené à 25 entretiens pour l'entreprise A et 22 pour l'entreprise B ;

Nous avons préféré le type d'entretien semi directifs car ils laissent recours à plus d'argumentation de la part des acteurs tout en restant fidèle à notre guide d'entretien, inspiré de nos lectures quant à aux thèmes abordés.

Les thèmes abordés se résument ci-après :

| |
|--|
| Discours : Pour avoir une idée du discours nous avons interrogé les directeurs |
| Perception des salariés : La RSE et vos (salariés) préoccupations ? L'engagement de votre entreprise dans une démarche RSE ? Comment voyez vous ces démarches RSE ? |
| Appropriation par les salariés : Quand avez-vous décidé de vous engager dans une action RSE ? Avez – vous adhéré à ce projet Si Oui/Non Pourquoi Suite à votre adhésion, comment s'est passé ce projet RSE ? Avez-vous pris des initiatives ? |
| Contrat Psychologique : Quelles sont vos attentes quant à la RSE ? Comment évaluez-vous ces attentes ? Ces attentes ont-elles influencés votre relation à l'entreprise ? |

L'analyse des entretiens pourrait être qualifiée de « semi- formatée » au sens de Roussel et Wacheux, c'est-à-dire qu'une partie des thèmes est fixée avant l'entretien, mais que nous nous sommes laissés la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu.

Aussi les premiers entretiens exploratoires nous ont permis de constater que le couple syndicat/comité d'entreprise, était une partie prenante importante dans le sens où elle représente le porte voix des salariés et par conséquent un poids considérable quant à la perception de la RSE, ce qui nous a suggéré de présenter notre échantillon selon la typologie suivante qui nous a servi de guide aussi pour mener à bien cette enquête.

La Typologie de nos deux échantillons est comme suit :

Entreprise A

| Fonction | Sexe | Appartenance au syndicat | Appartenance au Comité d'entreprise |
|------------------------------------|----------|--------------------------|-------------------------------------|
| DG | 1 Homme | Non | Non |
| DRH | 1 Homme | Non | Non |
| DRE : Direction Relation Extérieur | 1 Femme | Non | Non |
| DSC : Direction Service Client | 1 Homme | Oui | Non |
| Chargé RSE | 1 Homme | Non | Oui |
| Cadre marketing | 1 Femme | Non | Oui |
| Cadre Qualité | 1 Femme | Non | Oui |
| Ingénieur (service technique) | 8 Hommes | Oui | Non |
| Secrétaire | 1 Femme | Non | Non |
| Cadre service juridique | 1 Femme | Non | Non |
| technicien | 8 Hommes | Oui | Non |
| Total | 25 | | |

Entreprise B

| Fonction | Sexe | Appartenance au syndicat | Appartenance au Comité d'entreprise |
|---|---------|--------------------------|-------------------------------------|
| DG | 1 Homme | Non | Non |
| DRH | 1 Femme | Non | Non |
| Chargée des publications | 1 Femme | Non | Non |
| Chargé du service Nouvelles Opportunités | 1 Homme | Non | Non |
| Responsable de zone Grand Tunis | 1 Homme | Non | Non |
| Chargée de communication | 1 Femme | Non | Non |
| Ingénieur VAS | 1 Homme | Oui | Oui |
| Expert achat | 1 Femme | Oui | Oui |
| Chef de service DSC : Direction Service Client | 1 Homme | Oui | Oui |
| Responsable Shop | 1 Homme | Non | Non |
| Responsable Shop | 1 Homme | Oui | Oui |
| Superviseur au sein de la DSC | 1 Femme | Oui | Oui |
| Responsable d'équipe réclamations au sein de la DSC | 1 Femme | Oui | Oui |
| Chargés clientèles | 4 Homme | Oui | Oui |
| Chargés clientèles | 5 Femme | Non | Non |
| Total | 22 | | |

L'analyse des entretiens pourrait être qualifiée de « semi-formatée » au sens de Roussel et Wacheux (2005), c'est-à-dire qu'une partie des thèmes est fixée avant l'entretien, mais que nous nous sommes laissés la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu.

8. Résultats et Discussions :

L'analyse de contenu fait ressortir des thèmes différents pour chaque entreprise, nous les présentons par ordre d'importance :

L'entreprise A :

- **Tension entre syndicat et DRH/ Alliance Comité d'entreprise (CE) et DRH :** Les 17 salariés syndiqués sont ceux qui sont le plus informés sur les actions RSE de l'entreprise. Ils sont en alerte face à un CE consensuel, selon eux, au prix de leurs droits. Selon les syndiqués : « *La RSE, c'est bien pour les gens nécessiteux surtout après la révolution, mais ce qui nous gêne c'est qu'on en fait un fond de commerce, alors qu'avec tous les moyens déployés on pourrait améliorer nos conditions en interne, à nous d'abord* ». En effet, les actions RSE faites en interne que nous avons recensées tel que : le projet « vis ma vie » qui consiste à vivre la vie d'un salarié en relation avec le client pour « *partager le quotidien d'un salarié front office* » ne rassasie pas cette catégorie de salarié, ils la définissent comme de la « *poudre aux yeux, une manière détournée de nous étouffer par leur culture* ».

Les entretiens plus approfondis ont permis de déduire qu'il y a une brèche au niveau du contrat psychologique des personnes appartenant au syndicat. Quant au reste des salariés, ils ne sont pas très bavards et se réfugient dans des propos tels que : « *l'action « vis ma vie » m'a permis de comprendre une journée avec les clients, le client c'est très important pour l'entreprise* ».

Les membres du CE ont un discours uniforme, voir orthonormé : « *nous sommes fiers d'appartenir à une entreprise responsable* ». Mais quand nous les questionnant sur les initiatives prises pour accomplir des actions RSE, ils rétorquent que c'est le rôle de la direction. Dans ce cas, la convention fait l'objet d'une **épreuve**, d'une **suspicion** et d'une **dissonance** (inadéquation du discours délivré par la convention face aux transformations contextuelles) de la part des syndiqués, qui pourrait se transformer en **dissidence** (un groupe d'individus décide de ne plus se conformer à la convention en place) au sens d'Amblard (2003) et d'une adhésion passive de la part du reste des salariés. Ces derniers, s'y conforment par intérêt parce que la Direction l'impose. La convention autour du concept RSE subit une quantité de pressions, dans ce cas « on ne peut plus parler de convention mais d'obligation, ce faisant, le convenant dubitatif (les syndiqués)⁷⁰ va renvoyer aux autres un message les informant sur ces incertitudes quant à la légitimité de la convention existante. Le doute peut alors se répandre et faire le lit d'une nouvelle convention ». (Amblard, 2003)

A cet effet, nous soulignons les tensions qui animent cette entreprise où les salariés parachutés du jour au lendemain dans une culture qui n'est pas la leur ne se retrouvent pas. Cette filiale n'est opérationnelle que depuis deux ans et face à une concurrence rude, veut se faire une place vite et par tous les moyens.

- **La RSE est imposée, absence de la notion d'apprentissage** : Toutes les actions RSE sont imposées par le top management, elles émanent de la Direction des Relations Extérieures qui se charge parallèlement de l'évènementiel et de la création des projets. Il s'agit en général des projets de grandes envergures comme : l'amélioration de conditions de vie dans un village ou des petites actions en interne, comme des journées don du sang. Ces actions mobilisent le personnel certes, mais ne nous constatons pas de prise d'initiative, de mise en place de projet par des équipes de salariés. Ce sont toujours les hauts cadres qui participent, parce que plus aguerris avec le concept, et ce à travers des meetings réservés au top management. Le chargé RSE se laisse aller à dire que : « *la RSE est un business dont il faut savoir jouer* ».

- **Très forte médiatisation de la RSE en externe** : Nous avons constaté que la majorité des salariés ne comprenait pas le sens du concept RSE, à part les syndiqués, qui pour des raisons revendicatives arrivent à le cerner. Par contre, en externe et à travers une étude du site web de l'entreprise, des rapports, des articles de journaux, nous constatons un gap entre le taux de médiatisation (parfois d'actions minimales et ponctuelles) en externe et la communication en interne autour de la RSE. Aussi nous constatons, une emprise de la maison mère sur la filiale en termes de pratiques RSE, comme si on voulait calquer le modèle de la maison mère à la filiale tunisienne. Or le problème qui se pose et que l'on constate, c'est que l'on a importé le concept mais pas les appareillages qui vont avec. Ainsi, la notion existe par elle-même. Ces outils seraient : l'apprentissage à travers des pratiques organisationnelles réelles que nous n'avons pas trouvées, ce qui nous confronte au problème de la globalisation et de la RSE. Ainsi comme le souligne Pesqueux (2011), « la RSE fonde aussi le dogme que l'activité des entreprises serait plus bénéfique aux travailleurs et aux citoyens de pays en

⁷⁰ C'est nous qui précisons.

développement que les entreprises « normales », sur la base d'un argument qui mérite largement un complément d'enquête : à l'autonomie importante de la filiale dans le cadre institutionnel affaibli des pays où elles opèrent correspondrait à une plus grande autonomie individuelle du travailleur qui s'y trouve. Cette logique serait, au fond, une théorie libérale de l'exploitation « en creux » à laquelle vient répondre « en plein » le discours de la RSE ».

L'entreprise B:

Au préalable, il est utile de comprendre que cette entreprise relève d'un groupe étranger, mais que son lancement en Tunisie, il y a de cela 10 ans, s'est fait d'une manière très autonome par rapport au groupe.

- Alliance CE et syndicat avec une négociation perpétuelle avec la DRH :

Avant la révolution, le syndicat était très peu actif. Le comité d'entreprise était plus présent, ils ont cohabité ensemble au sein de l'entreprise. Suite au 14 janvier 2011, la donne a changé, le syndicat s'est renforcé et a rejoint le CE, ils font équipe et jouent un rôle important au sein de l'entreprise. Nous pouvons citer les propos suivant du responsable du syndicat de base et du CE : « *Ce qui fait notre force, c'est notre sentiment d'appartenance, nous (syndicat et CE), sommes très conscients que nous avons grandi au sein de l'entreprise et que nous lui devons beaucoup : notre formation, l'amélioration de nos conditions de vie, notre entreprise c'est nous, mais aussi par souci d'équilibre, nous sommes conscients au nom de nos collègues de prouver notre existence et de canaliser ce que fait l'entreprise pour nous* ».

Nous avons constaté un syndicat et un CE, collaboratif avec l'entreprise, qui a participé à plusieurs actions RSE et qui a mobilisé son pouvoir rassembleur et informatif au service de ces actions, nous pouvons citer notamment la mobilisation des ingénieurs la nuit de la révolution. Ils se sont portés volontaires pour mettre en place la gratuité pour tous les abonnés téléphoniques (1dt de communication gratuite sur tout le territoire).

La notion de responsabilité est ancrée en ces salariés. Il y a un réel compromis qui se cristallise à travers des initiatives et des pratiques organisationnelles. Les salariés ont compris le message que véhicule la convention autour de la responsabilité, ceci se concrétise autour d'une convention d'effort.

La **convention d'effort** est définie par l'économie des conventions comme un système d'attentes réciproques de comportement de l'employeur et de l'employé (Mercier 2003).

- Une culture d'entreprise très forte :

Avant d'aborder ce thème, il est utile de comprendre que la moyenne d'âge des salariés est de 35 ans et qu'elle était de 25 ans, il y a 10 ans.

Nous avons relevés, la phrase qui revenait le plus dans tous nos entretiens, c'était le terme « *culture d'entreprise* », les salariés la revendiquent du chargé clientèle au directeur général.

Un ingénieur nous dit : « *Nous faisons de la RSE parce que c'est notre culture qui nous la suggérée* »

Un chargé clientèle nous avance : « *j'ai participé à des projets RSE, mais au départ je ne savais pas que cela s'appelait comme ça, je l'ai fait parce qu'on a toujours eu ce réflexe, depuis que j'ai intégré l'entreprise voilà 3 ans c'est comme cela, je le fait parce que j'adhère à cet esprit du travail en équipe et du partage et que tout le monde fonctionne de cette manière chez nous*»

Nous constatons, que la RSE est largement portée par une culture d'entreprise qui s'y prêtait. La convention a été renforcée par la culture, elle est entrée dans une phase de légitimation, la culture d'entreprise aidant.

En effet, la **stabilisation** (de la convention), nécessite un travail de **légitimation** afin de la rendre acceptable par le plus grand nombre et justifiable par les acteurs qui la portent sur d'autres bases que l'intérêt personnel. (Detchessahar, 2003)

Aussi, nous pouvons assimiler la culture d'entreprise à un **répertoire** au sens conventionnaliste (**le monde** recèlerait des **répertoires** qui désignent aussi bien les sujets que les objets qui l'occupent)

- **Apprentissage de la RSE au fil des années :**

La majorité des salariés ont participé à des projets RSE, souvent des initiatives prises par des groupes de salariés, de services différents. On recense deux à trois actions qui ont eu la même semaine :

« *Quand, nous avons une idée de « projet de solidarité », nous nous organisons ensemble et chacun sait ce qu'il doit faire et se charge de ce qu'il maîtrise le mieux* »

« *Nous, nous avons fait souvent des erreurs, mais à chaque nouveau projet nous nous améliorons et la direction ne nous cause pas de problèmes, nous faisons attention aux coûts bien sûr, mais au fil du temps, nous nous remettons en question et nous pouvons dire aujourd'hui que nous maîtrisons la mise en place d'actions responsables* »

Nous sommes face à un processus RSE qui a pris ses marques parallèlement à un apprentissage organisationnel auquel les salariés ont eu recours inconsciemment en apprenant de leurs erreurs, remettant en cause leurs connaissances, leurs procédures.

Argyris et Schön (2002) stipulent que la correction d'erreurs requiert une investigation qui bouleverse les valeurs et les normes organisationnelles elles même : c'est ce qu'ils appellent l'apprentissage en double boucle.

Nous sommes dans ce cas de figure où la RSE résulte de pratiques organisationnelles qui remettent en cause les manières de mettre en place ces actions et les procédures qui vont avec.

- **Ecart entre les actions RSE et la communication :**

Notre analyse du site web et de quelques médias, montre que cette entreprise communique énormément autour de ses services, mais rarement autour de son engagement citoyen.

Nous avons posé la question au responsable communication (il n'y a pas de chargé RSE), voici ces propos : « *La RSE est l'affaire de tous, tous les services prennent des initiatives citoyennes, nous n'avons pas réfléchi concept mais plutôt action, nous avons agi à chaque fois que le besoin se faisait sentir que ce soit pour des actions vis-à-vis du salarié ou vis-à-vis de la société, de l'environnement. Pour cela, nous nous organisons via une communication interne, mais il arrive que certaines actions se juxtaposent. Aussi pour nous la RSE, n'est pas un effet de mode, nous la pratiquons depuis plus de dix ans sans pour autant communiquer autour.* »

Quand nous lui parlons de la concurrence qui communique plus autour de la RSE, elle rétorque : « *oui nous le voyons, mais ce n'est pas crédible, la RSE c'est une culture, un style de management, il ne s'agit pas de communiquer pour en faire, par contre nous sommes conscients de la mise en place d'un service spécialement chargée de la RSE afin de répertorier nos actions et de les centraliser* »

Il est clair que nous sommes dans l'optique de RSE (**convention**) comme pratique organisationnelle qui fait partie d'une culture d'entreprise (**répertoire**) forte, qui a eu le temps de se mettre en place au fil des années et que le personnel a intégré petit à petit.

- **Le contrat moral :** Cette notion revenait à chaque entretien, les salariés se sentent très redevables envers l'entreprise qui « les a vu grandir » et qui a « tout fait pour eux » : du chargé clientèle au cadre supérieur, la relation qui les lie à leur entreprise est un contrat moral et ils se doivent d'être à la hauteur. C'est selon eux « une relation très forte : mon entreprise c'est mon chez moi et jamais je ne la quitterai pour la concurrence, car notre ambiance au travail est unique. Rares sont les entreprises en Tunisie où l'on octroie autant de considération aux salariés et avec la crise économique aujourd'hui, ma relation est encore plus forte ».

Ce qu'il faut savoir, c'est que cette entreprise fait des actions sociales très importantes : comme « le fond social de solidarité », l'octroi de crédit, une couverture sociale des ascendants et des descendants, ... , toutes ces actions renforcent le contrat psychologique entre le salarié et l'employeur et facilite par conséquent son adhésion à la convention que représente la RSE, car pour ces salariés c'est une convention effective dans le sens où la RSE est concrète et existe à travers de multiples actions sociales en interne et sociétale à plus grande échelle.

9. Conclusion :

Le point de départ de cette recherche, était de s'inscrire dans une logique du comprendre, visant à saisir le concept de RSE, existe-t-il par lui-même à travers des pratiques organisationnelles tangibles ? ou est-il le résultat d'un discours instrumentalisé dans les plus hautes sphères des grandes multinationales ?

Pour ce faire, nous avons essayé de cerner le concept de RSE à travers la littérature, exercice difficile compte tenu du fait que tel que l'énonce Allouche et al., (2004), les tentatives de définition de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion.

Pour remédier à ce flou, nous avons tenté de nous intéresser à une partie prenante, le salarié, à travers sa perception, son appropriation de la RSE et de la conséquence de cette dernière sur le contrat psychologique.

Cette démarche, nous a permis également de répondre aux questions de recherches suivantes :

La RSE constitue-t-elle réellement un engagement social envers les salariés et donc une réelle conciliation entre l'économie et le social ?

Ou

Est-elle un construit socio-politique normatif et instrumental : Philippe Pailot (2005), un discours qui perdure par sa force et le pouvoir que l'entreprise détient sur le salarié ?

La réponse à ce questionnement, a suscité un socle théorique : la théorie des conventions qui nous a semblé pertinente avec son intérêt pour l'action collective et la théorie de l'apprentissage organisationnel avec laquelle nous avons pu expliquer l'appropriation de la RSE (entreprise B).

En effet deux entreprises nous ont permis d'éclairer notre réflexion : l'entreprise A et l'entreprise B, nous ont mené sur deux pistes différentes : la première montrant clairement la force d'un discours instrumental de la RSE, imposée par la maison mère à la filiale afin de communiquer à travers les actions RSE, souvent en externe et asseoir l'image d'une filiale en phase de lancement (entreprise A).

L'entreprise B, au contraire, montre une adoption du concept RSE au sens pur de pratiques organisationnelles, à travers un réel apprentissage par les salariés. Malgré de grands projets RSE, cette entreprise communique peu autour de son engagement citoyen, car le besoin de communiquer autour de son image ne se fait pas ressentir, c'est une entreprise qui a sa place sur le marché et qui ne monnaie pas son engagement social.

A la lumière de ces résultats, nous pouvons conclure que la convention autour de la RSE, avorte lorsque cette dernière n'existe que par le discours, un discours qui mimerait les pratiques de la concurrence, du benchmarking qui nous renvoie à la théorie néo institutionnelle de DiMaggio P.J et Powell W. (1983) et Scott R.W. (1995).

Au contraire, cette même convention se renforce lorsqu'elle est affirmée par des pratiques organisationnelles, grâce à la rationalité mimétique keynésienne de ses acteurs, dans ce cas, « l'acteur se référera aux régularités qu'il constate, aux convictions qu'il partage » (Gense 2003).

Autrement dit, la RSE existe lorsque l'entreprise n'a rien à prouver et qu'elle peut se trouver instrumentaliser lorsque l'entreprise a un réel besoin de communiquer et de redorer son blason.

L'apport de cette recherche, se situe au niveau théorique, en opérationnalisant la théorie de la convention, forte de sa logique de l'action collective. Ce qui est intéressant c'est de voir comment une même convention autour d'un même concept, est perçue différemment lorsqu'elle est en situation, selon le contexte organisationnel.

Aussi, nous avons relevé un lien étroit entre la culture organisationnelle et la RSE, qui pourrait être une piste de recherche intéressante.

La limite de cette recherche se situe dans son caractère exploratoire, il serait intéressant de la généraliser à travers une étude quantitative, pour mettre fin définitivement aux soupçons qui planent quant au fait que la RSE, émanerait peut être d'un puissant discours, qui perdure peut être aussi grâce à l'action : un discours servant une vision stratégique au départ et susceptible de créer l'unanimité face à des résistances marginales mais significatives telles que : le syndicat. La RSE serait donc peut être à une échelle organisationnelle, la reproduction du libéralisme face à ses détracteurs. Une recherche dans ce sens serait fort intéressante : le syndicalisme et la RSE.

10. Bibliographie

ACQUIER, A, GOND, J P (2007) « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen ». *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.

AESCHLIMANN, J-Ch (Ed.) (1994), *Éthique et responsabilité. Paul Ricoeur*, Neuchatel, La Baconnière, collection « Langages »

AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C. ET ACQUIER A. (2005), *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert.

ALLOUCHE J., HUHAULT I., SCHMIDT G. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal

AMBLARD, M (2003), « Conclusion générale » dans Amblard, M (2003), *Conventions et management*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management", p. 277-277.

AMBLARD, M (2003), « Vers une théorie sur la dynamique des conventions » Amblard, M (2003), *Conventions et management*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management", pp. 139-158.

AMBLARD, M (2003), *Conventions et management*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management".

ARGYRIS, C. (2003), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod.

ARGYRIS, C. et SCHON, D. A. (2002), *Apprentissage organisationnel*, De Boeck Université, Management coll

BARET, P (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin.

CAMPOY E, CASTAING S, GUERRERO S (ed.), (2005), *Comportement Organisationnel. Volume 1. Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management"

CAPRON, M, QUAIREL LANOIZELEE, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection « Entreprise & Société ».

- CHAMPION, E, GENDRON, C. (2005), « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, n° 1, 2005, p. 90-103.
- CROZIER M. (1991), « préface » in J. March et H. Simon (1991), *Les organisations*, Dunod.
- D'HUMIERES P. et A. CHAUVEAU, (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable. Avec les experts du management responsable présents au Forum d'Evian*, Editions d'organisations.
- DE BRUYNE P., HERMAN J, et SCHOUTHEETE M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, PUF, coll. "SUP".
- DELOBBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D. et MIGNONAC, O. (2005) (sous dir.), *Comportement -Volume 1. Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*, de Boeck.
- DESROCHES, D (1999), « Recension d'ouvrage : Aeschlimann J-Ch. (1994), *Éthique et responsabilité. Paul Ricoeur*, textes réunis, Neuchatel, La Baconnière, collection « Langages » », *Philosophiques*, vol. 26, n°1, p. 101-103. <http://www.erudit.org/revue/philoso/1999/v26/n1/004915ar.pdf> (consulté le 09/04/2013).
- DETCHESSAHAR, M (2003), « Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste en sciences de gestion. Réflexion à partir d'une étude de cas », dans Amblard, M (sous dir.), *Conventions et management*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management", pp. 203-230.
- DIAZ BONE, R et THEVENOT, L (2010), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises » *Trivium. Revue franco-allemande des sciences humaines et sociales*, 5, 2010. <http://trivium.revues.org/3626>
- DONALDSON, T. et PRESTON, L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implication », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1.
- DUBRION, B (2010) « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir*, 2010/9 (n° 39)
- DULAC, T. (2005) in *Comportement Organisationnel-Volume 1. Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*, de Boeck, « Comportement Organisationnel ».
- FABRE, C. et GATIGNON, A.L. (2005). *Les pratiques participatives de RSE sont elles si faciles à gérer? Une analyse par le contrat psychologique*, 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre.
- FRAISSE, A.S., GUERFEL, S. HENDA (2005), « La responsabilité de l'entreprise : instrument de management des ressources humaines », *16ème Conférence de l'AGRH*, 15 et 16 septembre 2005
- GENSSE, P (2003), « Introduction générale » dans Amblard M (sous dir.), *Conventions et management*, de boeck, coll. "Méthodes&Recherches en Management", pp. 13-23.
- GOND J.P. et Mullenbach-Servayre A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et gestion*, n° 205, p. 93-116.
- GRIMAND, A, VANDANGEON- DERUMEZ, I (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *XXIème Congrès AGRH* du 17 au 19 Novembre 2010
- GUERRERO, S. 2005. « La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires », *Actes du congrès de l'ASAC*, Toronto : http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v26/05/26_05_p031.pdf Igalens, J. (sous dir.) (2004), *Tous responsables*, Editions d'organisation.

- IGALENS, J. et TAHRI, N (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°83 – Janvier –Février -Mars 2012, p. 3-19.
- IGALENS, J. , EL AKREMI, A., GOND, J-P et SWAEN V., (2011), « La Responsabilité Sociale Des Entreprises Vue Par Les salariés: Phare ou rétroviseur? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 82 (octobre-décembre 2011), pp.33-45
- KOYO, Y- C. (2011), « Les mécanismes de gouvernance entre les gestionnaires de et les dirigeants de PME en contexte d'investissement socialement responsable » mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières : <http://depot-e.uqtr.ca/2286/1/030277632.pdf> (consulté le 9/04/2013)
- MERCIER, E (2003), « Pour une approche conventionnaliste du changement organisationnel : le cas d'une entreprise publique de service public » dans Amblard, M. (sous dir.) (2003), *Conventions et management*, de boeck, coll. “ Méthodes&Recherches en Management”, pp. 179-202.
- MITCHELL, R.B.R. AGLE and D.J.WOOD (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what rally counts », *Academy of Management Review*, vol.22, N° 4, pp.853-886
- MULLENBACH, A (2002), « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CERGOR* Numéro 02/01 - mars 2002
- PAILOT, P (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise : vers une réconciliation l'économique et le social ? », 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine (Paris IX) – 15 et 16 septembre 2005.
- PESQUEUX, Y (2011), « Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), globalisation et souveraineté » in Barthe N, J-J Rosé (dir), *RSE : entre globalisation et développement durable*, de boeck, p. 221-222
- POSTEL, N. et ROUSSEAU, S. (2008) « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, Volume 11, No. 2. Special Issue: “Corporate Governance and Ethics” Guest Editors: Vincent Dessain, Olivier Meier and Vicente Salas, 137-160
- POSTEL, N. et ROUSSEAU, S. (2009) « La RSE, une fragile innovation institutionnelle in « Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives», in Gouvernance, éthique et RSE (sous dir.) Meier.O et Schier.G
- RAMBAUD A, MARNEFEE T. (2009) « Avis d'experts » in Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports de développement durable des entreprises du CAC40, Novethic 2009: http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/CAC40_formation_RSE.pdf
- Rapport Brundtland, 1987, « Notre avenir à Tous», *Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement*, Les Editions du Fleuve. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement_durable/files/5/rapport_brundtland.pdf voir aussi http://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland
- Rojot J. (2003), *Théorie des Organisations*, Editions ESKA.
- ROUSSEAU S., POSTEL, N. (2008), « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *Revue M@n@gement*, Volume 11, No. 2.
- ROUSSEL,P. et WACHEUX, F.(2005), *Management des ressources humaines*, de boeck, Méthodes et Recherches : Management
- SALMON, A (2003), « « Responsabilité sociale » et « éthique de l'entreprise » : double face d'un même mouvement », *L'Economie politique*, n°18, 2^{ème} semestre.
- SALMON.A. (2005), « l'éthique économique comme objet sociologique », in TURCOTTE M.F , Salmon A (dir), *Responsabilités sociale et environnementale de l'entreprise*, Presse de l'université du Québec, p. 201-212.

SHLEIFER, A. & VISHNY, R. (1997). « A Survey of Corporate Governance », *The Journal of Finance*, vol.52 no. 2, p. 737-783.

TAHRI N (2010), « *Les effets des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail : Etude Exploratoire* », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2010/38 (Vol. XVI)

TOUBLAN, O, (1995) « Les informations sociétales : un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme? L'exemple de la responsabilité sociétale », *Thèse de Doctorat*, Ecole des HEC, Université de Lausanne.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, coll. « Gestion ».

LES PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ET LES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE: PROPOSITION D'UNE GRILLE DE DIAGNOSTIC DES PRATIQUES EN GRH

Olivier BRAUN

Doctorant

EM Strasbourg Université de Strasbourg

Laboratoire HuMaNiS, EA1347

olivier.braun2@etu-unistra.fr

1. Introduction

Les récentes lois françaises encadrent les pratiques de GRH et constituent un guideline pour les Directions des Ressources Humaines. Ces changements concernent les pratiques de recrutement, l'équité de traitement des candidatures et la diversité des profils. La R.S.E vient probablement raviver des sujets managériaux et de GRH plus anciens. La parité homme/femme ou la santé et la sécurité au travail ne sont pas des sujets récents dans les entreprises. Pour preuve, la loi de 1972 prévoyait déjà une équité de salaire entre les femmes et les hommes. Néanmoins, les inégalités sociales sont toujours présentes dans les entreprises et des catégories identifiées selon 19 critères subissent des traitements d'exclusion. Ces catégories sont par exemple les moins de trente ans dont l'accès au CDI est rendu plus difficile, les séniors âgés seulement de 45 ans dont l'insertion professionnelle est plus longue, les candidats dont les noms de famille de consonance étrangère sont un frein à l'accès à l'emploi (www.observatoiredesdiscriminations.fr). La santé et la sécurité des salariés sont de la responsabilité des dirigeants d'entreprise et la loi prévoit en cas de manquement une sanction pénale. Les responsabilités des chefs d'entreprise sont investies dans la défense des égalités sociales et pour la décence des conditions de travail, certains clament l'inclusion sociale au même titre que les institutions européennes (traité de Lisbonne, 2000). Les groupements d'entreprises (IMS entreprendre dans la cité et FACE) accompagnent, sensibilisent et participent à la communication des idées de justice sociale dans le monde entrepreneurial. Certaines entreprises ont fait les vœux de répondre au respect de l'Homme et à la transmission aux générations futures des ressources environnementales.

Les entreprises disposent pour ce faire de référentiels internationaux nombreux (Combemale et Igalens, 2005) qui se sont élargis avec la norme ISO 26000. L'ISO 26000 marque le début d'un consensus sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. En d'autres termes l'ISO 26000 offre une définition des attentes de la société civile à l'égard des entreprises. Elle répond de plus à la manière dont les entreprises peuvent appréhender la R.S.E et agir. Les fondements de la norme sont le dialogue avec les Parties Prenantes, l'information des consommateurs et la diffusion des pratiques dans toute l'organisation. Cet axiome oriente les actions des entreprises pour la conduite d'actions concrètes. Le panel des normes et le référentiel du Global Reporting Initiative (GRI), indique aux entreprises les ratios et les éléments utiles à la communication d'éléments factuels aux Parties Prenantes. Cette communication revêt un élément important de la R.S.E car elle légitime la qualité des pratiques et témoigne de la satisfaction des Parties Prenantes. Les consommateurs, les salariés, l'ensemble des parties intéressées (ou prenantes) sont amenées à devenir des auditeurs de la R.S.E (Igalens et Point, 2009). Le reporting en matière d'audit de la R.S.E est un outil engageant pour les Parties Prenantes et un outil de communication attendu (Igalens et Peretti, 2008). L'évaluation

devrait mener l'entreprise à dresser l'inventaire des progrès pour l'année à venir. *A contrario*, les critiques à l'égard des pratiques Socialement Responsables font état du faible espace dédié à l'expression des salariés dans ces communications et le manque de fiabilité des contenus depuis la première étude menée par l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (2004) et le rapport Novethic de février 2009, dont le titre sans équivoque laisse préfigurer de son contenu : « La mobilisation des salariés ».

La problématique de notre étude est de comprendre en quoi l'interaction sociale, les échanges entre les membres d'une équipe de travail peuvent altérer l'effectivité des pratiques ? Ainsi, il nous semble opportun dans une logique managériale de déterminer les freins ou les leviers qui ont favorisé ou influencé les résultats. Ensuite, l'échange social entre les salariés de notre entreprise de travail temporaire par analogie avec l'expérience de la General Electric, crée des normes comportementales qui assurent une prédictibilité des comportements pour les managers et en retour pour les salariés un « *feed back social* » (Rousseau, 1995) sur ce qui est attendu dans leurs actions quotidiennes. Bunderson (2001) et Rousseau (2001) relèvent que les normes et l'idéologie de la profession jouent un rôle clef dans la perception des employés de leurs obligations ; en d'autres termes elles participent à la formation des Contrats Psychologiques. Les croyances partagées par l'équipe de travail sont à l'origine des normes comportementales qui sont une composante de la culture d'entreprise (Rousseau et Greller, 1994 ; Rousseau, 1995). Les Contrats Psychologiques (Le Contrat Psychologique et le Contrat Normatif) s'inscrivent dans notre compréhension et notre diagnostic de l'effectivité des pratiques Socialement Responsables. Ainsi les échanges des salariés sur ce qu'ils pensent devoir faire au sujet des pratiques Socialement Responsables dans le cadre de leur emploi dépend de (a) leur compréhension des sujets abordés (information et cognition), (b) des interprétations par l'ensemble de l'équipe de travail, (c) des interactions avec les Parties Prenantes internes (certaines fonctions de l'entreprise) ou externes.

Nous aborderons dans une première partie, les principes de la Responsabilité Sociale sous l'angle social des pratiques organisationnelles. Dans une deuxième partie nous développerons les concepts du Contrat, Psychologique et Normatif. Dans une troisième partie nous aborderons le business case de l'entreprise de travail temporaire et quelques uns des résultats de nos diagnostics R.S.E effectués auprès d'agences d'intérim (centre de profit). Cette implication au sein de l'organisation nous a permis de construire une grille d'analyse de nos entretiens qui pourront servir aux audits de R.S.E dont la volonté serait subséquentement, d'améliorer les pratiques Socialement Responsables existantes.

2. Les pratiques Socialement Responsables dans les entreprises

Les pratiques S.R et les sujets qui concernent l'Europe se focalisent sur (Crane et Matten, 2007: p.302): l'équité de traitement, la ré-humanisation de l'emploi (l'organisation du travail comme l'enrichissement des tâches ou la satisfaction des attentes des salariés) le partage du temps de travail (en France), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les pratiques de GRH sont à l'épreuve des nouvelles réglementations françaises, les lois sur la cohésion sociale (2005), la formation tout au long de la vie (2004), l'égalité salariale (Loi de 1972 sur l'égalité de salaire entre les hommes et les femmes, Loi Rudy 1983, Loi Génisson 2001, Loi du 24 mars 2006) et l'égalité des chances (2006), sont depuis quelques années déjà des nouveaux objectifs pour les entreprises et les DRH.

Plus précisément, l'employabilité est une thématique de la Responsabilité Sociale (Dietrich, 2010) elle prévoit la formation du salarié pour préserver ou améliorer la capacité de la personne à se maintenir dans l'emploi. L'employabilité est un vecteur important des possibilités des entreprises de développer des savoir-faire et de répondre dans le même temps

à des exigences sociétales de préservation des emplois. L'amélioration des compétences est pour certaines entreprises un cheval de bataille, qui se traduit par un apprentissage au sein des écoles créées en entreprise ou via des organismes de formation extérieurs.

"La réforme de la formation de 2009 a introduit deux innovations importantes : un droit à l'information et à l'orientation professionnelle pour tous, et un décloisonnement de certains financements pour une meilleure continuité des droits entre salariés et demandeurs d'emploi. L'ensemble de la réglementation sur la formation continue fait partie du Code du travail [...] Cette obligation légale est de 1,6 % de la masse salariale, mais beaucoup d'entreprises considèrent la formation continue comme un investissement et y consacrent une part bien plus importante". (www.education.gouv.fr)

L'employabilité est un moyen de responsabiliser le salarié vis-à-vis de son devenir professionnel, il devra en réalité changer d'emploi à plusieurs reprises. L'emploi à vie étant daté (Dietrich, 2010), il sera en mesure de se confronter au marché du travail sachant que ses capacités de retour à l'emploi sont maintenues. Les salariés ont aussi la possibilité de demander à se perfectionner ou à retravailler leurs compétences. Les dispositifs légaux fournissent un canevas pour les salariés, le Congé Individuel de Formation, le Droit Individuel à la Formation, la Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle, le bilan de compétence, l'entretien professionnel, le contrat de professionnalisation (Baruel Bencherqui et *ali*, 2011). Ces outils sont également utilisés dans le cadre d'une gestion anticipée des besoins de compétences. Une enquête de l'ANDCP (2007) sur les tendances en RH relève que les DRH interrogés ont répondu que les thèmes prioritaires pour l'organisation en matière de gestion des compétences étaient (Dejoux, 2008) :

- de mieux gérer les compétences clefs
- d'améliorer la mobilité professionnelle
- d'anticiper les nouvelles organisations du travail
- d'améliorer les expertises spécifiques des métiers
- d'anticiper les nouvelles organisations du travail
- d'améliorer le transfert de compétences

Le pendant de l'employabilité est la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) (Peretti, 2011). Les objectifs de la GPEC sont désormais triples : gérer par les compétences, éviter les licenciements en traitant les problèmes en amont et assurer l'employabilité des salariés. Les différentes phases historiques de la GPEC cristallisent les besoins de compétences des entreprises selon une perspective stratégique, orientée vers les décisions à court ou moyen terme (1, 2, 5 ans..). La Direction Générale et la fonction RH se concertent pour analyser les changements des métiers et leurs évolutions plus ou moins rapides. L'observatoire des métiers est un exemple de veille permettant de mieux comprendre les enjeux des évolutions des métiers soumis à des modifications telles que du développement de nouveaux langages informatiques ou plus largement des facilités de communication dans le travail et les outils informatiques. D'autres parts, cette obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés (Dejoux, 2008 ; Thévenet et *ali*, 2009) fait intervenir les Instances Représentatives du Personnels (IRP) *a minima* de manière triennale (loi de cohésion sociale de 2005), dans la détermination des formations utiles aux salariés. La GPEC est basée sur un accord non obligatoire qui entérine les formations, les populations cibles de l'entreprise et la méthode de consultation des IRP (Dejoux, 2008). Stratégiquement, la GPEC vise aussi à définir la quantité de main d'oeuvre nécessaire à la réalisation du travail et les évolutions qualitatives des compétences nécessaires pour l'exécution des tâches quotidiennes des salariés. Ces accords peuvent expliciter les actions retenues, l'accompagnement des salariés âgés de 45 ans et plus, la gestion de la mobilité, le tutorat.

La santé et la sécurité au travail assurent aux salariés une sécurité relative aux protections et aux anticipations des risques professionnels ; le bien être des salariés est relié à une triple préoccupation (Peretti, 2011) :

- C'est Responsable (R.S.E)
- C'est nécessaire (règlementer)
- C'est rentable (limiter les temps d'inactivité des salariés)

La loi du 31 décembre 1991 reprend les principes généraux de prévention de risques professionnels définis par la directive européenne du 12 juin 1989. L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de son établissement. Ces mesures sont concentrées sur des actions de prévention des risques professionnels, l'information et la formation, et la mise en place de moyens adaptés, (L. 230-2 Code du travail). La responsabilité du salarié est elle aussi engagée : "*conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur [...] il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé*" (art. L. 230-3 Code du travail) (Coulon, 2006). Il existe en effet une gradation des risques et des situations de danger. La considération des accidents du travail à l'instar des pouvoirs publics et de la CARSAT est une préoccupation à géométrie variable pour les entreprises. Les entreprises prévoient des indicateurs selon la classification du Taux de Fréquence des accidents. La hiérarchisation des niveaux de risque correspond à l'évaluation des risques en situation de travail et à leur appréciation. La gradation du risque commence par la situation "de presque accident", les soins bénins, les accidents sans arrêt de travail et ceux avec arrêt. Les accidents les plus graves (Taux de gravité) entraînent une interruption de travail, le taux de gravité est révélateur de la répétition d'accidents avec arrêt de travail. Plus les salariés sont exposés au risque plus la gravité des accidents sera *in fine* importante. Les entreprises ont ainsi développé des politiques de sensibilisation, de formation et de responsabilisation des salariés à la santé et à leur sécurité. Elles travaillent également à la réduction des problèmes de santé liés à la répétition des gestes à l'origine des troubles musculo-squelettiques (TMS) à des postes de travail. L'hygiène, la luminosité, les vibrations, les gênes sonores et olfactifs sont autant de sujets que les entreprises peuvent selon leur activité détailler comme des critères de sauvegarde de l'intégrité physique et morale des salariés et du fait de leur Responsabilité Sociale. En cas de manquement, le salarié dispose d'un droit de retrait: "*Si le salarié estime un motif raisonnable de penser que sa situation de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, il peut exercer son droit de retrait*" (www.vosdroits.service-public.fr). Les arrêts de travail pèsent sur la santé financière des entreprises, chaque heure d'absence est un nombre cumulé annuel d'heures de travail perdues.

L'audit de Responsabilité Sociale incorpore aussi la prévention des actes de discrimination (Frimousse et Peretti, 2007 ; Peretti, 2011). La non-discrimination est le revers de la même médaille de la diversité, elle impose aux employeurs de prendre en considération la variété des profils et d'effectuer une sélection des candidats sans choisir l'un d'eux selon des critères prohibés par la loi. Les politiques de gestion de la diversité sont soutenues par les pouvoirs publics qui espèrent améliorer l'insertion professionnelle (Cornet *in* Barth et Falcoz, 2010), l'entreprise n'est pas le reflet de la société dans sa diversité (Brenet, 2010). Les actions managériales portant sur l'égalité, principe fondamental constitutionnel en France, sont relayées dans la terminologie managériale par les principes de non discrimination ou de diversité. Le management de la diversité (Barth et Falcoz, 2007, 2010) prévoit de mettre en place des processus en entreprise garantissant l'équité de traitement entre les salariés et la valorisation des différences individuelles. Les critères de discrimination concernent la vie du salarié au-delà de son recrutement et son entrée dans l'organisation. La signification de la diversité peut de manière simpliste se résumer à l'opposition entre l'homogénéité et

l'hétérogénéité des membres d'une même équipe de travail (Herring, 2009). Dans la perspective entrepreneuriale, la diversité et son "business case" (Cox, 1993) réfèrent à la capacité d'innovation et de création qui serait plus importante en préservant la variété des profils des salariés (Herring, 2009). La diversité, sa gestion proactive améliorerait en retour la performance de l'entreprise (Bunderson et Sutcliff, 2002), elle est une richesse pour l'entreprise (Barth et Falcoz, 2007, 2010 ; Feron, 2008). Le management de la diversité se décline dans les organisations sous des thèmes variés, le handicap au travail, le plafond de verre, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, la formation...Le handicap au travail est un sujet social pour les entreprises et sociétale pour la collectivité civile. L'Etat vise une plus forte insertion des populations qualifiées de travailleurs handicapés dans la vie professionnelle. Il impose un quota de 6% de travailleurs reconnus handicapés et prévoit une contrepartie financière sous la forme d'une cotisation auprès de l'organisme Agefiph si ce seuil d'effectif n'est pas atteint (déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés).

3. La formation des Contrats Psychologiques de Responsabilité Sociale

Selon Baret (2007), les pratiques Socialement Responsables demandent plus d'engagement de la part des salariés, une culture de l'éthique et une meilleure gestion du Contrat Psychologique. En d'autres termes, l'incorporation des principes de la R.S.E de l'entreprise dans les pratiques salariales appelle à une meilleure gestion des obligations du salarié dans son emploi. La relation d'emploi est considérée comme un ensemble d'obligations réciproques entre le salarié et l'employeur (Rousseau, 1989 ; Rousseau et Tirojilawa, 1998 ; Sparrow et Cooper, 2003). La définition du Contrat Psychologique est selon Herriot (2001): "*La perception des deux parties, l'employeur et l'employé des obligations mutuelles l'un envers l'autre*". L'employeur peut être représenté par des "agents", les recruteurs, les managers qui agissent au nom du propriétaire ou de la Direction Générale (Rousseau, 1995). Les obligations des salariés proviennent de la croyance en leur existence (Dulac *in* Delobbe et *ali*, 2005). Cette croyance est un déterminant des comportements des salariés (Schein, 1980 selon Rousseau, 1995 ; Sparrow et Cooper, 2003). Argyris (1960) est le premier à souligner qu'en l'absence de contremaître, les ouvriers continuent leur travail. Il existe dès lors une forme implicite de contrat entre les ouvriers et l'entreprise qui permet le maintien du niveau optimal de production.

C'est Rousseau (1989) qui conceptualise les contrats implicites dans les organisations et transforme la notion de satisfaction des attentes mutuelles entre le salarié et l'employeur en promesses et obligations où les premières engendrent les secondes. La communication est l'essence de la promesse (Rousseau, 1995) qui peut être définie comme la croyance en un engagement (Campoy et *ali*, 2005 : p.113). Les promesses sont formulées par l'entreprise et sont des informations transmises aux salariés, sous trois formes. Tout d'abord les déclarations ou les discours qui émanent des leaders, les entreprises Socialement Responsables communiquent parfois dans les discours annuels les intentions futures ou des objectifs. Martin et Hetrick (2006: p.124) notent à ce sujet que les politiques de Responsabilités Sociales sont des promesses de l'organisation à l'égard des salariés. Ces informations sont aussi retranscrites dans les artefacts des entreprises, les brochures présentant l'entreprise, ses activités et ses valeurs. Les salariés observent ce que font les autres ce qui oriente les nouveaux entrants et les aide à déterminer les comportements que l'on attend d'eux. Le Contrat Psychologique est individuel et implicite, le salarié traite l'information qu'il reçoit par un processus d'encodage et de décodage. Le décodage correspond à l'émission de jugements sur les comportements à adopter. La communication de promesse génère dans l'esprit du

salarié des obligations dans la relation d'emploi. Voici des exemples d'obligations étudiées en GRH, dans le tableau 1 ci-dessous.

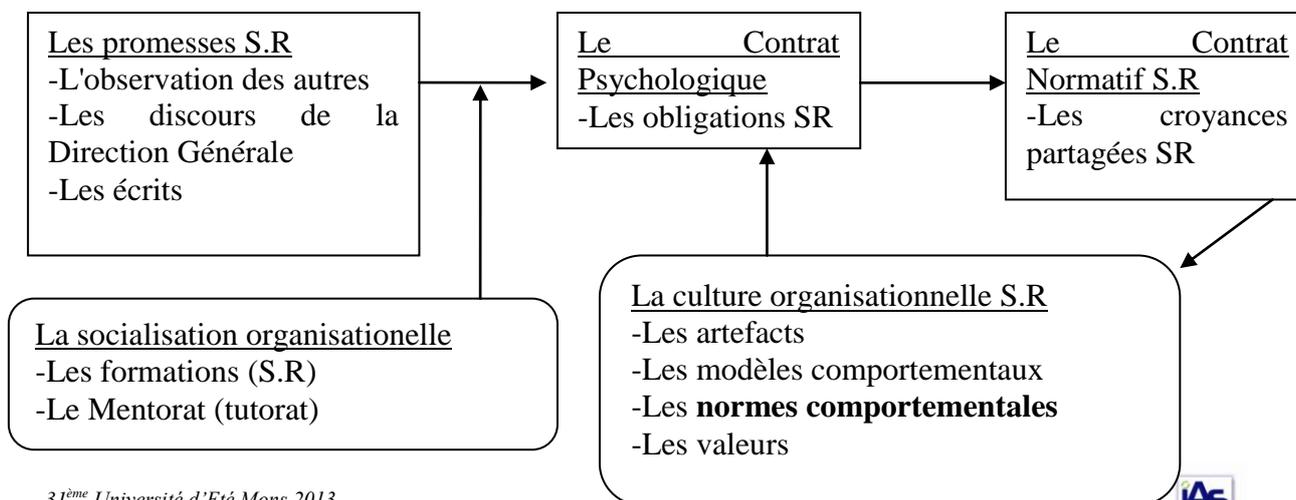
Tableau 1 inspiré de Campoy et *ali* (2005 : p.120), les obligations du salarié envers l'entreprise:

| |
|--|
| Les obligations du salarié envers l'entreprise |
| S'adapter aux changements |
| Accepter un contenu de travail flexible |
| Rechercher des économies financières |
| Rechercher des moyens pour améliorer mon travail |
| Délivrer un travail suffisant et de qualité |
| Coopérer avec d'autres collègues... |

Les discours, les déclarations, les artefacts ne sont pas les seules sources de promesses et de création des obligations dans les pratiques quotidiennes des salariés. La socialisation organisationnelle ou les pratiques de l'organisation qui consiste à apprendre aux salariés le métier rentre en compte dans la création du Contrat Psychologique. Dès lors, le mentorat et la formation sont deux éléments à l'origine de la formation des obligations du salarié, qu'il soit nouvel entrant ou plus ancien. La recherche d'informations permet aux salariés de comprendre ce que l'on attend de lui et plus particulièrement le guide dans la réalisation de son travail.

Lorsque les salariés communiquent entre eux les obligations qu'ils ont individuellement interprétées, ils procèdent à des échanges sur ce qu'ils pensent devoir faire. Les groupes disposent en quelques sortes du même Contrat Psychologique. Cette correspondance cognitive est essentielle à la vie des groupes (Rousseau, 1995). Le Contrat Normatif est un Contrat Psychologique particulier qui dispose de son fonctionnement propre (Rousseau, 1995). Il est constitué de croyances partagées qui génèrent des normes comportementales pour les salariés. Ces "standards" comportementaux sont des éléments de la culture organisationnelle (; Rousseau, 1990 ; Rousseau et Greller, 1994 ; Rousseau, 1995) qui façonnent le Contrat Psychologique. Ces normes propres à l'entreprise ou à des sous groupes de l'entreprise sont des facteurs influant la constitution du Contrat Psychologique. Les Contrats Psychologiques sont enchâssés, le Contrat Normatif façonne le Contrat psychologique et en retour les individus à l'origine des interprétations et des croyances partagées communes à l'équipe de travail créent le Contrat Normatif. Nous présentons en synthèse le processus de formation du Contrat Psychologique des pratiques Socialement Responsables.

Figure 1: Le processus de formation des Contrats Psychologiques des pratiques Socialement Responsables (S.R) dans les organisations



Nous avons précédemment présenté le rôle des interactions entre les membres de l'équipe de travail et des incidences sur les pratiques d'entreprise. Cet échange social (Blau, 1964) explique les relations entre les individus autrement que par le mécanisme de contribution/rétribution purement économique. La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) guide les échanges entre les individus, selon leur position sociale. Les échanges se traduisent en faveurs (*favors*) contre des obligations de réciprocité ; les premières entraînant les secondes. Toutes les deux sont variables selon leur nature, la loyauté contre la confiance, ou amitié et promotion, les faveurs ne donnent pas lieu à un retour immédiat, le temps de la réciprocité n'est pas déterminé par avance.

Les managers disposent d'un Contrat Psychologique spécifique, ils participent à la formation des Contrats Psychologiques de leurs collaborateurs (Rousseau, 1995). Ils transmettent les objectifs et communiquent les éléments nécessaires à la réalisation du travail au sein de l'équipe. La contribution des relations interpersonnelles entre le manager et le collaborateur concourt à la formation des obligations du Contrat Psychologique. Cette relation dyadique nécessite une meilleure compréhension de la création des obligations réciproques et mutuelles entre le manager et les collaborateurs (Rousseau, 1998). La théorie de l'échange Social est un fondement des Contrats Psychologiques elle est également déclinée en sciences de gestion dans la théorie du L-M-X et par extension dans la théorie du Team Member Exchange (T-M-X) et dans le Soutien-Organisationnel-Perçu (S-O-P)⁷¹. Rousseau (1995) précise que les relations entre les managers et les collaborateurs sont importantes au sens du Leader Member Exchange (L-M-X). La théorie de l'échange social dont est issue le L-M-X, explique que la performance au travail ou la bonne réalisation de celui-ci est lié à la qualité des relations entre le collaborateur et le manager. Par ailleurs, la qualité des relations et la proximité entre les managers et le collaborateur facilitent le maintien dans le temps des promesses (Rousseau, 1995). Les managers pourvoient ainsi aux ressources utiles à la réalisation du travail de leur subordonné. Tekleab et Taylor (2003) ont montré que la qualité du L-M-X, est utile dans la formation, la transmission des informations (communication) et *in fine* de la mutualisation des obligations perçues et de la formation du CP. En effet, les échanges sont plus favorables à l'acceptation des multiples obligations provenant de l'organisation (Morrison et Robinson, 1997). Selon la théorie du S-O-P, les salariés perçoivent par exemple que l'organisation partage leurs préoccupations (Fabre et Roussel, 2013). Ce soutien est aussi variable dans la forme et peut s'exprimer par l'attribution de moyens humains et financiers ou par la reconnaissance et les égards des autres membres de l'entreprise. Ces dernières théories n'expliquent pas ce que recouvre précisément les éléments échangés, ils sont relatifs à l'échange de ressources que nous classifions de tangibles et d'intangibles. Les ressources intangibles sont d'ordre psychologique et affectif: la reconnaissance, l'encouragement, le partage de préoccupations communes, l'entraide...et puis des ressources tangibles: l'allocation de ressources, la constitution de budgets...

4. L'entreprise de travail temporaire et la grille d'analyse

Notre approche de la R.S.E dans l'entreprise nous a conduit dans un premier temps à déterminer les pratiques qui puissent être effectives ou tout simplement celles qui existent au niveau opérationnel. Cette première phase correspond à l'observation des pratiques salariales et au rassemblement des déclarations relevées dans les messages de l'organisation (collecte de données secondaires).

Elle nous a permis de développer une connaissance des pratiques organisationnelles au sujet de la R.S.E de comprendre le fonctionnement de l'organisation (processus). Ce premier

⁷¹ La définition du S-O-P (Eisenberger et *al.*, 1986) selon Gatignon-Turnau (2012): "l'évaluation générale de la façon dont l'organisation valorise la contribution de ses salariés et prêter attention à leur bien être"

travail révèle que les promesses de l'organisation sont toutes transmises aux salariés à l'exception faite des éco-gestes plus proches des préoccupations de middle managers. En effet, les Directeurs Administratifs et financiers ont la possibilité de choisir des papiers recyclés, des véhicules de fonction dont le taux d'émission de CO2 est faible. Néanmoins la sensibilisation des salariés permanents est faible à ce sujet et ne concerne pratiquement que la partie approvisionnement de la Direction Régionale. La politique de R.S de l'entreprise contient pourtant ce critère qui vise à consommer responsable et est explicitement dans les documents internes nommée « éco-geste ». Toutefois notre entretien avec le manager de la R.S.E nous apprend que la difficulté pour l'entreprise même si elle s'inscrit dans la volonté de respecter le Grenelle de l'environnement est en difficulté pour mesurer par exemple la consommation d'eau ou d'électricité, centre de profit par centre de profit. Néanmoins certains mails échangés entre les membres de la direction générale à l'égard des opérationnels (Directeurs d'agence, ou recruteurs) disposent en pied de mail de la mention "veiller avant d'imprimer ce mail.." pour réduire la consommation de papier. Cet exemple anecdotique, est révélateur d'une promesse de l'organisation qui n'est pas crédible au sens de Rousseau (1995), car elle n'est pas suffisamment explicite. Les mails présentant l'information de veiller à ne pas imprimer un document pour éviter des gaspillages, n'est pas suffisamment explicite pour signaler au salarié que l'entreprise s'engage dans une véritable politique de réduction de son impact environnemental. Néanmoins, l'ambiguïté entre les managers opérationnels et certains recruteurs ou attachés technico-commerciaux dénote d'une interprétation divergente dans la justification de la mise en place du Système d'information de Ressource Humaine (S.I.R.H) chez le client. Cette action de vente est justifiée par des économies de temps et par conséquent une amélioration de la rentabilité, alors que des salariés promeuvent l'économie des ressources naturelles. Nous avons ainsi retenu dans nos interviews une question de seconde importance qui vise tout simplement à identifier l'obligation du salarié dans la mise en place d'un tel service auprès des clients. La confusion à ce sujet nous laisse à penser que les opérationnels justifient cette action par une réappropriation des idées de l'entreprise. Les autres sujets en lien direct avec la R.S de l'entreprise sont existants dans l'esprit des salariés. La politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est effectivement transmise aux opérationnels dans sa totalité.

Tableau 2 des exemples d'obligations issues de promesses dans le cas de notre étude

| |
|--|
| Obligations de l'employé de notre entreprise |
| Ne pas discriminer |
| Insérer les personnes éloignées de l'emploi |
| Former les salariés permanents et les intérimaires |
| Veiller à la santé et à la sécurité des collaborateurs et des intérimaires |
| Accompagner le travailleur temporaire dans les difficultés de la vie quotidienne (logement.) |

Notre diagnostic de R.S a consisté dans une deuxième phase à mener des entretiens semi-directifs (données primaires) à destination des Directeurs d'Agence et des Recruteurs. La population étudiée est principalement d'une ancienneté supérieure à trois années pour les recruteurs et les Directeurs d'Agence. Les salariés interviewés ont tous suivis le cycle de formation de l'entreprise qui dure 18 mois. Notre entretien avec la responsable de formation en direction régionale fait état de l'obligation des salariés d'effectuer scrupuleusement le parcours de formation dans sa totalité qui prévoit notamment des formations juridiques et de non-discrimination ciblées et adaptées selon le métier de l'entreprise. La socialisation organisationnelle se poursuit par l'affectation d'un tuteur à l'entrée dans l'entreprise pour le nouveau salarié. Des réunions sont également menées métier par métier en région dont les thèmes variables traitent du commerce et des sujets concernant concrètement le métier et la

vie des agences. Notre guide d'entretien a été constitué ainsi que les questions selon plusieurs précautions afin notamment de limiter les biais cognitifs. Le guide d'entretien se situe (a) au croisement des pratiques S. R de l'organisation avec les concepts de la Responsabilité Sociale. Nous avons ainsi concilié une approche théorique de la R.S.E qui correspond entre autre à l'opérationnalisation de la pyramide de Carroll (1991) à laquelle s'ajoutent les spécificités légales françaises (GPEC ou employabilité, handicap au travail, égalité des chances, insertion professionnelle). Nous avons étendu ces principes à la citoyenneté des salariés concernant les pratiques *in-rôle*. Selon Coyle-Shapiro (2002), la citoyenneté⁷² des salariés s'expriment dans deux directions. Tout d'abord des salariés vers l'organisation, chaque salarié est considéré comme citoyen s'il est prêt à défendre l'intérêt de l'entreprise lorsque celle-ci est critiquée. Ensuite de soutenir les collègues en cas de surcharge de travail. Cette dernière dimension est reprise par une question à destination des Directeurs d'Agence, elle est la suivante: Les collaborateurs s'entraident-ils lors de surcharge de travail ?

(b) Nous avons décliné les thématiques de notre guide d'entretien selon les métiers. En effet, la rentabilité de l'entreprise et *in situ* des agences correspond au premier niveau de la pyramide de Carroll (*be profitable*) que nous avons traduit par (i) Comment travaillez-vous la rentabilité de l'agence ? À destination des Directeurs d'Agence et (ii) Comment veillez-vous à la satisfaction des clients et des intérimaires pendant et après la délégation ? Cette distinction est opérée à chaque fois que le thème est découpé selon la position de l'interlocuteur dans l'organisation.

(c) Concernant les recruteurs plus en phase avec des tâches commerciales et en charge de la bonne exécution de la mission des intérimaires nous avons appréhendé le questionnement selon deux moments (temps différents): le premier est celui de la prise de commande du recruteur auprès de l'entreprise cliente. Ce temps est critique pour la sécurité du salarié intérimaire (difficulté du poste à venir) la sélection des candidats et la publication des offres d'emploi sans discrimination, déterminer les attentes d'évolution professionnelle des candidats, l'accompagnement des intérimaires dans les besoins de la vie quotidienne qui conditionne l'accès à l'emploi. Des intérimaires ne disposent pas toujours d'un véhicule pour se rendre à leur travail ou d'un logement en leur nom. Le F.A.S.T.T (Fonds d'Actions Sociales du Travail Temporaire) est un organisme indépendant propre au secteur du travail temporaire dont les prestations sociales couvrent les besoins des salariés intérimaires dans le domaine du logement, de l'accès au crédit et au permis de conduire. L'entreprise dispose également d'un C.E, notre question vise ainsi à comprendre si les intérimaires ont la possibilité d'accès à ces deux services et si les démarches des recruteurs sont centrées sur l'information et/ou l'accompagnement.

Nous avons procédé en deux étapes pour le traitement des données. La première a pour but de réduire l'information récoltée pour conserver les idées maîtresses de l'opinion⁷³ des locuteurs. La deuxième méthode a pour but de présenter nos résultats selon une grille qui croise les thèmes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise avec les freins et les leviers qui modèrent l'effectivité des pratiques. La logique est celle de la situation, un recruteur peut discriminer un candidat car il accède par exemple à une demande d'un client sachant que cette-fois il privilégie la satisfaction de son client ou bien son chiffre d'affaires. Ensuite les thèmes sont croisés avec les croyances partagées catégorisées en croyances⁷⁴ limitantes (négatives) et aidantes (positives). En synthèse :

⁷² La citoyenneté d'entreprise est un terme employé parfois en remplacement de la R.S.E

⁷³ L'opinion des locuteurs est composée de trois parties, l'opinion, la connaissance et la croyance.

⁷⁴ La croyance selon J-P Bronckart et C.Prévost (1991 in Roland Doron-Françoise Parot, dictionnaire de psychologie, édition P.U.F):

« Dans un sens général, attitude d'adhésion à une proposition (sous forme d'énoncé ou de représentation) dont la vérité ne peut pas toujours être démontrée. La croyance repose d'une part sur des éléments de connaissance,

(1) Le traitement des opinions des locuteurs, nous conduisent à extraire par les résumés/synthèses, les leviers et les freins des pratiques socialement responsables, puis par abstraction des croyances partagées par le groupe de travail. Ainsi le traitement des résumés ne correspond pas à un traitement vertical, c'est à dire entretien après entretien mais nous avons juxtaposé les réponses aux mêmes questions (traitement horizontal) ce qui se rapproche plus d'une analyse thématique (Gavard-Perret et *ali*, 2008). Les freins et les leviers sont une approche gestionnaire descriptive des ajustements qui peuvent mener à des améliorations. Les croyances partagées induisent un second travail qui est en résonance avec le Contrat Normatif et l'incrémentation des obligations du Contrat Psychologique. L'entreprise pourra retravailler la qualité de sa communication et de ses formations (la qualité du "signal": Rousseau, 1995).

(2) La grille d'analyse ci-dessous, permet de présenter les résultats en pointant les éléments majeurs pour chacun des thèmes de la R.S.E. Cette présentation peut servir en retour l'analyse des discours des salariés dans le cadre du diagnostic de l'effectivité des pratiques S.R de l'entreprise ; elle pourrait devenir un outil de l'auditeur de Responsabilité Sociale.

Figure 2 : La grille d'analyse des pratiques Socialement Responsables

| Les thèmes de la R.S.E | Les freins | | Les leviers | | Les croyances aidantes | Les croyances limitantes | Les croyances aidantes | Les croyances limitantes |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| | Parties Prenantes internes | Parties Prenantes externes | Parties Prenantes internes | Parties Prenantes externes | Les directeurs d'agence | Les directeurs d'agence | Les recruteurs | Les recruteurs |
| Thème 1 | | | | | | | | |
| Thème 2 | | | | | | | | |
| Thème 3 | | | | | | | | |

Les Parties Prenantes (internes ou externes) ont un rôle à jouer dans les pratiques, elles favorisent comme pôle emploi l'insertion sur les chantiers publics des personnes éloignées de l'emploi (Recrutement en nombre, mise à disposition de locaux pour les recrutements, sourcing de candidats). Des personnes en interne travaillent à des rapprochements entre l'entreprise et les candidats intérimaires handicapés pour constituer un vivier en vue de leur délégation.

Les résultats font état des difficultés de construction des formations spécifiques en collaboration avec des établissements publics et pourvoir en définitive des candidats formés pour pallier à des manques de main d'œuvre dans un secteur d'activité. Au sujet de la formation professionnelle, les acteurs sont identifiés en interne comme en externe (autre

d'autre part sur un sentiment subjectif de l'ordre de l'assertion et elle représente trois degrés. Au degré inférieur, se situe l'opinion, croyance qui n'attribue aux connaissances qu'un caractère probable et qui n'exclut pas une réserve dans l'adhésion (doute). Au degré supérieur se situe le « savoir », croyance résolument assertive et fondée sur des connaissances socialement reconnues (même si elles ne sont pas toujours démontrables). Au degré intermédiaire se situe la croyance proprement dite ou adhésion excluant le doute (certitude) mais ne reposant pas sur des connaissances scientifiques [...] ; elle peut se fonder sur des valeurs morales ou religieuses socialement légitimées (mythes, foi) : elle peut aussi procéder des savoirs de sens commun ou connaissances ad hoc élaborées en fonction d'intérêts individuels ou d'exigences sociales.[...]»

entité du groupe spécialisée dans la formation) et les mécanismes de financement sont connus (Contrats aidés...). La formation est complètement assimilée par les salariés, comme une obligation de l'employeur de former le salarié permanent et le candidat intérimaire. Elle est également perçue pour le Directeur d'agence comme le moyen d'améliorer l'employabilité de ses collaborateurs et de développer les compétences collectives et de participer (croyance aidante) activement à la promotion des membres de son équipe par ce moyen. La pratique des recruteurs révèle que les missions des intérimaires évoluent dans le temps en complexité à mesure de l'établissement de la confiance avec le client et l'intérimaire. Dans ce cas l'échange social fait état d'une prise de risque accentuée entre l'entreprise cliente, le recruteur et le développement des compétences du candidat intérimaire. Les ressources utiles à la formation sont l'allocation de budgets par l'entreprise à la formation (tangibles) et le tryptique de confiance (intangibles) entre le client, l'intérimaire et le recruteur. De manière générale, la confiance en l'autre et la perception de disposer du temps nécessaire sont des exemples de ressources intangibles qui font partie intégrantes des relations entre le client, le recruteur, le salarié, et le candidat intérimaire. D'autres parts chacun des thèmes nécessitent une lecture en profondeur des entretiens pour comprendre selon les thèmes les ressources (tangibles ou intangibles) et dépasser le cadre des obligations légales et des procédures internes comme seuls facteurs intervenants dans l'effectivité des pratiques.

5. Conclusion

Notre immersion dans l'entreprise pendant dix mois, nous a permis de comprendre que la complexité des pratiques S.R en entreprise méritent la construction d'un diagnostic approprié, affiné aux pratiques organisationnelles. Les ressources disponibles de la part de l'organisation (tangibles), des ressources humaines comme financières ne se passent d'une culture organisationnelle de la Responsabilité Sociale et du rôle prégnant de la socialisation organisationnelle sous trois formes. Le développement d'une communication qui se construit par la formation des managers et l'appropriation des salariés des objectifs de l'entreprise, puis le tutorat ou le mentorat. L'adhésion des salariés est conditionnée à la création d'un Contrat Psychologique dont les obligations Socialement Responsables sont intégrées. De plus le travail sur les croyances partagées facilitantes et bloquantes reflète l'importance des normes implicites. L'identification au métier et à l'entreprise est forte pour les Directeurs d'Agences ; ils sont persuadés de les véhiculer, de les connaître et d'être en conformité avec les attentes de l'organisation. Les déterminants des pratiques Socialement ou leurs représentations sociales sont en effet une piste de travail pour de futures recherches au sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Les déterminants que nous venons de soulever grâce à cette grille d'analyse seraient d'ordre psychologique, managérial, organisationnel, ou issus des interactions avec les Parties Prenantes. Le sens donné par les salariés pourrait être une piste d'approfondissement de ce premier travail exploratoire à visée compréhensive. Un second travail nécessiterait une nouvelle catégorisation des déterminants de ces pratiques. Il permettrait de mieux asseoir notre compréhension en GRH de l'appropriation des salariés de la R.S.E et des conséquences sur l'effectivité des pratiques.

6. Bibliographie

- BARET, P. (2007). "Comprendre l'appropriation de la RSE: quel(s) éclairage(s) théorique(s)?" XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 juin.
- BARTH, I. FALCOZ, C. (2007). Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques, ed L'Harmattan.

- BARTH, I. FALCOZ, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité, ed EMS.
- BARUEL BENCHERQUI, D (2011), LE FLANCHEC A., MULLENBACH-SERVAYRE A., «La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés", Revue Management & Avenir 8(48), 14-36.
- BLAU, P.M. (1964). Exchange and power in social life, 12ed, Transactions Publishers: New Brunswick, New Jersey.
- BRENET, T. (2010). La diversité dans l'entreprise: les bonnes pratiques, ed AFNOR.
- BUNDERSON, J.S, SUTCLIFF, K.M. (2002), "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects", Academy of Management Journal, 45(5), 875-893.
- BUNDERSON, J.S. (2001). "How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach". Journal of Organizational Behavior, 22, 717-741.
- COMBEMALE, M. Igalens, J. (2005). L'audit Social, éditions Presse Universitaire de France.
- COULON, R. (2006), "Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines", Revue de l'Organisation Responsable, 1, 48-64.
- COX, T.JR. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- COYLE-SHAPIRO J. A.M. (2002), "A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour", Journal of organizational behavior, 23(8), 927-946.
- CRANE, A. MATTEN D. (2007). Business Ethics, 2ème édition, Oxford University Press.
- DEJOUX, C. (2008). Gestion des compétences et GPEC, édition Dunod.
- DELOBBE, N. HERRBACH, O. LACAZE, D. MIGNONAC, K. (2005). Comportement organisationnel volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, éditions DeBoeck.
- DIETRICH, A. (2010), "L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?", Revue de l'Organisation Responsable, 5, 30-38.
- FABRE, C. ROUSSEL, P. (2013), "L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés", Revue de GRH, 87, 3-22.
- FERON, M. (2008), "Le management des collectifs de travail en G.R.H: quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ?", Management & Avenir, 4(18), 57-71.
- FRIMOUSSE, S. PERETTI, J.M. (2007), "La diversité ou la dialectique du semblable et du différent", Management & Avenir, 4(14), 105-118.
- GAVARD-PERRET, M.L., [GOTTELAND D.](#), [HAON C.](#), [JOLIBERT J.](#) (2008). Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, ed Pearson education.
- HERRING, C. (2009), "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity", American Sociological Review, 74(208).
- HERRIOT, P. (2001). The employment relationship: a psychological perspective, Hove: Routledge.
- IGALENS, J. PERETTI J.M. (2008). Audit Social, éditions d'Organisation Eyrolles.
- IGALENS, J. POINT, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes, Dunod.
- MARTIN, G. HETRICK, S. (2006). Corporate Reputations, branding and people management, Ed Butterworth-Heinemann.
- PERETTI, J.M. (2011). Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition, Vuibert.
- ROJOT, J. (2005). Théorie des Organisations, éditions Eska.

- ROUSSEAU D. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- ROUSSEAU, D. (1990), "Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses", 15(4), 448-460.
- ROUSSEAU, D. GRELLER, M.M. (1994), "Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- ROUSSEAU, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*, ed Sage.
- ROUSSEAU, D. TIROJILAWA, S.A. (1998), "Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- ROUSSEAU, D. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- SPARROW, P.R. COOPER, L. (2003). *The Employment Relationship: key challenges for HR*, ed Butterworth-Heinemann.
- THEVENET, M. DEJOUX, C. MARBOT, E. NORMAND, E. BENDER, A.F. (2009). *Fonctions RH*, 2ème édition, Pearson Education.

Les pratiques Socialement Responsables et les Contrats Psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire: proposition d'une grille de diagnostic des pratiques en GRH
Olivier BRAUN

REFLEXIVITE COLLECTIVE ET ENDOGENEISATION DU CHANGEMENT DANS LE PORTAGE D'UNE POLITIQUE TRANSFORMATIVE PRO-DIVERSITE

Maria Giuseppina BRUNA

Chargée d'enseignement en Sciences de Gestion et Sociologie

Université Paris-Dauphine

Doctorante associée

Chaire « Management et Diversité » sous contrat de la Fondation Dauphine

Intervenante

Ecole Nationale d'Administration (ENA Paris) / Membre de l'ANDRH, de l'AFMD et de l'OSI⁷⁵

margie.bruna@gmail.com

Thématique sociétale devenue objet légitime d'investissement patronal et de questionnement scientifique, la problématique *diversité* a subi un double processus de transposition organisationnelle dans le champ de l'entreprise (passage de l'engagement discursif des dirigeants à la définition d'un plan stratégique *diversité*, puis à sa déclinaison opérationnelle au travers de procédures et dispositifs *ad hoc*) et de réduction communicationnelle et managériale (restriction du champ extrêmement vaste de la politique *diversité* à ses seuls volets communicationnels et marketing, d'une part, et gestionnaires de l'autre). Or, la focalisation des programmes pro-diversité des entreprises sur les volets RH/management est le fait de la mobilisation de la fonction *personnel*, aux Etats-Unis (Dobbin 2009 ; voir aussi Musselin et *al.*, 2011) comme en France (Bruna, 2012).

Irréductible à une mode managériale (Barth, 2007), la mise en œuvre d'une politique *diversité* s'est configurée comme un enjeu de positionnement stratégique des organisations et un vecteur de légitimation morale, pragmatique et cognitive (au sens de Suchman, 1995). Se plaçant à l'interface de l'obligatoire et du volontaire (Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna et *al.*, 2013), la traduction opérationnelle d'une politique *diversité* demeure néanmoins dépendante d'une triple conditionnalité : de nature organisationnelle (pilotage centralisé et décentralisation opérationnelle), procédurale (démarche partenariale et transversalité programmatique - Barth, Falcoz, 2007; Peretti, 2007 ; Cornet, Warland, 2008 a, b ; Bruna, Chauvet, 2013-) et temporelle (prendre le temps du mûrissement situationnel, de l'accouchement processuel - Jullien, Bruna, 2011 -, satisfaire à un « impératif de permanence » - Dameron, 2002 - et durabilité).

Faire du portage d'une politique *diversité* un *processus créateur* et non une *invention dogmatique* (au sens d'Alter, 2005) invite à l'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique, d'appropriation collective et de consécration institutionnelle. Et ce, car, au contraire de l'invention dogmatique imposée par le haut de manière autoritaire, le *processus créateur* repose sur une transformation symbolique et une appropriation collective de la nouveauté de part des acteurs de l'organisation, qui constituent des préalables à son institutionnalisation. Ainsi, si la mise en place d'une politique *diversité* nécessite du support de la direction et de la constitution d'une équipe

⁷⁵ Cette communication s'inscrit dans un travail de thèse conduit à l'Université Paris-Dauphine, dans le cadre de la Chaire « Management et Diversité », co-dirigée par le Prof. Jean-François Chanlat et le Prof. Mustapha Özbilgin que je souhaite ici remercier. Cette recherche doctorale a été distinguée par le « Prix de la Meilleure Thèse en cours sur la Conduite du Changement », remis le 16 avril 2013 par la Chaire ESSEC du Changement (présidée par le Prof. Jean-Marie Peretti, et dirigée par M. David Autissier que je tiens à remercier) et ses partenaires : le Centre d'étude en transformation des organisations d'HEC Montréal et le Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies de Louvain School of Management.

dédiée à sa promotion, son effectivité et son efficacité requièrent l'investissement de l'encadrement supérieur et intermédiaire.

Mobilisant une approche théorique éclairée par une enquête exploratoire en cours (s'appuyant notamment sur une étude de terrain portant sur le Groupe La Poste), la communication appréhende l'*endogénéisation du changement* comme aboutissement d'un *processus créateur* (au sens d'Alter, 2005) pro-diversité. Après une présentation succincte de la phénoménologie propre à une politique transformative de diversité, la communication interroge la réflexivité organisationnelle comme un levier de transformation des pratiques RH et de conversion éthique du management (*responsible management*). *In fine*, l'article questionne les principaux mécanismes d'endogénéisation de la politique de diversité : sa constitution en croyance organisationnelle et son inscription dans le cadre de routines innovatrices.

1. Fondements et piliers d'une *dynamique diversité*

La mise en place de politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité relève d'une décision stratégique de la direction, soit-elle volontaire ou induite par des phénomènes d'*isomorphisme institutionnel* (DiMaggio et Powell, 1983 ; voir aussi Klarsfeld et Delpuech, 2008). Une politique *diversité* demeure, néanmoins, vouée à l'échec si elle ne fait pas l'objet d'un investissement, parfois critique mais constructif, de la part des principales parties prenantes concernées (au sens de Freeman, 1984)⁷⁶ : encadrement supérieur, fonction *personnel*, organisations représentatives du personnel, management intermédiaire et de proximité, salariés.

Faire du portage d'une politique *diversité* un *processus créateur* et non pas une *invention dogmatique* (Alter, 2005) il invite à l'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique, apprentissage organisationnel et appropriation collective de la part des principales parties prenantes de l'organisation. Il s'agit là d'inscrire la *dynamique diversité* dans une perspective de permanence et dans une logique d'appréciation des résultats à long terme. Et ce, car, si l'initiative du changement (valorisation/promotion de la diversité) dépend de la volonté de la Direction Générale et de la DRH, nul *processus créateur* ne peut faire l'économie d'une appropriation par la base. En tant qu'innovation organisationnelle, une politique *diversité* doit s'asseoir sur :

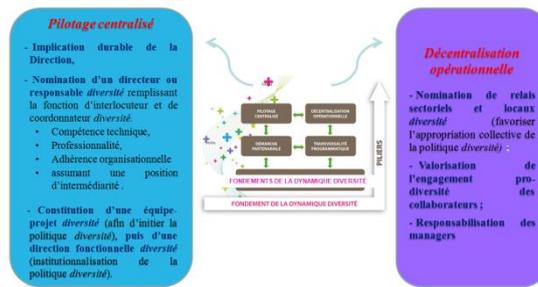
- a) *une dynamique de responsabilisation sociétale de l'entreprise* : s'inscrivant à la lisière du juridique, du sociétal et de l'économique (Bruna, 2011) et à la frontière du volontaire et de l'obligatoire (Klarsfeld & Delpuech, 2008), le portage d'une politique de diversité marque en France le réinvestissement de la fonction d'intégration sociale par le travail incombant à l'entreprise,
- b) *un pilotage centralisé par une équipe diversité Groupe* : impulsée par la direction, la conduite d'une politique *diversité* se voit confiée, en ce qui concerne sa conception, son pilotage, sa dissémination et son évaluation, à une *équipe diversité Groupe*. Organisme *ad hoc* censé être l'interlocuteur organisationnel légitime en matière de pilotage de la politique de lutte contre les discriminations, de promotion de l'égalité des chances et de la diversité, l'*équipe* est appelée à interagir avec les parties prenantes internes (direction, DRH, directions fonctionnelles et opérationnelles, correspondants régionaux et sectoriels,

⁷⁶ La thèse développe une typologie des principales parties prenantes impliquées dans le portage d'une politique de diversité dont elle analyse les évolutions des stratégies et des positionnements au fur et à mesure du déploiement du processus de changement. L'analyse, que nous ne présentons pas ici, se nourrit du numéro spécial de *Management et Avenir* consacré aux formes d'engagement des parties prenantes (Sobczak et Berthoin Antal, 2010a) et notamment des articles d'André Sobczak et Ariane Berthoin Antal (2010b), de Samuel Mercier (2010) et de Manal El Abboubi et Annie Cornet (2010).

syndicats, salariés) et externes (tutelles, fournisseur, associations, médias...) afin d'accompagner la signification, l'appropriation et l'institutionnalisation créative de la politique de diversité.

- c) *une décentralisation opérationnelle*, destinée à favoriser l'appropriation du dispositif par les différentes parties prenantes internes et externes. Dans ce cadre, la mise en place de relais-diversité s'avère une *conditio sine qua non* d'une appropriation collective de dynamique *diversité*. Les référents sectoriels et/ou territoriaux sont chargés de jouer un triple rôle d'acteurs-ponts, d'acteurs-pompes et d'acteurs-arroseurs. Aiguillons de la remontée *bottom-up* de l'information, des diagnostics et des pratiques expérimentales de terrain (acteurs-pompes), ils constituent aussi des acteurs-arroseurs chargés de faire redescendre les engagements, les orientations générales, les cadrages processuels élaborés par le siège en matière de diversité (*top-down*). A la manière d'acteurs-ponts (Granovetter, 1973) jouant de leur marginalité sécante (réseau social faiblement dense, riche en trous structuraux au sens de Burt, 1992), les correspondants sectoriels et régionaux *diversité* sont chargés d'assurer l'inscription des initiatives locales dans le cadrage général défini par le siège et l'articulation entre actions sectorielles, régionales et nationales. Ils remplissent une mission fonctionnelle *diversité* le plus souvent à temps partiel et s'appuient pour la mettre en œuvre sur une panoplie d'interlocuteurs internes -nationaux (*équipe diversité Groupe*) et surtout locaux (DRH, RRH, directions sectorielles et/ou territoriales, à la fois fonctionnelles et opérationnelles-, ambassadeurs volontaires de la politique, voire même associations de salariés...) - ainsi qu'externes (réseaux d'entreprises engagées en faveur de la diversité, communauté de pratiques, organismes d'expertise professionnelle et/ou académique, pouvoirs publics...). A la manière de La Poste ou de GDF Suez, les référents sectoriels et régionaux *diversité* constituent des *leaders fonctionnels ou instrumentaux* de la politique, là où le(s) responsable(s) *diversité* Groupe et son (ses) équipe(s) tendent à se rapprocher de l'idéaltype des leaders instrumentaux (Nadler & Tushman, 1994). L'homologation et l'homogénéisation des pratiques des référents sectoriels et régionaux s'appuient sur une forme originale de *collégialité top-down* (bureau-collégialité) reposant sur la multiplication des comités de pilotage et des réunions de coordination.

Figure : Pilotage centralisé et décentralisation opérationnelle



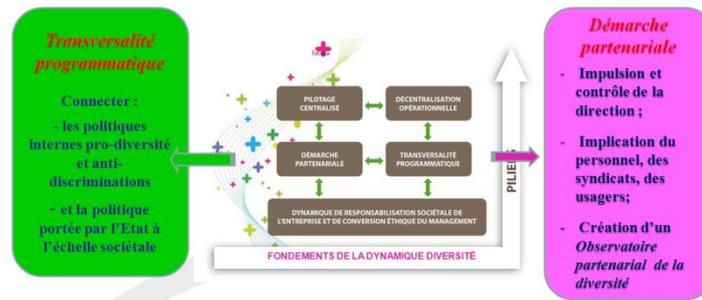


Figure : Transversalité programmatique et démarche partenariale

- d) *une démarche partenariale* s'appuyant sur l'engagement et le soutien durable de la direction générale, la consultation et l'implication des autres parties prenantes. C'est dans ce cadre que s'inscrit la création de *Comités ou Observatoires paritaires de la diversité*, impliquant sur un pied d'égalité, les parties prenantes (*in primis* les partenaires sociaux) afin de définir les orientations stratégiques et de contrôler le déploiement de la politique,
- e) *sa transversalité programmatique* : il s'agit là de connecter l'action anti-discrimination développée en interne par l'entreprise avec ses initiatives pro-égalité des chances portées à l'échelle sociétale. Insérer la politique *diversité* dans la stratégie globale de l'entreprise appelle à développer une vision de long terme, à adopter une démarche évaluative (en s'appuyant sur des outils de mesure de l'implication sociétale d'une entreprise) et prospective (anticipation des grands enjeux de demain, identification des tendances lourdes d'évolution de la société).

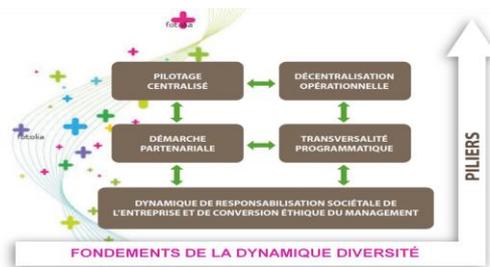


Figure : Fondements et piliers de la *dynamique diversité*

2. Le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs⁷⁷

Appréhender, sous le prisme de la conduite du changement, le portage d'une politique de diversité implique de voir le surgissement de la diversité comme catégorie managériale comme une nouveauté organisationnelle, à même d'impacter à la fois le patrimoine de règles, normes et croyances (Ben Slimane & Leca, 2010, p. 61 ; Lawrence & Suddaby, 2006), les pratiques gestionnaires, les mécanismes de fonctionnement et son positionnement stratégique des organisations (Chanlat, 2000 ; Chanlat et al, 2008).

Poursuivant une visée de repositionnement stratégique de l'entreprise et de légitimation morale, pragmatique et cognitive (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012), le portage d'une politique de diversité se configure comme un processus de changement organisationnel. C'est pourquoi sa phénoménologie peut être interrogée l'aune de la

⁷⁷ Cette problématique, qui se place au cœur de ma thèse, a été abordée, de manière plus approfondie, dans un article intitulé *Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel* qui a été soumis aux 2^{èmes} *Rencontres Internationales du Changement* qui se dérouleront à Paris en septembre 2013 sous l'égide de la Chaire ESSEC du Changement.

littérature sociologique et managériale sur la conduite du changement organisationnel (Alter, 2005; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004 ; Babeau, Chanlat, 2008, 2011 ; Autissier, Giraud, 2013, 2012; Ben Lahouel, Peretti, Autissier, 2012).

Inscrire le pilotage de la politique *diversité* dans une perspective de management du changement amène ainsi à s'intéresser aux cinq étapes-clés d'un *processus créateur* (Alter, 2005) :

1. *l'émergence d'acteurs innovateurs* proposant une pratique nouvelle en rupture avec les règles et normes, les pratiques et les usages dominants au sein de l'organisation.

Bien que l'acte de naissance formel d'une politique de *diversité* relève souvent d'un acte symbolique du dirigeant (signature d'une charte éthique ou charte des valeurs en faveur de la diversité et contre les discriminations, ratification de la Charte de la diversité...), son baptême organisationnel coïncide avec la nomination d'une équipe dédiée à la traduction processuelle (et *in primis* managériale) des engagements déclaratifs de la direction. Ainsi, la nomination d'un(e) responsable *diversité* (voir même l'ébauche d'une équipe dédiée) témoigne de la volonté, plus ou moins affirmée, de la direction d'investir cette problématique. La conception et la mise en œuvre d'une politique *diversité* transformative des normes, usages et pratiques (de recrutement, de management, de gestion de carrière, mais aussi de politique *fournisseurs*, de stratégie commerciale, de stratégie d'investissement ou de mécénat...) de l'organisation relève d'une forme de transgression.

Malgré le patronage moral de la direction, la distance hiérarchique, dans les grandes organisations, entre les *prescripteurs théoriques de diversité* (dirigeant, voire COMEX ou CA) et les *promoteurs professionnels de la diversité* d'une part, une priorisation des objectifs stratégiques souvent défavorable à la politique *diversité* et la résistance (soit-elle explicite ou latente, organisée ou éclatée) d'un certain nombre d'acteurs et de partenaires essentiels, font d'elle une *politique organisationnelle transgressive*.

Transgressive bien que patronnée, elle est souvent livrée, dans ses premières étapes, aux soins d'équipes spécialisées dotées de moyens humains et financiers limités. Malgré l'onction missionnaire accordée par la hiérarchie, ces équipes-projets (tantôt rattachées à la DRH, à la direction de la stratégie ou à la direction générale, tantôt constituées en directions fonctionnelles autonomes) possèdent un positionnement périphérique. Confinées dans l'*adhocratie organisationnelle*, elles affichent, le plus souvent une relative marginalité dans l'architecture du pouvoir. Ainsi, leur assise organisationnelle s'avère bien plus fragile que leur assise symbolique.

« L'implication des dirigeants et du COMEX est essentielle, l'engagement de la direction générale donnant le coup d'envoi de la démarche. [...] Cela étant dit, la mise en place d'une équipe dédiée, dotée de moyens humains et financiers suffisants, est indispensable ». (Directeur *Diversité*, cadre supérieur homme, grande entreprise française de capital public, secteur des transports).

La plupart des responsables *diversité* affichent un positionnement de marginal-sécant au sein de leurs entreprises, ce qui traduit à la fois leur intégration professionnelle et une distanciation nécessaire - voire un recul critique- par rapport aux normes et pratiques dominantes. Acteurs transgressifs et ainsi profitables au dynamisme organisationnel (Babeau, Chanlat, 2008), ils affichent une certaine distance – symbolique et culturelle - vis-à-vis du système professionnel au sein duquel ils évoluent. Celle-ci s'enracine dans leur

positionnement de marginal-sécant, à la fois « congruents » (Moscovici, 1976), « étrangers » et socialement intégrés au sein de leur organisation (Alter, 2006).

La où leur poly-socialisation leur confère un regard critique sur le fonctionnement de l'organisation et les pousse à la pratique de la réflexivité, leur adhésion cognitive aux valeurs et fondements de la démarche *diversité* s'avère essentielle. Et ce, car cette politique touchant aux croyances et aux mentalités des acteurs, elle s'avère d'autant plus complexe et sensible à promouvoir qu'elle effleure au subjectif et touche à l'intime (critère de « congruence » (Moscovici, 1979). « Etrangers » dotés d'un positionnement de marginaux-sécants (Simmel, 1999 [1908] ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Alter, 2005), les *leaders diversité* s'avèrent ainsi des *transgresseurs professionnels* possédant une certaine distance – symbolique et culturelle - vis-à-vis du système professionnel au sein duquel ils évoluent.

A la manière de certaines *administrations de mission*, les équipes *diversité* transgressent en charpentant la diversité en politique de changement. Non pas conglomérat d'initiatives éparpillées et superficielles ni *politique cosmétique* (Barth, 2007) mais authentique processus de changement aux répercussions profondes sur les critères, les mécanismes de recrutement, de gestion de carrière et de management d'équipe, la politique *diversité* s'avère transgressive dès lors qu'elle se prétend transformative. C'est pourquoi elle peut susciter des réactions négatives émanant tant de certains membres de l'encadrement supérieur que de l'encadrement intermédiaire.

2. *l'éclatement d'un conflit* entre les *innovateurs* (dans notre cas, les leaders et experts *diversité*) qui *transgressent* (Babeau & Chanlat, 2008) au nom de l'efficacité les règles organisationnelles antérieures (non-prise en compte de la diversité dans les processus RH, le management d'équipe mais aussi par extension, la politique-fournisseur et la relation-client) et les *légalistes* qui s'opposent à l'introduction du changement au nom de l'*efficacité*. L'éclatement d'un conflit entre promoteurs de la diversité et légalistes tient à :

- la charge transformative de la politique *diversité* dont la mise en œuvre serait synonyme de remise en cause de leurs pratiques (en manière managériale et GRH, de politiques d'achats, de relation-client...),
- la captation d'une part de pouvoir organisationnel par les *innovateurs* aux dépens des *légalistes* (de la DRH à la direction de la communication, de la direction « Achats » à la Direction Commerciale, des directions opérationnelles et techniques du siège jusqu'aux directions des filiales, à l'échelle nationale mais aussi régionale...). De par sa transversalité thématique, géographique et sectorielle, une *diversity policy* relève à la fois de la politique interne et externe d'une organisation puisqu'elle vise à en redéfinir le positionnement dans son environnement. C'est pourquoi les responsables des équipes *diversité*, et à moindre mesure leurs membres, participent d'un positionnement de *marginiaux-sécants* (au sens de Simmel, 1999 [1908]) qui leur confère une maîtrise partielle et oligopolistique de plusieurs ressources stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977): la gestion des relations avec l'extérieur, la maîtrise des connaissances techniques (juridiques, réglementaires, processuelles, managériales...) et le contrôle partiel de circuit informationnels en lien avec la problématique de la diversité.

Les promoteurs de la diversité acquièrent, au fur et à mesure de la concrétisation de leur politique et de l'extension de son périmètre de déploiement, un positionnement privilégié

qui leur confère du pouvoir organisationnel. Or, dans un jeu à somme nulle, l'acquisition de pouvoir par les uns se fait aux dépens des autres, ce qui explique pour part les résistances au changement dont des organes institués de l'entreprise, mais aussi d'autres parties prenantes (les syndicats) peuvent faire preuve. La faible motivation des directions fonctionnelles ou opérationnelles dans les phases initiales d'une politique *diversité* ne traduit pas une suspicion à l'égard de sa pertinence, mais des résistances à l'encontre de potentiels redécoupages de compétences et redistributions de ressources qu'elle pourrait induire.

« *L'importance d'un engagement effectif du PDG et du COMEX, s'inscrivant dans la durée, se révèle d'autant mieux que l'on est confronté à tout un éventail de résistances, de freins organisationnels [...] qui traduisent souvent un certain scepticisme [vis-à-vis de la politique de diversité...] mais aussi une aversion à l'égard des changements pouvant être induits par la politique* » (Responsable *diversité*, cadre supérieur, entreprise privée du secteur de l'eau et des transports).

Cela permet d'expliquer pour part la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation des politiques de diversité. Leur rôle, tel qu'il transparaît de la littérature et des enquêtes de terrain, se cantonne le plus souvent à la négociation d'accord, rendus obligatoires par la loi ou par les accords de branche, relatifs à la politique d'égalité professionnelle, d'intégration de personnels en situation de handicap et à la gestion des âges. Si l'implication des organisations représentatives des salariés s'avère si faible dans la conception, la promotion et l'évaluation des politiques de diversité, et ce dans la plupart des entreprises engagées dans le domaine, cela est peut-être dû à la nature même de ces politiques

S'ils se réclament de l'efficacité et non de l'efficience dans la conduite de leur mission (défendre les intérêts institués des salariés), les organisations représentatives du personnel se réclament, dans la tradition française, d'une *logique de la confrontation* plutôt que d'une *culture de la négociation*.

Or, les politiques *diversité* s'enracinent dans une culture de la transformation progressive et de la négociation, laissant peu de place aux rhétoriques « tribuniennes ». A la fois héritière critique des préceptes de l'*individualisation du management* et déclinaison de ces derniers sous le prisme rawlsien de l'équité (Rawls, 1987), les politiques de diversité visent à rétablir le lien direct entre les salariés et l'entreprise. La défense même des intérêts des candidats et des salariés se réclamant comme victimes de discriminations échapperait, en puissance, aux compétences propres et exclusives des organisations représentatives des salariés, du fait de la mise en place de cellules de veille et de cellules d'écoute (souvent anonymes et externalisées) anti-discriminations. Ainsi, la résistance passive des organisations représentatives du personnel au portage des politiques *diversité* pourrait relever d'une résistance culturelle à l'égard d'un modèle privilégiant la négociation à l'opposition, l'accompagnement du changement à la transformation radicale.

En tant que poursuite critique et adaptative des stratégies d'individualisation du management, le *diversity management* poursuit une redéfinition des *règles du jeu* ayant présidé aux relations entre organisations représentatives du personnel et la direction. Ainsi, à un modèle de régulation conjointe (Reynaud, [1989] 1997) dont la défense des intérêts des salariés était intermédiée par syndicats, le *diversity management* substitue une conception individualisée du rapport entre l'entreprise et le collaborateur reposant sur un

contrat socio-symbolique nouveau Au travers d'un pacte de reconnaissance/performance, l'entreprise s'engage à reconnaître la singularité du salarié en échange d'un engagement à la performance. Derrière la rhétorique de la diversité comme vecteur de performance se cache ainsi une réévaluation symbolique du management individualisé.

- Une évolution du pacte socio-symbolique régissant les relations entre l'entreprise, ses corps institués et les salariés dont les légitimistes sont les gardiens. Cette redéfinition des *règles du jeu* (Reynaud, [1989] 1997) induisant une déperdition potentielle de leur pouvoir organisationnel, leur résistance à l'égard de l'innovation *diversité* relève d'une résistance au changement.

L'émergence de résistances organisationnelles est d'autant plus forte que le changement *diversité* est finalement porté par l'encadrement intermédiaire qui constitue la cible-même de la politique pro-diversité et le bénéficiaire des pratiques transformatives dont elle est porteuse. Or, comme le soulignent Moss Kanter et *al.* (1992), les destinataires du changement constituent, le plus souvent, la source première de résistance au changement dans la mesure où ce sont leurs pratiques, leurs usages et plus encore leur positionnement stratégique, leur pouvoir organisationnel et leur identité professionnelle qui sont susceptibles d'être altérées par la mise en œuvre du changement.

3. *une capacité de régulation de cette nouveauté de la part de la Direction.* Cette étape de régulation passe par une appropriation de la nouveauté par les principaux co-porteurs de la politique *diversité* (correspondants sectoriels et fonctionnels, fonction RH, recruteurs, management supérieur...) et puis par une phase d'institutionnalisation. Dans le cas du portage d'une politique de diversité, la première phase régulatoire consiste en une étape d'apprentissage organisationnel et d'appropriation collective (renforcement identitaire, stratégique et positionnel de *l'équipe diversité* Groupe, mise en place d'un réseau de correspondants régionaux et sectoriels de niveau cadre supérieur, chargés fonctionnellement de piloter autant de réseaux territoriaux, sectoriels et/ou thématiques, de référents *diversité* - directeurs d'antennes régionales, RRH et cadres intermédiaires...). La seconde phase de régulation permet l'institutionnalisation organisationnelle. Marquant une récupération bureaucratique des acquis du changement, l'institutionnalisation de politique *diversité* est gage de son officialité et de sa durabilité. Elle repose sur la structuration du réseau des correspondants régionaux et sectoriels de la politique, la rationalisation et standardisation de leurs pratiques ainsi que sur l'inscription de la politique *diversité* dans une démarche *qualité*. Il en découle une modification durable des normes officielles destinée à faire de la gestion de la diversité une finalité particulière dans le cadre d'un objectif global de performance organisationnelle.

4. *une capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi pour le modifier.* La contestation de la dépendance au tracé en matière organisationnelle constitue la *conditio sine qua non* d'une politique de changement (et donc de diversité) bien comprise. Si nulle évolution ne saurait se décréter, d'en haut, sans explication, négociation et appropriation collective aucune, la réussite d'une *politique de diversité*, en tant qu'élément perturbateur des ordres et des usages organisationnels et managériaux établis, nécessite d'une forme de pilotage, de coordination et *in fine* d'officialisation. Si la transformation se porte par un processus collectif, la capacité

d'auto-critique (et d'acceptation de la critique) d'une organisation en est l'emblème du dynamisme. L'institutionnalisation de la politique *diversité* ouvre la voie à un questionnement critique sur les croyances, normes et pratiques enracinées dans l'organisation. La stimulation d'une réflexivité organisationnelle favorise le recul critique et la remise en cause des croyances initiales.

5. *une capacité à remettre en cause les croyances initiales* : la contestation des croyances initiales s'avère un gage d'effectivité et de viabilité d'une politique de changement organisationnel. Et ce, car elle vise une transformation du patrimoine de croyances, de normes et d'usages se plaçant au fondement de la culture de l'organisation. La remise en cause des croyances initiales s'avère une *conditio* de durabilité d'une politique de *diversité*. La stimulation d'une réflexivité organisationnelle permet l'atteinte d'un nouvel ordre systémique incluant la promotion de la diversité parmi les enjeux stratégiques de l'entreprise. Cela invite à adopter une démarche d'apprentissage collectif et d'amélioration continue qui, reposant sur des *routines innovatrices* (Soparnot, 2005) *pro-diversité*, permettrait d'investir sans cesse de nouveaux chantiers (thématiques), champs (sectoriels et géographiques) et chemins (inter-sectionnalité) de diversité.

Ainsi, faire de la politique *diversité* un *processus créateur* implique une conversion profonde de l'entreprise, appelée à accepter la *déviance* (Alter, 2005) et la *transgression* (Babeau, Chanlat, 2008) pour améliorer l'ordre établi. Penser l'organisation apprenante (Garvin, 1993) nécessite néanmoins de se pencher sur les modalités d'acceptation et de prise en compte de la critique. Ainsi, la capacité transformative de l'entreprise nécessite d'une capacité collective à tenir compte des critiques adressées à l'ordre établi, s'enracinant dans un apprentissage collectif de la réflexivité. Investir la dynamique *diversité* invite à adopter une démarche de responsabilité sociale et d'engagement partenarial sise sur un pilotage centralisé, une décentralisation opérationnelle et une transversalité programmatique à la fois thématique, sectorielle et territoriale (voir Barth, Falcoz, 2007, 2010 ; Cornet, Warland, 2008 a,b ; Peretti, 2012).

3. Stimuler la réflexivité collective comme levier de transformation des pratiques RH

En tant que dynamique de changement, le portage d'une politique *diversité* poursuit une transformation du référentiel normatif et processuel ainsi qu'une évolution du positionnement stratégique et des pratiques managériales de l'organisation. C'est pourquoi elle vise l'intégration systémique de la *valeur-diversité* dans le corpus de croyances organisationnelles de l'entreprise et sa prise en compte dans les *process* opérationnels.

Si l'institutionnalisation de la politique *diversité* a permis de lui conférer une structuration, une officialisation et viabilité organisationnelle, le développement de la réflexivité constitue une *conditio* de transformation effective des pratiques managériales. Et ce, car il influence les processus de définition, signification et identification à l'identité organisationnelle. Plus précisément, la réflexivité collective joue un rôle-clé dans la dynamique de *sensemaking* (au sens de Weick, 1995) renvoyant aux processus cognitifs par lesquels les acteurs (re)définissent l'identité organisationnelle en s'interrogeant sur ses traits distinctifs (Rondeaux & Pichault, 2012). Ainsi, la stimulation de la réflexivité organisationnelle et la mise en réseau des acteurs fonctionnellement ou volontairement

impliqués dans la déclinaison opérationnelle de la politique *diversité* à l'échelle locale (fonction RH, directions opérationnelles et fonctionnelles, représentations syndicales, ambassadeurs volontaires) constituent des vecteurs de dépassement des phénomènes de « *low-street management latent resistance* ». Et ce car, si l'instauration d'une politique *diversité* nécessite du support de la direction, son effectivité dépend de l'implication de l'encadrement intermédiaire et du management de proximité en ce qu'ils constituent les exécutants et les bénéficiaires ultimes du changement (Moss Kanter et al., 1992 ; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007). Comme le souligne Kotter (1996), la conduite de changements processés et co-construits (Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012) nécessite de l'implication des managers en tant que cibles privilégiées et acteurs finaux du changement organisationnel et *in primis* managérial.

Certes, le top-management à l'échelle du siège et des métiers ainsi que les cadres supérieurs dans les territoires sont « *parfaitement au courant, parfaitement convaincus et [...] ils cherchent à atteindre les objectifs fixés par le siège car la diversité c'est l'engagement du Président* » (cadre stratégique, 50-60 ans, entreprise publique remplissant une mission de service public dans le secteur tertiaire). Il n'en demeure pas moins que, comme cela est le cas chez La Poste, chez GDF Suez ou chez Malakoff Médéric, l'implication insuffisante du management intermédiaire et de proximité constitue la cause principale de l'insuffisante systématicité et transversalité de la politique *diversité*.

« *Il y a encore une part de déni, de méconnaissance, de désintérêt. [...] On n'est pas dans le registre du refus délibéré [mais...] plus dans celui du déni. Ils [Les cadres intermédiaires] n'entendent pas assez parler de ça dans leur quotidien et ont du mal à en voir les répercussions sur leur business. Certains ne connaissent pas notre lexique, notre jargon spécialisés. Ça reste confiné à un cercle de personnes intéressées, ce n'est pas encore une politique aboutie, intégrée dans le système [de notre entreprise] et intégrée par tous, même si dès progrès ont été clairement réalisés ces derniers temps* ».

(Cadre stratégique, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté, entreprise publique remplissant une mission de service public dans le secteur tertiaire).

En tant que dynamique de changement, la promotion de la diversité ne saurait faire l'économie d'une adhésion de l'encadrement intermédiaire et de proximité. Et ce, car les cadres intermédiaires se placent au cœur du processus de *sensemaking* (Guilmot, Vas, 2012 : 84-88). Dans ce cadre, l'appropriation de la politique *diversité* par ses principaux bénéficiaires et exécutants (voir Moss Kanter et al., 1992 ; Floyd & Woolgridge, 2000) s'avère d'une impérieuse nécessité. Y compris pour contrer des phénomènes de « résistance par capillarité » apparus dans la phase du conflit dont les processus d'appropriation collective et d'institutionnalisation n'avaient pu venir à bout.

Fomentant les résistances, soient-elles directes, indirectes ou « par transfert », la faible implication du management intermédiaire et de proximité dans la politique *diversité* influe sur le processus de co-construction et de co-attribution de sens (« *sensemaking* » et « *sensegiving* »).

« *L'importance d'un engagement effectif du PDG et du COMEX, s'inscrivant dans la durée, se révèle d'autant mieux que l'on est confronté à tout un éventail de résistances, de freins organisationnels [...] qui traduisent souvent un certain scepticisme [vis-à-vis de la politique de diversité...] mais aussi une aversion à l'égard des changements pouvant être induits par la politique* » (Responsable diversité, cadre

supérieur femme, 30-50 ans, grande entreprise privée, secteur de l'eau et des transports).

D'une région à une autre, ou d'un secteur d'activité à un autre, l'hétérogénéité des niveaux d'opérationnalisation des programmes *diversité* tient, outre qu'à des effets contextuels, aussi à des écarts en termes de niveaux de compréhension et d'implication des enjeux de diversité par la fonction RH locale et, plus encore, le management intermédiaire et de proximité. Derrière la signification de la politique *diversité* par les principaux bénéficiaires et artisans du changement, se joue ainsi la possibilité même de son opérationnalisation quotidienne.

Puisque faire d'une politique *diversité* un processus de changement renvient à *endogénéiser* le changement jusqu'à en faire un élément consubstantiel d'une identité organisationnelle (Rondeaux & Pichault, 2012), il convient que les parties prenantes s'accordent autour d'une vision commune de la *place* de la diversité dans l'entreprise. Forger un *sens commun* à la politique *diversité* revient ainsi à trancher entre une conception encore périphérique de celle-ci, relégation dans l'*ad hoc*ratique, son confinement dans l'adjectif, dans l'accessoire si ce n'est le superficiel ou bien son intégration, non seulement dans les directives stratégiques de l'entreprise, mais aussi dans ses déclinaisons opérationnelles et, plus encore, dans la pratique quotidienne des acteurs.

Restituer à la reconnaissance de la diversité (dans l'acception honnethienne du mot ; Honneth, 2004 ; 2007) sa quotidienneté ne signifie nullement la routiniser mais bien lui dénier ce caractère d'exceptionnalité qui rime trop souvent avec marginalité. Dans cette perspective, l'appropriation de la politique par le management intermédiaire et de proximité nécessite que soient tracées des perspectives d'utilités, pouvant l'encourager à investir de manière mi-croyante mi-instrumentale ce chantier transformatif. Ainsi, derrière les résistances, latentes ou explicites, voilées ou profondes, d'une partie du management intermédiaire et de proximité se donne à voir la hantise d'une politique profondément transformative car touchant au cœur des pratiques de recrutement et, surtout, de management d'équipes.

Or, la réflexivité organisationnelle constitue un vecteur de re-questionnement profond des pratiques managériales de l'entreprise. Dynamique collective d'interrogation critique, elle donne à voir le caractère polyphonique de la conduite du changement (Pichault, 2009). C'est pourquoi l'opérationnalisation des préceptes du *diversity management* (Barth & Falcoz, 2008 ; Peretti, 2012 ; Cornet & Warland, 2008 a, b) ne saurait faire l'économie d'une implication des principales parties prenantes internes (top-management, management intermédiaire et de proximité, syndicats, salariés). Seulement à ce prix se fera jour une refonte profonde du management destinée à replacer l'homme au cœur du système organisationnel (Chanlat, 1990).

A la lisière de l'économique et du social, à la frontière de l'intérêt et de l'éthique, au croisement du volontaire et de l'obligatoire, faire d'une politique *diversité* une politique de changement revient à redéfinir les règles du management. Faire appel au criticisme constructif des collaborateurs, ouvrir des espaces de parole internes aux équipes, stimuler le dialogue pour sensibiliser à la diversité et au respect, faire émerger les difficultés et les résoudre collectivement constituent les piliers de la démarche de management responsable.

Cette approche cherche à « *ressouder les équipes, ressouder les différentes entités de l'entreprise [...] en réaffirmant nos valeurs, notre culture d'organisation, notre mission [de service public] et notre raison d'être* » (cadre stratégique, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté, entreprise publique remplissant une mission de service public dans le secteur tertiaire). Or, l'explicitation des motifs économiques poussant La Poste à prôner une refonte du

management, et dans ce cadre à promouvoir la diversité, s'avère une condition d'implication active du management intermédiaire.

« Soumis à la pression des objectifs », « raisonnant en termes de performance commerciale et économique », « rivés sur des standards de performance économique », les managements intermédiaires et de proximité s'avèrent souvent peu propices au changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007). Car ils vivent la transformation de l'entreprise (positionnelle, stratégique, statutaire) comme une cumulation de changements imposés déstabilisant leur cadre de travail, altérant leur pratique et accroissant la pression qui pèse sur eux. Particulièrement rétifs à l'inclusion d'objectifs chiffrés en matière de diversité, ils « parlent la langue de la performance » mais restent profondément attachés à la culture ancienne de l'entreprise (culture de service public). Plongés dans le *new management* sans y avoir été formés, tenus par des objectifs dont ils méconnaissent et ne partagent pas forcément les visées (Kaspar, 2012), les managers intermédiaires et de proximité ne maîtrisent pas le référentiel instable de l'entreprise. C'est pourquoi, tout en adhérant pas forcément à la nouvelle stratégie de l'entreprise, ils en ont adopté l'essentiel : la culture de la performance.

Tout à la fois déçus du changement et praticiens incroyants du culte de la performance, ils sont tiraillés entre une nostalgie de l'ancien et une vision détournée de la performance économique et commerciale. C'est ce qui explique l'immense adhésion discursive des salariés, y compris les managers intermédiaires, à l'engagement *diversité* de La Poste et la faible implication des strates inférieures de l'entreprise dans sa mise en œuvre. D'où l'importance d'explicitier les motifs, à la fois culturels et économiques, faisant de la politique *diversité* une clé potentielle du développement de l'entreprise et de la perpétuation de son modèle social.

« Les managers de proximité ne voient pas les tenants et les aboutissants de notre politique diversité. [...] Ils ne voient pas l'intérêt pour eux de s'y investir [...] et perçoivent [les programmes diversité] comme de nouvelles contraintes sans utilité [pour leur carrière]. Nous avons des correspondants diversité et handicap sur le terrain qui nous aident à mettre en place des actions, à faire redescendre et remonter l'information [...] mais vis-à-vis des managers nous devons être capables de clarifier et de rendre plus opérationnels nos objectifs».

(Cadre stratégique, 50-60 ans, entreprise publique remplissant une mission de service public dans le secteur tertiaire).

Dans cette perspective, le développement d'une réflexivité collective au sein du management s'avère une des conditions d'acceptation collective du changement et d'inscription de la politique *diversité* dans la quotidienneté de l'action. Il s'agit là d'éveiller l'encadrement intermédiaire et de proximité aux enjeux de prévention des discriminations, sur les atouts et les défis posés par diversification des équipes ainsi que la stimulation de leur implication dans le processus de changement (évolution ascendante traduisant une implication progressive du management intermédiaire, Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007). D'où l'importance de développer « un programme de formation qui vise à donner les compétences nécessaires à la conduite de tels projets [...], à mieux connaître les obligations légales et les pièges à éviter [...] à amener les personnes à s'interroger sur leurs représentations, sur leurs stéréotypes et attitudes, sur leurs comportements en regard des collègues mais aussi des usagers » (Cornet et Warland, 2008 b : 86). Ainsi, de L'Oréal à IBM, de la SNCF à GDF Suez, de La Poste à BNP, les grandes entreprises françaises ont développé des plans de

formation à la diversité à l'adresse de la communauté des managers et déployé des campagnes de sensibilisation à l'adresse de l'ensemble des salariés.

A l'encontre des dérives purement communicationnelles (Dobbin, 2009), il s'agit là de « *développer une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes, à renvoyer une image positive de la diversité, à [rendre visibles...] les acquis et gains pour l'organisation d'une telle politique* » (Cornet & Warland, 2008b : 86). Dans ce cadre se joue le dépassement d'une perspective purement descendante, abstraite et, somme toute déconnectée des réalités de terrain, au profit de programmes enracinés et pragmatiques à même d'accompagner la gestion quotidienne de la diversité en fournissant un outillage théorique, méthodologique, processuel à l'adresse des managers.

« La formation des cadres et, d'abord, des cadres dirigeants est essentielle [...] mais il est indispensable d'impliquer les managers intermédiaires [...] les directions de nos hôtels et les chefs d'équipes. [...] Cela est d'autant plus difficile que nous sommes un Groupe international, implantée dans le monde entier, avec des cultures nationales et des origines [des collaborateurs] très différentes. [...] C'est pourquoi] on organise des événements internes [destinés à favoriser l'échange interculturel...] et on a développé des réseaux communautaires pour favoriser l'échange ».

(Directrice Diversité Monde, cadre supérieur, femme 50-60 ans, groupe international dans le secteur hôtelier).

Le déploiement de programmes implicationnistes de formation reposant sur le *co-training* (plutôt que sur la sensibilisation descendante), la formation enracinée (approche inductive et pragmatique sise sur l'analyse des pratiques et la théorisation rétrospective) et la stimulation de la réflexivité et de la créativité collectives s'avère un vecteur d'intégration de la thématique de la diversité dans le champ managérial (et de l'opérationnalité, du pragmatisme, de la quotidienneté et de performance) et de promotion du *responsible management*. Une telle démarche vise à transformer les croyances et pratiques managériales de l'encadrement intermédiaire et de proximité et à faire de la problématique de diversité un chantier de dialogue social et d'échange au sein des équipes (entre collègues et avec leur manager).

En outre, l'inclusion des thématiques de diversité et de non-discrimination parmi les sujets abordés au sein d'ateliers d'échange réunissant régulièrement chaque manager de proximité et ses collaborateurs s'avère un vecteur essentiel de leur signification et appropriation au sein des équipes (et non seulement auprès dans l'encadrement supérieur et la fonction RH). Redescendant les engagements et les programmes stratégiques *diversité* de l'entreprise dans l'opérationnalité du terrain et du management quotidien, cette démarche contribue à donner corps et sens à la politique *diversité* et à la mettre en partage. Ce qui favorise son investissement par les salariés (intégration de ses principes et paradigmes, implication...), sa concrétisation, sa dissémination et son objectivation (ainsi mise en partage, la promotion de la diversité apparaît un objectif partagé par la direction, les syndicats et l'ensemble des salariés jusqu' devenir un trait identitaire de l'entreprise).

Dans cette perspective, l'organisation au sein du Groupe La Poste d'ateliers d'échange au sein des équipes vise, non seulement à améliorer le dialogue social, à désamorcer les conflictualités et à détecter et répondre au malaise social, mas aussi à stimuler le dialogue contrapunctique entre les managers de proximité et leurs collaborateurs, à libérer la parole (ce qui favorise d'autant la prévention des discriminations), à stimuler la réflexivité et l'intelligence collectives (ce qui implique une débureaucratiation des esprits et l'adoption d'un rapport détotémisé à la règle). Outil de dialogue interne, ces ateliers constituent des vecteurs de responsabilisation du management et de concrétisation de l'engagement *diversité*

de l'entreprise. Stimulant la réflexivité collective, la capacité de critique et d'autocritique, la faculté de décentrage et d'hétéro-centrage, cette démarche vise une mise en transparence et cohérence des initiatives *diversité* de l'entreprise, tout autant qu'à favoriser l'implication constructive des salariés et de leurs représentants.

« Ces ateliers d'échange entre les managers et leurs équipes abordent régulièrement, et au moins trois fois par an, la question de la discrimination et de la diversité [...Ils] contribuent à sensibiliser et impliquer les salariés, en faisant redescendre les engagements et les programmes diversité du Groupe sur le terrain, au plus près des collaborateurs, dans leur espace de travail [...] Cela aide à donner corps à notre politique, à concrétiser nos actions ».

(Cadre supérieur femme, 50-60 ans, grande entreprise de capital public du secteur tertiaire).

Reposant sur une stimulation de la réflexivité collective (ateliers d'échange chez La Poste, *creativity games* dans le secteur bancaire et des télécommunications), la promotion d'un management responsable s'avère tout à la fois la condition et la marque de l'*endogénéisation du changement* pro-diversité

4. Endogénéiser la politique diversité : croyance organisationnelle et « routines innovatrices » ?

Comme le rappellent à juste titre Nishii et Özbilgin (2007), la plupart des entreprises mondiales, soient-elles multinationales par leur actionnariat, ou globalisées par leurs implantations et les marchés investis, appréhendent la diversité globale comme un enjeu majeur pour leur survie et leur développement. Datant des années 2000, le sondage administré auprès de 500 entreprises et organisations globalisées par Dunavant et Heiss (2005) révélait que 100% des organisations interrogées (dont l'immense majorité affichaient une culture organisationnelle anglo-saxonne) percevaient la diversité globale comme un enjeu important ou très important.

Selon Nishii et Özbilgin (2007), l'attention portée à l'égard de la *diversité globale* s'est accrue sur effet de l'extension du droit (ce qui vaut aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe) et le développement de politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, se déployant à l'échelle nationale et parfois même internationale. La dégradation de l'image des multinationales, à l'heure d'une mondialisation de plus en plus contestée par les opinions publiques pour ses impacts sociaux, a poussé les organisations à investir le champ de la R.S.E., perçu comme vecteur de re-légitimation de leur positionnement et de leurs pratiques (Barth, 2007 ; Bruna, 2012).

Ainsi, nulle organisation n'est censée ignorer cette problématique, tant elle est encadrée juridiquement, sensible politiquement, centrale socialement et porteuse économiquement. Il ne demeure pas moins que les formes de discriminations prohibées par la loi et les manières d'interpréter et déployer les politiques d'égalité des chances varient considérablement d'un pays à l'autre (Özbilgin, 2002 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Klarsfeld, 2010), le management de la diversité se refuse au monolithisme pour s'avérer contextuelle et situationnelle.

Malgré la reconnaissance unanime de l'importance de la *diversité globale*, seulement la moitié des organisations sondées par Dunavant et Heiss (2005) affichent associer ou, du moins, prendre en compte l'avis des parties prenantes globales, seulement 39% d'entre elles développent un *training* intensif à l'adresse de l'ensemble de leurs collaborateurs sur la

question interculturelle et seulement 27% d'entre elles se sont dotés d'outils routiniers d'évaluation des progrès consentis en matière de diversité.

Comme le relèvent Nishii et Özbilgin (2007), même les entreprises multinationales dont le champ de jeu est l'international et la diversification (des collaborateurs, des clients, des implantations, des produits...) une réalité quotidienne, tendent à *exogénéiser* la diversité, la reconduisant plus à un trait de contexte qu'à un caractère intrinsèque de leur fonctionnement organisationnel. C'est ce qui explique une relative désarticulation des politiques R.S.E. et diversité de grands groupes états-unien (Nishii & Özbilgin, 2007) et plus encore français (Bruna et al., 2013) et les tentatives, nécessairement infructueuses, de transposition homothétique de définitions, modèles et pratiques « domestiques » de gestion de la diversité dans des contextes nationaux et culturels différents.

Plaidant en faveur d'un model inclusif d'appréhension et gestion de la *diversité globale*, Nishii et Özbilgin (2007) donnent à voir la nécessité d'*endogénéiser* la politique *diversité* afin d'en faire un élément central et durable de la stratégie *Corporate* des organisations, ainsi que de l'inscrire dans une perspective de transversalité non seulement thématique mais aussi géographique et sectorielle.

A l'encontre d'une conception hachée de la diversité succombant aux dissonances entre les discours et pratiques, le modèle états-unien décrit par de Montal (2011) plaide en faveur d'une *endogénéisation de la diversité*. Autrement dit, du développement d'un programme intégré, transversal et durable de management de la diversité, bénéficiant d'un pilotage centralisé au sommet et d'une déclinaison opérationnelle sur le terrain.

Dans ce cadre, l'implication des partenaires sociaux s'avère essentielle dans l'impulsion d'une politique *diversité* (perçue comme profitable aux collaborateurs), la définition de ses orientations générales ainsi que le contrôle et l'évaluation de son effectivité et efficacité. Si les organisations représentatives du personnel sont appelées à contribuer aux étapes de préfiguration, conception, mise en œuvre et évaluation des politiques *diversité*, c'est que leur implication est gage d'une meilleure prise en compte des attentes des salariés en matière de prévention des discriminations et de réalisation de l'égalité de traitement et des chances.

Ainsi, c'est dans l'implication active des organisations représentatives du personnel ainsi que dans la mise en réseau des collaborateurs volontaires engagés en faveur de sa promotion (ambassadeurs volontaires) que se donne à voir l'appropriation et la concrétisation ultimes de la politique *diversité*. C'est pourquoi le développement de réseaux sociaux rassemblant, autour de communautés de pratiques, des collaborateurs particulièrement sensibles aux enjeux de diversité, quel que soit leur niveau hiérarchique et leur niveau d'implication fonctionnelle (ou volontaire) dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique *diversité* s'avère particulièrement importante.

Dans ce cadre, le développement chez IBM et Accor de réseaux affinitaires ou chez GDF Suez d'un réseau virtuel de 50 contributeurs de 6 pays différents et 600 utilisateurs réguliers ou un réseau social sur la cohésion sociale chez France Télécom constituent des initiatives destinées à promouvoir l'investissement collectif de la thématique diversité et da déclinaison organisationnelle. C'est dans la réinterprétation partenariale des engagements diversité du Groupe que ces derniers atteignent une réelle effectivité et peuvent prétendre à l'efficacité.

Appelés à jouer un rôle d'influence politique ainsi que de transcodage de la logique managériale de la diversité dans le lexique syndical de l'égalité, les partenaires sociaux peuvent constituer, comme c'est le cas chez GDF Suez, des aiguillons critiques de la politique *diversité*, à l'échelle nationale et européenne. Par leur implication « d'incitation et

d'orientation », les partenaires sociaux peuvent contribuer à la crédibilisation de la politique *diversité* auprès des salariés en ce qu'ils en supportent l'inscription dans une dynamique *bottom-up*. Au travers d'une implication de « contrôle », ils peuvent veiller à la conformation de l'entreprise à l'égard des *principes du droit* en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité. Cela faisant, ils contribuent à la *légitimation morale* de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a) ainsi qu'à la consécration symbolique de la politique *diversité* dont ils facilitent la signification et l'appropriation par les salariés.

Transformative s'il en est, une politique *diversité* est appelée, en effet, à contourner plusieurs écueils :

- a) sombrer dans l'esthétisme incantatoire (mise en place de mesures marginales ou cosmétiques destinées à améliorer l'image de l'organisation, sans en réformer les règles et les procédures),
- b) succomber aux tendances à l'autocélébration (abandon des politiques de diversité dès que les premières avancées sont constatées, ou que les coups de projecteurs médiatiques ou la pression de l'opinion publique s'estompent),
- c) servir de pare-vent couvrant en surface des pratiques de recrutement et de management restées inchangées,
- d) paraître une politique imposée par la direction (absence de concertation des salariés et de leurs représentants), soit-elle dictée par des considérations éthiques, juridiques, politiques ou économiques,
- e) court-circuiter les organisations représentatives du personnel et les syndicats : l'importance de leur implication dans la conduite des politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité a été notamment reconnue par leur représentation dans la commission nationale d'attribution du *Label Diversité*, remis aux entreprises « exemplaires » en matière de GENDD par l'AFNOR sous l'égide de l'Etat.

Faire de la promotion de la diversité un processus de changement nécessite d'inscrire ces plans d'actions dans la longue durée et la transversalité, tout en adoptant une gouvernance responsable, un management éthique, et un mode de *leadership transformatif*. Cela amène à considérer que l'introduction d'une politique proactive de diversité doit être préalablement concertée avec les représentants des personnel et co-construite et co-portée avec les collaborateurs de l'organisation. Seulement à ces conditions la diversité pourra se révéler un atout social et économique pour l'entreprise (Bruna & Chauvet, 2013).

A la manière d'un changement co-construit (au sens d'Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012), une politique *diversité* vise une évolution durable et substantielle de l'organisation touchant non seulement aux pratiques des acteurs (*in primis* la fonction RH, les recruteurs, les managers opérationnels et fonctionnels) mais aussi à la manière dont ces derniers conçoivent leur « métier ».

Si la mise en pratique d'une *politique diversité* nécessite de s'inscrire dans la longue durée, c'est qu'elle perturbe les usages et les *modi operandi* internes à l'organisation, en termes normatifs, processuels, managériaux et positionnels et qu'elle vise à modifier les mécanismes traditionnels de management du personnel.

Là où le portage d'une politique *diversité* se heurte à des résistances organisationnelles, parfois intenses, souvent voilées, nécessite patience et investissement de fond, c'est qu'il

vient altérer le pacte symbolique et implicite sur lequel se fonde l'organisation. En visant une modification des principes et pratiques de recrutement et de gestion de carrière, la politique *diversité*, par essence transgressive et transformative, modifie les règles du jeu (Reynaud, 1997) et altère les équilibres intra-organisationnels. A la manière d'une promesse non-tenue ou d'un pacte rompu, l'investissement de la politique *diversité*, s'il est effectif, généralisé et durable, déstabilise les fonctionnements routiniers de l'organisation qu'il cherche à remplacer par un nouveau patrimoine axiologique, normatif et processus collectivement approprié et hiérarchiquement consacré. Ce qui explique la résistance ou, du moins, la faible motivation des organisations syndicales à investir la thématique de la diversité.

Plus encore, la difficulté rencontrée par les porteurs de projet *diversité* dans des organisations aussi impliquées et diverses que L'Oréal, Orange, GDF Suez, La Poste, la SNCF, Veolia ou IBM, témoigne de son enracinement profond dans le rapport intime que chaque individu entretient à l'égard de l'altérité et de sa propre identité.

Effleurant l'intime, la problématique de la diversité touche à la sphère de la croyance avant qu'à celle de la pratique. C'est pourquoi la politique transformative pro-diversité est appelée à s'inscrire dans la durée.

Maintenant qu'on a déployé depuis plusieurs années une diversity policy au niveau international, dépassant les seules dimensions RH pour intégrer aussi les aspects de diversity marketing, de politique fournisseurs etc., on commence à se demander s'il faut conserver une équipe diversité dédiée [ou pas...] Personnellement, je pense [comme vous...] qu'il faut conserver une équipe diversité pour capitaliser sur nos acquis et renforcer notre démarche

(International Diversities Director, cadre supérieure femme, 40-55 ans, branche « grand public », entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

Si la contestation des croyances initiales s'avère une *conditio* de changement organisationnel et la stimulation de la réflexivité la clé de voûte du processus de remise en cause des référentiels et des pratiques traditionnelles, l'aboutissement d'un processus de transformation des pratiques managériales, et plus encore des croyances organisationnelles et des « mentalités professionnelles » des acteurs ne réside ni dans la cristallisation du changement ni sa prolongation scénique et artificielle.

A contrario, faire d'une politique de diversité une dynamique de changement signifie veiller à l'intégration systémique et stratégique, à la mise en transversalité et à la durabilité de la politique. Cela plaide en faveur d'un élargissement du périmètre de la politique au travers de la prise en compte de nouveaux critères de discriminations et de la problématique de l'intersectionnalité (Cornet, 2010). Il s'agit là, à la manière du *spill-over effect* théorisé pour rendre compte du mouvement progressif et balisé d'intégration économique, puis politique et militaire européen, d'aller vers d'autres chantiers de diversité, d'autres problématiques oubliées (Falcoz, 2007, 2008 ; Tin, 2003 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004).

L'*endogénéisation du changement diversité* repose ainsi sur une capacité collective à mettre en cause les croyances initiales et à atteindre un nouvel état d'équilibre marqué par une intégration de la diversité parmi les piliers de la stratégie de l'organisation. La contestation des croyances initiales s'avère un gage d'effectivité et de viabilité d'une politique de changement organisationnel en ce qu'elle vise une transformation du patrimoine de croyances, de normes et d'usages se plaçant au fondement de la culture de l'organisation.

La promotion de la diversité mérite ainsi que l'on dépasse l'extériorité de la politique antidiscriminatoire (*logique de la contrainte* propre aux phénomènes d'*isomorphisme coercitif* décrits par DiMaggio & Powell, 1983) par l'*endogénéité* d'un programme intégré, tout à la fois transversal, partenarial et proprement fédérateur. Le processus d'*endogénéisation* marque un passage symbolique : d'une *diversité d'importation* (reconductible essentiellement à l'immigration) à une *diversité intrinsèque*, c'est bien l'arrêt de la reconduction du différent à l'étranger qui est en jeu.

Endogénéiser la diversité implique de restituer à l'entreprise sa vocation de pivot de l'intégration sociale et du développement économique, en l'incitant à développer son attractivité, d'une part, et sa capacité à recruter, mobiliser et intégrer la diversité inhérente dans la main d'œuvre disponible. Il s'agit de développer des outils managériaux capables d'améliorer l'intégration des collaborateurs issus de la diversité, à soutenir leur épanouissement personnel, à réaliser la pacification des dynamiques de groupe et la coopérativité des équipes diversifiées. Cela invite à *voir* la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de la singularité intarissable de chaque individu.

Endogénéiser la diversité c'est l'intégrer dans une politique d'entreprise à la fois intégrée, transversale et durable, en développant un programme d'action durable et viable (car rationnellement conçu et régulièrement évalué) bénéficiant d'un pilotage centralisé au sommet et d'une déclinaison opérationnelle sur le terrain.

De la politique des fournisseurs au management des personnels, de la politique de mécénat aux stratégies de recrutement, il s'agit là de bâtir une transversalité programmatique et une démarche partenariale. Il s'agit là d'articuler un élargissement de l'offre afin de répondre à une demande de plus en plus segmentée par la prise en compte de besoins catégoriels particuliers (stratégies marketing reposant sur la diversité ethno-culturelle, des âges, du genre et des publics) et le développement d'une aptitude nouvelle de l'entreprise à utiliser de manière efficiente l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, dans une perspective d'équité et de non-discrimination, tout autant que dans une visée économique.

Irréductible à la refonte des seules politique de recrutement, l'*endogénéisation* de la diversité appelle une refondation du management. Elle invite à développer une politique harmonieuse de diversification du personnel à tous les échelons de l'entreprise, tout en cherchant à intégrer les impératifs de la responsabilité sociale dans l'ensemble des agissements de l'organisation. A commencer par le choix de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

A l'heure de la dissémination des préceptes du nouveau management, s'adressant plus aux individus qu'aux collectivités, il s'agit de refonder la gestion des ressources humaines en intégrant la politique de promotion de l'égalité des chances parmi les piliers de sa stratégie.

Le processus d'*endogénéisation* de la diversité plaide en faveur d'une mise en cohérence des doctrines et des pratiques, en favorisant les synergies et les démarches partenariales. Il s'agit là de mettre en œuvre d'un processus bien compris d'appropriation négociée et multi-partenariale de la diversité et d'opérationnalisation transversale des politiques antidiscriminatoires et d'égalité des chances qui y sont rattachées.

Endogénéiser la diversité c'est l'intégrer dans la politique de l'entreprise tout à la fois de manière transversale et intégrée, en développant un programme d'action durable et viable (car rationnellement conçu et régulièrement évalué) reposant sur la refondation du management (Chanlat, 2000).

Il s'agit là de refuser la pulsion de projection *in alterum* consistant à accepter une réalité (en l'occurrence la diversité), en l'imputant à un contexte extérieur pour en reconnaître

l'existence au sein même de la réalité nationale, dans le cas présent, reconnaître, valoriser et promouvoir la diversité dans l'organisation.

Marque de murissement de la politique, l'extension thématique de la politique *diversité* (extensions des critères de discrimination traités par la politique), conjuguée avec un élargissement de son périmètre (montée en puissance de problématiques extra-RH), est le vecteur de sa perpétuation dans le changement. Ce qui rend nécessaire son intégration stratégique, systémique et transversale tout en renforçant le rôle de coordination de l'*équipe diversité Groupe*.

Loin de contester le principe de priorisation des objectifs qui est le propre de toute démarche de conduite de changement (Cornet & Warland, 2008, b), il s'agit là d'attribuer à la politique de nouveaux objectifs, en sus d'une pression à l'amélioration continue des pratiques développées auparavant. Inscrite dans une dynamique d'amélioration continue, la politique *diversité* aurait vocation à s'appuyer sur des routines innovatrices (au sens de Soparnot, 2005, voir aussi Boyer et al., 2011 ; Bruna, 2012) à même d'en assurer simultanément la stabilité et le renouveau, la durabilité et la transversalité.

Poursuivant un projet de légitimation cognitive, morale et pragmatique (au sens de Suchman, 1995), la politique *diversité* vise une évolution durable et substantielle de la culture et des pratiques quotidiennes de l'organisation. C'est pourquoi, à la manière d'un changement co-construit (au sens de Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012), elle est appelée à conjuguer management symbolique et management substantif. Ainsi le propre d'un *processus créateur* de diversité serait-il d'envisager sans cesse des chantiers, des champs et des chemins nouveaux appelés à servir les objectifs stratégiques de l'entreprise. Invitant à une conversion profonde du management (Chanlat, 1990) à même de replacer l'homme au cœur du système, cette démarche plaide en faveur d'une *endogénéisation de la diversité* appelée à se décliner dans un double processus de contestation/recréation de l'ordre et d'*endogénéisation intrinsèque du changement*.

De vestiges d'une équipe-projet projetée dans la factualité du *faire* à organes de pilotage et de « conseil interne », les équipes dédiées à la diversité chez La Poste ont ainsi vocation à perdurer afin de faire vivre le changement en réinvestissant en continu la problématique de la diversité. Ainsi, la présence d'équipes dédiées au portage de la politique *diversité* s'avère indispensable à la stimulation de la réflexivité collective, *conditio* de réalisation d'une refonte profonde des croyances, des procédures et des pratiques gestionnaires de l'organisation..

Fruit d'une transposition organisationnelle réductionniste de la problématique de la diversité dans le champ de l'entreprise, « l'invention du management de la diversité » a coïncidé avec un mouvement de valorisation et promotion intrinsèque de la différence présenté comme relevant de l'engagement volontaire et non-contraint de l'entreprise. Or, ériger la diversité en croyance organisationnelle signifie l'inclure dans la matrice identitaire de l'entreprise (*endogénéisation*) et l'intégrer dans son patrimoine réglementaire, normatif et processuel.

Là où « *les valeurs organisationnelles sont des croyances qui servent de guide à la compréhension, à l'apprentissage et à l'action* » (Bertrand, 1991 :73), une *croyance organisationnelle* est un élément constitutif de la culture d'entreprise (Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994]).

De *croyance managériale* à *croyance organisationnelle* appropriée par l'ensemble des parties prenantes, la diversité se configure comme une problématique incontournable, située à la lisière du juridique, du socio-politique et de l'économique. En tant que croyance

organisationnelle, la diversité est perçue comme un levier potentiel de performance globale (à la fois économique et sociale) de l'entreprise.

En tant que dynamique de changement, la promotion de la diversité ne saurait faire l'économie d'une adhésion de l'encadrement intermédiaire et de proximité à la nouvelle *croyance organisationnelle* qu'est la diversité. Dans ce cadre, l'appropriation de la politique par ses principaux bénéficiaires et exécutants (voir Moss Kanter et *al.*, 1992 ; Floyd & Woolgridge, 2000) s'avère d'une impérieuse nécessité. Y compris pour contrer certains phénomènes de « résistance par capillarité » apparus dans la phase du conflit dont les processus d'apprentissage organisationnel et d'appropriation collective d'une part et d'institutionnalisation de l'autre n'étaient pas parvenus au bout.

5. Conclusion

Poursuivant la consécration sociale d'organisations en quête de légitimité, la mise en œuvre d'une politique transformative de diversité se configure comme un processus de changement organisationnel. A ce titre, elle repose ainsi sur une dynamique sociale se déployant selon une logique trans-hiérarchique et trans-sectorielle, sise sur système complexe d'interactions entre des acteurs aux stratégies contradictoires.

Se donne ainsi à voir un cycle de la légitimité par lequel l'atteinte de l'objectif final de légitimation de l'organisation passe par la mise en place d'un dispositif organisationnel et de programmes pro-diversité collectivement appropriés et institutionnellement consacrés (légitimés), confiés au pilotage de *professionnels de la diversité* reconnus dans leur expertise et leur *professional legitimacy*.

Il s'agit là d'accepter, approprier et institutionnaliser un changement organisationnel profond, touchant tant au patrimoine normatif qu'au positionnement environnemental, aux modalités de fonctionnement qu'aux intérêts stratégiques de l'entreprise (Barth, 2007).

Poursuivant un renouveau du management (Chanlat, 1990), le portage d'une politique de diversité réellement transformative se doit de s'inscrire dans une démarche processuelle, partenariale et transversale et dans une dynamique d'amélioration continue. C'est pourquoi seule le façonnement de *routines innovatrices* - suffisamment structurante pour en baliser le déploiement mais suffisamment souples pour ne pas le rigidifier – peut concourir à constituer la diversité en trait identitaire de l'entreprise.

De la contestation des croyances initiales à la sédimentation d'une *croyance organisationnelle*, l'aboutissement d'un *processus créateur* (Alter, 2005) de diversité réside ainsi dans l'*endogénéisation même du changement*.

6. Bibliographie

ALTER, N. (2005). *L'innovation ordinaire*, P.U.F., Paris.

AUTISSIER, D., MOUTOT J.-M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement - Comment passer du discours à l'action: Comment passer du discours à l'action*, DUNOD, Paris.

AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2004). « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de Changement », 32 pages

- AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2007). Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13^e Conférence de l'AIMS, 2, 3 et 4 juin 2004, Vallée de Seine.
- AUTISSIER, D., BENSEBAA, F., MOUTOT, J.-M. (2012). Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant, DUNOD, Paris.
- BABEAU, O., CHANLAT, J.-C. (2008). «La transgression : une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 34 (183), 201-219.
- BABEAU, O., CHANLAT, J.-C. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter », *Revue française de gestion*, 210, 33 à 50.
- BARTH, I. (2007). « Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? », Actes de la XVI^{ème} Conférence de l'A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, 1-25.
- BARTH, I. (2010). Le management commercial, DUNOD, Paris,
- BARTH, I., FALCOZ, C. (2007). Le management de la diversité, Paris, L'Harmattan, 257-272.
- BEN LAHOUEL, B., PERETTI, J.-M., AUTISSIER, D. (2012). « Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental », *Question(s) de Management*, 0, 77-95.
- BEN SLIMANE, K., LECA, B. (2010). « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, 7(37), 53-69.
- BOYER L., BROUSSILLON G.-A. (2011), « Gérer la diversité : vers un nouveau style de leadership ? », in J.-M. Peretti, *Tous leaders*, Paris, Eyrolles - Editions d'Organisation, pp. 83-88.
- BRUNA, M.-G. (2011). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, n°43, 202-225.
- BRUNA, M.-G. (2012). « La politique de diversité en entreprise : une affaire de réseaux et de collégialité? », 4^e Colloque international « Management et Réseaux », HEC Genève, Genève, 46 p.
- BRUNA, M.-G., CHAUVET, M. (2013). « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management International*, numéro spécial, sous presse.
- BRUNA MARIA-GIUSEPPINA, Dang Rey, Vo Linh-Chi, 2013, « Women Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies », in Mine Karatas-Ozkan, Katerina Nicolopoulou et Mustafa F. Ozbilgin (dir.), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: a Diversity Perspective*, Cheltenham (UK) / Northampton (MA), Edward Elgar, à paraître en 2013.
- BURT, R. (1992). *Structural holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- CHANLAT, J.-F. (1990). *Sciences sociales et management.*, Presses de l'Université de Laval, Laval.
- CHANLAT, J.-F., DAVEL, E., DUPUIS, J.-P. (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université de Laval, Paris.
- CHANLAT, J.-F., DAMERON, S. (2009). « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », Communication à l'occasion des 4^{èmes} Rencontres internationales de la diversité, Corte.

- CLARKE, J., GIBSON-SWEET M. (1999). « The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies », *Business Ethics: A European Review*, 8(1), pp. 5-13.
- CORNET, A., WARLAND, P. (2008 a). *GHR et gestion de la diversité*, D.U.N.O.D., Paris.
- CORNET, A., WARLAND, P. (2008 b). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Editions de l'Université de Liège.
- CROZIER M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- CUCHE, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales*, éd. revue et augmentée, La Découverte, Paris.
- DAMERON, S. (2002). «La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception», *Le travail humain*, 65(4), 339-361.
- DIMAGGIO, P., POWELL, W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DOBBIN, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press, Princeton (N.J.) et Oxford.
- DOWLING, J., PFEFFER, J. (1975). «Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior», *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- EL ABOUBI, M, CORNET, A., 2010, L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management & Avenir*, pp. 275-297.
- FLOYD, S., WOOLDRIDGE, B. (2000). *Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series: Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- GARVIN DAVID, 1993, « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- GIRAUD, L., AUTISSIER, D. (2013). « Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011 », *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 229 – 264.
- GUILMOT, N., Vas, A., 2012, « Les cadres intermediaires au coeur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, N°45, pp. 77 – 99.
- GODELIER, E. (2006). *La culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- GRANOVETTER, M. (1973). « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- JULLIEN, F., BRUNA, M.-G. (2011). « Le combat antiraciste entre efficacité et mûrissement des situations », *Le Droit de Vivre*, 634, 27-29.
- KLARSFELD, A., DELPUECH, C. (2008). « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation responsable*, 3(1), 53-64.
- LAWRENCE, T., SUDDABY R. (2006). *Institutions and Institutional Work*, in S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, London / California : Thousand Oaks / Sage, 215-254.
- LAZEGA, E. (2011). « Sociologie néo-structurale : du méso au macro », dans E. Lazega, M.-G. BRUNA ET F. ELOIRE, *Cahiers de l'ORIO n°3*, Paris, /IRISSO/ORIO, 135-144.
- MERCIER, S., 2010, Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?, *Management & Avenir*, pp. 142-156.

- MERTON, R. (1968) [1949]. *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.
- MOSS KANTER, R. (1992). *L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du changement post-industriel*, trad. de Gérard Merlo, InterEditions, Paris.
- MONTAL, A. de (2010). *Etude de benchmark sur la diversité aux Usa*, A.F.M.D. / L'Oréal, Paris.
- MOSCOVICI, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*, P.U.F., Paris.
- NADLER, D., TUSHMAN, M. (1994). « Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation », in *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation*, by David A. Nadler, Robert S. Shaw and A. Elise Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 15-34.
- ÖZBILGIN, M., TATLI, A. (2008). *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach*, Palgrave, London/New York.
- PERETTI, J.-M. (dir.), (2007). *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- PERETTI, J.-M. (dir.) (2012). *L'Encyclopédie des Diversités*, EMS, Paris.
- PICHAULT, F., 2009, *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck, Bruxelles.
- REYNAUD, J.-D. (1997) [1989]. *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- RONDEAUX, G., PICHAULT, F., 2012, « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, N°46, pp. 45-76.
- SIMMEL, G. (1999) [1908]. *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, P.U.F., Paris.
- SOPARNOT, R. (2005). « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 29(4), 31-42.
- SOBCZAK, A., BERTHOIN ANTAL, A. (coord.), 2010a, *Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches*, *Management & Avenir*, pp.116-316.
- SOBCZAK, A., BERTHOIN ANTAL, A., 2010b, *Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches*, *Management & Avenir*, pp. 117-126.
- SUCHMAN, M. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, Sage.

AUDIT DE LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL: POUR EN FINIR AVEC LE STRESS ET VERS UN MODELE INTEGRATEUR DE DIAGNOSTIC

Luc BRUNET

Ph. D, Professeur titulaire

Université de Montréal - Psychologie du travail et des organisations, Québec, Canada.

Luc.brunet@umontreal.ca

André SAVOIE

Ph. D, professeur titulaire

Université de Montréal, Québec, Canada.

andre.savoie@umontreal.ca

Depuis plus de 40 ans la notion de stress au travail a pris des proportions considérables que ce soit dans les recherches ou dans les interventions en milieu de travail. Google recense plus de 90,000 textes sur cette problématique. On remarque même qu'une majorité des diagnostics menés en milieu de travail sont constitués de sondage sur le stress vécu par les employés. Ce concept constitue même le pain et le beurre de beaucoup de firmes de consultants en gestion des ressources humaines. Cependant, force est de constater que la notion de stress est devenue avec le temps trop vulgarisée, empreinte de sensationnalisme et souvent exprimée hors de son contexte fondateur. C'est ainsi que les notions d'eustress et de détresse sont rarement abordées dans les diagnostics. On voit aussi apparaître dans certaines études une surenchère au niveau des statistiques d'employés soi-disant stressés. Des sondages et des études vont parfois présenter des taux de 50%, 75% et, voire même, 98% d'employés stressés. On peut dès lors se poser la question à savoir qui fait fonctionner l'entreprise. La notion de stress a ainsi acquise au cours des années une connotation extrêmement négative et il ne faut pas s'étonner que les organisations soient si réticentes à participer à une étude ou à un audit sur le stress. En effet, il n'y a que l'aspect détresse ou stress négatif qui soit généralement abordé dans de telles études.

Ainsi quand on jette un coup d'œil sur les statistiques présentées quelques lignes plus haut on est surpris de l'ampleur du phénomène d'autant plus quand on voit la disparité avec les études de Santé Canada (2008) qui postulent que 25% des canadiens souffrent de stress au travail. En Europe (Le Monde, 2011) 28% des travailleurs seraient exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter leur bien-être mental selon une étude menée par Eurostat. Au Royaume-Uni de 15 à 30% (Zacharyas, 2013) des travailleurs auront des problèmes de santé psychologique au cours de leur carrière. Il faut constater que ces chiffres sont donc bien en dessous de ceux avancés par certaines études ou certain audit. Le stress au travail est une réalité que l'on ne doit pas sous-estimer mais qui fait souvent l'objet de surenchère.

1. Du diagnostic aux statistiques

Tel que présenté dans l'introduction, il est fréquent de retrouver dans la documentation des statistiques très variables portant sur les employés stressés. Selon Poirot (2004), les mesures du stress dans les études sont souvent déficientes et les résultats obtenus ne sont que de peu d'utilité pour la direction. « Que faire avec des résultats d'un sondage indiquant que 98% des répondants se trouvent stressés (p. 2640) ». Dans le même ordre d'idées, Edwards et Cooper (1988) soulignent que les causes de stress et de burnout au travail doivent être étudiées avec soin puisqu'elles seraient occasionnées à 60% par des facteurs environnementaux et à 40% par ceux reliés à l'individu.

Le but de cette communication est de faire le point sur la notion de stress ainsi que de sa mesure et de proposer un modèle intégrateur d'audit de la santé psychologique basé sur des données probantes qui tient compte de la conception épistémologique du stress et qui puisse suggérer des pistes d'intervention autant au niveau individuel qu'organisationnel.

2. De la définition du stress

Depuis que Hans Selye (1936) a utilisé le mot stress pour désigner ce qu'il avait d'abord identifié comme le syndrome général d'adaptation, cet intitulé a pris des significations variées et a été utilisé de façons diverses dans la documentation scientifique et il a été et est encore très à la mode dans la littérature populaire. Revenons un peu à l'histoire de ce concept. Hans Selye fut professeur à l'Institut de Médecine et de chirurgie expérimentale de l'Université de Montréal de 1945 à 1977. Il est aussi le fondateur de l'Institut International du Stress (IIS). Pour Hans Selye (1976) le stress est une réaction de l'organisme. C'est une réponse non spécifique du corps à toute demande qui lui est faite. L'organisme répond aux stimuli afin de maintenir son état d'homéostasie. Lorsque l'événement stressant dépasse les capacités d'adaptation de l'organisme, c'est à ce moment que l'on peut parler d'effets délétères. Pour Selye le stress est une manifestation normale qu'il faut distinguer de la détresse qui est l'une des conséquences. Ainsi, la réponse au stress s'accompagne de deux types d'effets : l'eustress (venant du grec eu et signifiant bon) qui représente les effets bénéfiques pour la santé et la détresse qui représente les effets dommageables. Le stress représente donc un processus dont le résultat peut être bénéfique (eustress) ou négatif (détresse).

3. Le stress comme concept fourre-tout

Dans la documentation on remarque que le concept de stress prend toutes sortes de signification et influence donc la façon de procéder à un audit en milieu de travail. Selon Guillet et Hermand (2006), le stress est une notion polysémique et implique une multitude de processus, de mécanismes physiologiques et psychologiques. Pour sa part, Cox (1993) déplore que la définition du stress soit si différente dans les recherches. Il postule qu'un manque d'uniformité dans la définition affecte sérieusement non seulement la qualité des recherches mais aussi le développement des stratégies de gestion. Buscatto, Loirrol et Weller (2008) mentionnent eux aussi que le stress est une notion fourre-tout et galvaudée qui constitue une manière commune de qualifier le malaise des travailleurs. Encore plus, le stress qui à l'origine désigne un processus est quelques fois considéré comme un agent ou un stimulus qui entraîne une manifestation due au stress. D'un autre point de vue, le stress n'est plus considéré comme un agent mais comme le résultat de l'action de l'agent (se sentir stressé) (Knapp, 1988). Plusieurs audits ne parlent même jamais du stress comme effet (Cox, 1993). Déjà en 1976, Hans Selye déplorait le fait qu'il existe plusieurs définitions du stress dans la documentation et que celles-ci mènent souvent à des interprétations contradictoires. Bruchon-Schweitzer (2002), affirme même que :

« Le fait de définir le stress comme un stimulus ou comme une réponse est aujourd'hui complètement dépassé. Le stress est un phénomène complexe impliquant des transactions individu-environnement, des interactions intra-systèmes et inter-systèmes. En outre le stress perçu n'est pas le seul processus modulant les effets des événements aversifs sur le développement de troubles psychiques et somatiques (p. 309) »

Devant ces critiques du concept de stress, il appert que si l'on veut respecter la conception épistémologique de Hans Selye (1976) dans un audit il vaut mieux considérer le stress comme un processus produisant deux types d'effets: l'eustress et la détresse. Ceci nous amène à la conception de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS : 1946) qui définit la santé comme étant un état complet de bien-être et pas simplement l'absence de maladie. Il s'ensuit que la santé s'appréhende non seulement par l'absence d'états négatifs (détresse), mais aussi par la présence d'états positifs (eustress) (Achille, 2003). Comme la plupart des études et des audits sur le stress ne traitent que de l'aspect négatif (détresse, anxiété, burnout), on peut postuler qu'elles ne représentent qu'un aspect tronqué de la santé psychologique. Dans le même ordre d'idées, Edwards et Cooper (1988) proposent d'évaluer l'eustress et la détresse sur deux continuums différents. Cette suggestion repose sur les résultats d'études qui démontrent une absence de corrélation entre les états positifs et négatifs (Nelsons et Simmons, 2003). Ainsi, en relation avec la définition de la santé de l'OMS, l'eustress (bien-être) et la détresse sont une façon d'appréhender la santé psychologique au travail.

La mesure du stress au travail est aussi contaminée par ce que vit l'individu à la maison. Selon Cox (1993) le travail n'est pas le seul aspect à provoquer du stress. Dans le même ordre d'idée, il est aussi faux de prétendre que le travail n'a qu'un effet négatif sur la santé. Plusieurs études indiquent les effets bénéfiques du travail sur la santé, entre autres, les études de Csikszentmihalyi (2003) sur le flow et le plaisir qu'un individu éprouve à travailler. Dans ses recherches Warr (2007, 2009) souligne les effets bénéfiques du travail à partir du moment où l'individu lui donne un sens et y prend plaisir (Thévenet, 2004; Vallerand et Houffort, 2003). Dans un sondage effectué par TNS Sofres (2010) en France auprès de 1000 personnes représentatif de l'ensemble de la population, 80% des Français mentionnent aller travailler avec plaisir, dont 52% tous les jours ou presque. Les résultats sont donc assez positifs. Le travail n'est donc pas nécessairement un lieu stressant pour la majorité des travailleurs. Finalement, il appert que la majorité des études ne rapportent que les aspects négatifs du stress, ce qui fait dire à Wright et Cropanzano (2004) que malheureusement la psychologie organisationnelle a trop tendance à se préoccuper de ce qui ne va pas au détriment de la compréhension de ce qui va bien. Encore plus, selon van de Leemput (2005), quand on fait une évaluation du stress perçu il est souvent de bon ton de se dire stressé dans son organisation de peur de se voir chargé d'un surcroît de travail.

4. Modèle d'analyse du stress

Dans la documentation, on retrouve, en général, quatre grands modèles d'analyse du stress au travail. Ces approches ne sont pas nécessairement exclusives de la définition et de l'étude du stress. Voici donc les principales approches selon Cox (1993) :

1. Les conceptions physiologiques; dans cette approche le stress est défini comme une variable dépendante – une réponse physiologique particulière à un environnement dangereux (comme la mesure du taux de cortisol chez l'individu). Cette conception ne prend pas en compte les variations interindividuelles (Guillet, 2008), elle considère l'individu passif face à une situation stressante. Selon van de Leemput (2005), la mise au point d'indicateurs neurophysiologiques du stress a une efficacité limitée puisqu'elle ne tient pas compte de l'interprétation individuelle du facteur de stress.
2. La conception interactionniste. Cette approche conceptualise le stress au travail en terme d'interaction dynamique entre la personne et son environnement et mesuré en

termes de processus cognitif et de réactions émotionnelles. C'est donc une approche psychologisante. Sous cette approche on retrouve les théories « Person Environment Fit » de French et al., (1982), le « Job-Demand-Control Model » de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre : effort/récompense de Siegrist (2004) qui stipule qu'une situation de travail qui se caractérise par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses s'accompagne de réactions aversives sur le plan physique ainsi que psychologique (van de Leemput, 2005). Il faut souligner que ce modèle est fortement inspiré de celui de Karasek (1979). Le modèle du « Person Environment Fit » présente certains problèmes dont, entre autres, la capacité pour un individu de bien percevoir son environnement, son niveau de résilience et le jeu de ses compétences dans l'interprétation de son environnement. Pour ce qui est du modèle de Karasek qui postule, qu'en général, un niveau élevé de contrôle sur le travail protège les travailleurs contre les effets négatifs des demandes de leur environnement de travail, les critiques sont nombreuses. Selon Davezies (2001), on remarque dans la documentation que les catégories de travailleurs qui se déclarent les plus stressés sont souvent les plus qualifiés, les cadres et les professionnels, alors qu'ils sont les moins concernés par le stress au sens de la théorie demande/ressources et qu'ils ont plus de contrôle sur les décisions concernant leur travail.

« Souvent les plus prompts à déclarer leur travail « stressant » notamment les cadres n'étaient généralement pas les plus exposés aux risques psychosociaux identifiés comme tel par les modèles épidémiologiques du type Karasek (enquête Sumer, 2002-2003) »

Cox (1993) souligne que le modèle de Karasek semble fonctionner lors de recherche effectuée avec de grands échantillons hétérogènes mais non avec des échantillons homogènes. La conceptualisation que se font les travailleurs de la demande de travail et de l'étendue des décisions qu'ils peuvent prendre peut aussi être mise en cause. De façon générale, selon van de Leemput (2005), ces modèles souffrent des lacunes suivantes soient celles de ne pas prendre en compte les activités réelles des travailleurs et leurs mécanismes d'ajustements.

3. L'approche transactionnelle. Cette approche considère le stress comme étant la représentation interne d'une transaction particulière et difficile entre un individu et son environnement. Un rôle central est accordé aux représentations et aux activités individuelles plutôt qu'à l'analyse objective de la situation de travail. Cette approche fait surtout référence au modèle de coping de Lazarus et Folkman (1984). Selon Cox (1993) les recherches sur le coping ne sont pas tellement convaincantes. Selon cet auteur ce modèle ressemble plus à une approche de résolution de problème. Dewe et al., (2010) mentionnent qu'après 40 ans d'études sur le coping les chercheurs ne sont pas parvenus à tirer des conclusions très explicites. La définition du coping est ambiguë. Les comportements de routine sont généralement exclus des définitions. Soulignons aussi qu'il faut des années pour développer des comportements de coping et que ça ne peut être réduit à quelques variables indépendantes. L'approche de mesure par « check-lists » est aussi à revoir puisqu'elle ne permet pas de comprendre ce que la personne expérimente véritablement dans son environnement. La classification des catégories de coping (orienté vers les problèmes et orienté vers les émotions) de Lazarus et Folkman (1984) est aussi remise en question. Ces catégories sont trop réduites pour tenir compte de tous les processus de coping. Latack et

Havlovic (1992) propose d'ajouter la catégorie de coping cognitive/comportemental à l'approche de Lazarus et Folkman (1984).

4. L'approche engineering. Cette approche considère le stress comme un stimulus faisant partie de l'environnement d'une personne, généralement conçu en termes de charge ou de demande auquel un individu doit faire face. Ce modèle est issu du génie du type « quelle charge un pont peut-il soutenir ». Il s'agit de mesurer ce qui arrive chez un individu soumis à une tension et non ce qui se produit en lui. C'est le premier modèle utilisé dans les recherches telles que celles portant sur le bruit environnant et la performance d'un individu. Étudier cette relation ne permet pas de comprendre comment un individu gère ce stimulus (Cox, 1993), cette approche est passablement peu utilisée de nos jours.

5. Vers une actualisation de la mesure du stress : la santé psychologique au travail

Les critiques associées à l'utilisation du concept de stress nous incitent à revenir au concept fondateur de Hans Selye et de le replacer à l'intérieur du concept de santé. D'ailleurs, tel que vu antérieurement, Selye (1976) proposait que la notion de stress s'accompagne de deux types d'effets : l'eustress qui représente les effets bénéfiques pour la santé et la détresse qui représente les effets dommageables pour la santé. Selon Nelson et al. (2005) et Simmons et Nelson (2001) une meilleure compréhension de l'eustress fournirait aux intervenants en organisation de précieux outils permettant la promotion de la santé et du bien-être. Soulignons que plusieurs auteurs (Scocco et al. 2006 : Edwards et Cooper, 1988; Watson et al. 1988; Diener et al. 1999) mentionnent une absence de corrélations entre les états positifs et négatifs (eustress et détresse) signifiant donc que ce sont deux aspects différents du stress. Le stress procède donc d'un système dynamique de la santé au travail. Ainsi, tel que vu précédemment, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 1946) la santé peut se définir comme un état complet de bien-être et pas simplement par l'absence de maladie. La santé psychologique peut donc s'appréhender par la présence d'eustress (bien-être) et de détresse chez un individu. Dans ce qui suit nous vous présentons un modèle d'évaluation de la santé psychologique au travail qui tient compte de la conception initiale du stress.

6. Un audit dynamique de la santé psychologique

Les causes organisationnelles et psychosociales en plus des causes personnelles (OMS, 1946 ; Santé Canada, 2008) sont dorénavant reconnues comme inducteurs de santé psychologique au travail. Cette préoccupation pour les causes autres qu'individuelle et la constatation que la santé s'apparente plus à un système dynamique qu'à un état statique ont amené aux positions suivantes: la santé psychologique au travail est plus qu'un état ou une résultante, elle est aussi une capacité, une capacité de rétablir, de maintenir et de rehausser cet état ou résultante. C'est pourquoi, de nos jours, la santé psychologique au travail est conçue comme un système incluant des capacités, de sources diverses, qui influencent l'état de santé directement ou indirectement, ce degré d'influence pouvant varier selon des conditions relativement stables provenant du milieu ou de la personne elle-même. La figure 1 présente les composantes-clé de la santé psychologique au travail vue comme un système dynamique multifactoriel sur lequel il est possible d'intervenir pour la direction d'une organisation. Dans ce contexte, nous avons testé ce modèle prévisionnel de la santé psychologique auprès d'un échantillon de 391 enseignants français et de 480 enseignants québécois (2009-2011). Comme les enseignants des deux pays ont complété la même batterie de questionnaires validés, ces derniers ont pu être comparés. Aussi, ces deux échantillons sont comparables en regard de la proportion hommes/femmes (France : 61% femmes; Québec : 69% femmes), des catégories d'âges (France : 18% moins de 30 ans, 60% 31 à 50 ans, 22% plus de 51 ans;

Québec : 18% moins de 30 ans, 65% 31 à 50 ans, 17% plus de 51 ans), ainsi que des niveaux d'enseignement représentés (France : 32% primaire, 68% secondaire et plus; Québec : 40% primaire, 60% secondaire et plus). Par contre, en comparaison à l'échantillon québécois, l'échantillon français compte moins d'enseignants ayant un statut d'emploi permanent (66% contre 76%) tout en présentant un niveau plus élevé d'ancienneté dans la profession (17 ans contre 14 ans).

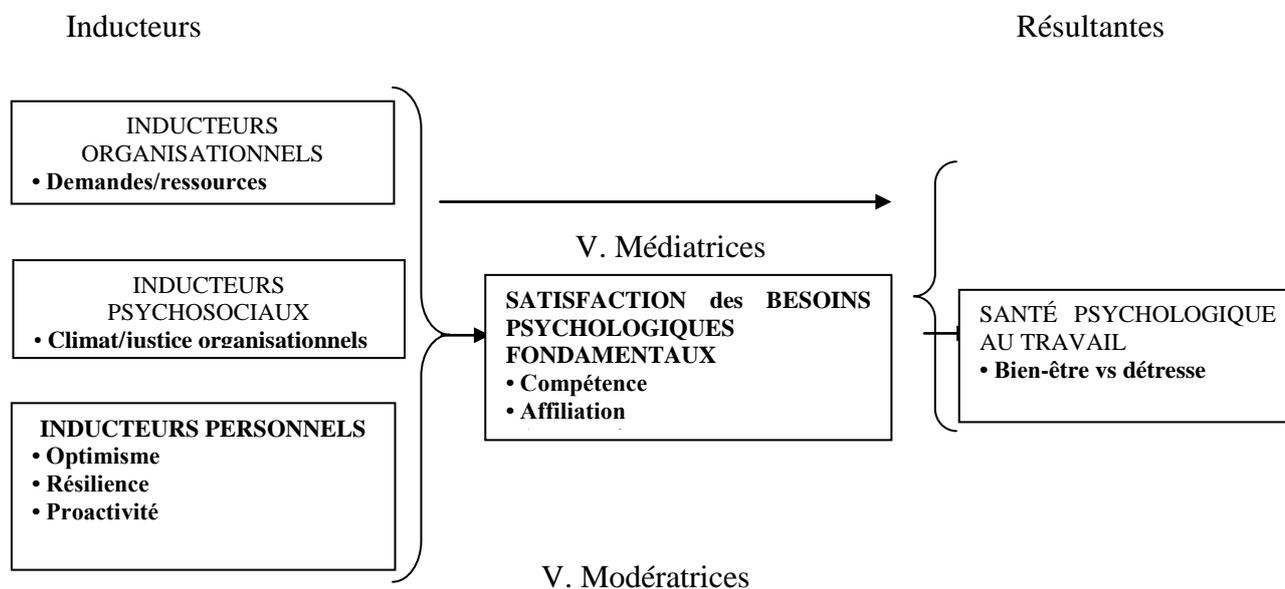


Figure 1 : Cadre de recherche et d'intervention en santé psychologique au travail

De concevoir la santé psychologique au travail comme un système dynamique plutôt que comme une résultante statique modifie substantiellement les stratégies d'approche. Premièrement, il devient possible d'agir car on dispose de ressources (les capacités) au lieu d'être limité à déplorer l'état de non-santé. Deuxièmement, même si l'état de santé est, par définition, une résultante individuelle, la nature même des capacités qui sont de sources multiples ouvre la porte à des interventions à caractère organisationnel, psychosocial et bien sûr individuel, ce qui élargit considérablement l'éventail des interventions possibles. Troisièmement, sachant que l'action de ces capacités peut aussi être indirecte, cela signifie que des intermédiaires (variables médiatrices) peuvent être sollicités pour agir sur la santé tout comme ils peuvent servir de signes avant-coureurs de modifications à venir dans l'état de santé.

Possibilité d'anticiper. Pour anticiper l'évolution de la santé psychologique au travail, il faut un indice antérieur à l'état de santé qui surviendra. Les recherches suggèrent de retenir trois besoins psychologiques fondamentaux identifiés et opérationnalisés par Deci et Ryan (2000) qui soutiennent qu'un individu ne peut atteindre un état optimal ou un développement sain si l'un de ces trois besoins est négligé. Il s'agit des besoins de compétence, d'affiliation sociale et d'autonomie. Il y a fort à parier que les périodes les plus sombres de votre vie au travail ont été précédées et accompagnées de forte chute dans la satisfaction de l'un ou l'autre des trois besoins.

Pour prédire la santé psychologique au travail, ce n'est pas d'identifier l'intensité du besoin qui importe, mais plutôt le degré auquel la personne estime/sent que son besoin est satisfait. En quoi consiste ces besoins et comment repérer leur degré de satisfaction, tels sont les enjeux.

Ainsi, la *satisfaction du besoin de compétence* équivaut au degré auquel la personne estime être capable d'agir efficacement sur son environnement, ce qui a pour incidence d'éveiller sa volonté d'explorer l'environnement, de se montrer inventive, d'aller au devant des obstacles. On peut également l'observer par la tendance à rechercher les défis à la hauteur des habiletés. La *satisfaction du besoin d'affiliation sociale* correspond au degré auquel la personne estime être en relation satisfaisante avec autrui, éprouver de la considération pour ces personnes, qui la considèrent en retour, se sentir appartenir à un monde social qui a un sens et une importance pour elle. Les individus vivant des relations sociales significatives au travail se sentent davantage énergiques, reconnus, appréciés et perçoivent un engagement mutuel dans leurs relations avec autrui (Dutton et Heaphy, 2003).

La *satisfaction du besoin d'autonomie* équivaut au degré auquel la personne estime avoir la liberté d'agir sur son environnement, la possibilité de prendre des décisions et d'émettre des comportements en adéquation avec sa volonté d'agir. L'individu autonome veut agir par intérêt et en respectant ses valeurs personnelles.

Comme le degré de satisfaction de ces trois besoins est facilement identifiable par le titulaire du poste de par les émotions ou vécus au travail ou repérable par autrui lors d'observation ou d'échanges avec le titulaire, il devient ainsi possible de favoriser la réduction des symptômes de la détresse au travail ou, au contraire, de rehausser les éléments de bien-être psychologique au travail avant que la santé psychologique au travail ne soit trop menacée.

Possibilité d'agir. Le modèle systémique de la santé psychologique au travail identifie trois voies royales pour optimiser l'état de santé psychologique au travail : le titulaire du poste, son entourage social, l'organisation.

Par et pour l'individu lui-même. Suite à nos recherches auprès des enseignants québécois et français, il est devenu clair que les meilleurs prédicteurs de la santé psychologique au travail – qui est fondamentalement une réalité individuelle – sont des inducteurs de santé appartenant à l'individu lui-même. Il s'agit de la *pro activité* - prendre les devants en fonction de l'analyse de la situation -, de la *résilience* - être capable d'encaisser et de rebondir-, de l'optimisme et de la compétence au travail

Le champion toute catégorie, qui jusqu'à un certain point regroupe les deux autres, est la *résilience*. La *résilience* est entendue comme une tendance à se ressaisir après des événements stressants et à reprendre ses activités habituelles avec succès et même à développer une moindre vulnérabilité face à de futurs facteurs de risque. La *résilience* explique entre 16 et 24% du bien-être psychologique de nos répondants. Si cette composante n'a pas été prise en compte lors de la sélection, il y a la possibilité de développer cette *résilience* comme le suggère «l'école des coups durs» et qui est rendu par le dicton «ce qui ne nous tue pas, nous rend plus fort». Accompagner la personne en termes de soutien et d'apprentissage lors de ces coups durs constitue une pratique à considérer sérieusement pour rehausser de façon durable le niveau de santé psychologique et constitue une intervention intéressante en milieu de travail.

Outre la *résilience*, la *pro activité* est aussi un prédicteur de santé psychologique au travail. Elle équivaut à l'inclination qu'a une personne à prendre action pour influencer son environnement (incluant soi-même), et non pas seulement à réagir à la pression de l'environnement (Bateman et Crant, 1993). Cette *pro activité* vise préventivement et délibérément à adapter ou changer soi ou l'environnement en regard d'un événement anticipé. La prise en charge par soi-même de soi ou de l'environnement de manière à réduire les frictions et les freins au mieux-être constitue une approche positive fondamentale pour faire en sorte que la personne devienne un acteur de sa propre vie, pas seulement un spectateur ou un objet passif.

On ne peut oublier un troisième élément souvent tourné en ridicule et largement sous-estimé d'autant plus qu'il s'avère un facteur de protection pour la santé des individus (Holahan et al. 1996): l'*optimisme*. Les individus optimistes croient que des événements heureux surviennent même lors de moments difficiles, d'où une moindre détresse psychologique devant les difficultés de la vie (Carver et Scheier, 2002). Un individu optimiste est enclin à faire des efforts continus et il est davantage orienté vers l'atteinte de ses objectifs, tandis que les pessimistes ont une attitude plus passive (Peterson et Chang, 2003). L'optimisme est associé à la satisfaction des besoins d'autonomie ($\beta = .18^{**}$), à la satisfaction des besoins de compétence ($\beta = .29^{**}$) et à la santé psychologique (bien-être : $\beta = .40^{**}$; détresse : $\beta = -.31^{**}$). De façon générale, les inducteurs personnel (optimisme + résilience + pro activité) pris globalement expliquent fortement la santé psychologique des enseignants québécois ($\beta = .46^{**}$) et français ($\beta = .70^{**}$).

Par l'entourage et l'organisation. La santé psychologique au travail n'est pas que l'affaire de la personne concernée, les conditions concrètes du travail, celles du milieu de vie et celles de l'organisation y contribuent de façon significative. Dans nos recherches, nous avons pu établir la contribution de deux ensembles de facteurs environnementaux : les demandes et les ressources liées à l'exécution du travail, le climat/justice prévalant dans le milieu de travail. Il a été abondamment démontré que le *climat de travail* est le meilleur prédicteur des comportements pro ou anti organisationnels de par le principe de réciprocité à l'effet que la majorité des individus ont tendance la plupart du temps à traiter les autres comme ils perçoivent être traités, bref à rendre la pareil. Mais qu'en est-il en regard de la santé psychologique au travail? En milieu organisationnel, le climat de travail (Brunet et Savoie, 1999) et la *justice organisationnelle* (Colquitt, 2001) incarnent ce sur quoi les personnels s'appuient pour juger de la façon dont ils sont traités dans et par l'organisation. Le climat rend compte du volet interpersonnel de ce «traitement» alors que la justice appréhende le volet plus administratif, les deux en termes de soutien et de rectitude.

Concrètement, le personnel évalue le climat selon degré auquel il perçoit être respecté en tant que personne, être considéré selon son mérite, être traité avec équité, être traité de façon épanouissante, et être l'objet de manifestation de confiance. Quant à la justice, le personnel l'évalue selon le degré de justice que véhicule les décisions des supérieurs, selon la façon dont ces décisions ont été prises, expliquées et justifiées, selon la façon dont elles sont appliquées.

Cette perception partagée quant à la façon d'être traité dans et par l'organisation s'avère le meilleur prédicteur du bien-être et de la détresse au travail. Le climat de travail et la justice organisationnelle expliquent entre 20% à 39% de la santé psychologique (bien-être et détresse) des enseignants québécois et français.⁷⁸

Le climat interagit de deux façons sur le bien-être et la détresse : soit directement avec des effets immédiats, soit indirectement via la satisfaction des trois besoins fondamentaux pour un effet durable ou plus puissant. Voyons plus en détail ce qu'il en est.

Premièrement, le climat a une capacité prévisionnelle de la santé psychologique au travail un peu inférieure à celle de la résilience; par contre, il est plus aisément et rapidement modifiable que ne l'est la résilience et surtout il agit auprès d'un grand nombre de personnes à la fois. Deuxièmement, le principal déterminant du climat/justice organisationnel, c'est la conduite du supérieur immédiat : vous voyez à quel point le supérieur détient un contrôle direct sur le climat/justice : il n'en tient qu'à la cohérence, consistance et bienveillance (vouloir du bien) de ses comportements. Troisièmement, il faut de un à trois ans pour que les effets du climat s'instaurent de façon durable (via la satisfaction des trois besoins

** Significatif à $p \leq .001$

psychologiques fondamentaux) (Brunet et Savoie, 1999). L'instauration d'un bon climat/justice constitue une voie royale pour l'atteinte d'un haut niveau de santé psychologique collective au travail.

Suite aux apports de Bakker et Demerouti (2007), les *demandes* sont maintenant définies comme les aspects du travail qui font appel à des efforts de la part du travailleur, lequel s'accompagne d'un coût physique et/ou psychologique proportionnel. Ainsi, ce qui constitue une demande varie d'un emploi à l'autre. Dans un contexte, il peut s'agir de l'ambiguïté de rôle et des conflits avec les collègues alors que, dans d'autres contextes, il peut s'agir de la complexité et diversité des tâches à accomplir ou encore de la charge émotionnelle. Par ailleurs, au-delà de cette variabilité, la charge de travail apparaît être une demande qui est présente dans la plupart des emplois. Les demandes ont un lien directs et positifs avec la détresse ($\beta = .35^{**}$) chez les enseignants québécois et un lien direct et négatif avec la santé psychologique au travail ($\beta = -.24^{**}$) chez les enseignants français.

Pour leur part, les *ressources* sont les aspects du travail qui permettent de réduire le coût physique et/ou psychologique des demandes, ainsi que de favoriser l'atteinte d'objectifs ou la croissance personnelle. Tout comme pour les demandes, il existe plusieurs types de ressources qui ont une importance différente d'un milieu à l'autre, comme les ressources matérielles, les formations de perfectionnement, les feedback constructifs, la collaboration avec l'équipe de travail ou l'accessibilité des informations nécessaire pour faire le travail. Cependant, les ressources les plus communes sont le soutien social et la latitude décisionnelle.

Bien que la théorie suggère la présence d'une importante interaction entre les demandes et les ressources, la documentation empirique montre un autre portrait, et cela est fort important à connaître et comprendre (Lapointe, 2009). Il apparaît en effet que les demandes et les ressources influencent indépendamment la santé psychologique au travail. Ainsi, une augmentation des ressources s'accompagnerait d'une augmentation de la santé psychologique au travail, et ce, quelque soit le niveau de demande. À l'inverse, une augmentation des demandes s'accompagnerait d'une diminution de la santé psychologique au travail, et ce, quelque soit le niveau de ressources. Ainsi, les ressources ont un lien direct et positif avec la santé psychologique ($\beta = .69^{**}$) pour les répondants français ainsi que pour les québécois ($\beta = .70^{**79}$). L'indépendance de l'influence des demandes/ressources sur la santé psychologique au travail pourrait être tributaire de la divergence entre leur mécanisme d'action respectif. Certaines recherches suggèrent en effet que les demandes influenceraient principalement la santé psychologique au travail de manière directe, tandis que les ressources l'influenceraient plutôt indirectement (Lapointe & Savoie, Brunet, en préparation; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens (2007). Ces dernières faciliteraient en effet la satisfaction des trois besoins fondamentaux chez les travailleurs, ce qui, ultimement, aurait une incidence positive sur la santé psychologique au travail. La satisfaction des trois besoins fondamentaux est associée positivement à la santé psychologique des enseignants québécois ($R^2 = .54^{**}$) et français ($R^2 = .53^{**}$). À la lumière de ces constats, les demandes et les ressources au travail représentent deux leviers distincts qui, lorsque manipuler séparément, peuvent avoir une incidence rapide sur la santé psychologique au travail, dans le cas des demandes ou avoir une répercussion plus à long terme, dans le cas des ressources. Par ailleurs, ce serait leur modification simultanée qui entraînerait un impact positif maximal.

⁷⁹Significatif à $p \leq .001$

7. Conclusion

L'audit de la santé psychologique au travail doit dépasser le simple diagnostic du stress qui fait, depuis quelques années, l'objet de nombreuses critiques concernant sa conceptualisation épistémologique ainsi que sa mesure. La santé psychologique au travail est un système dynamique qui comprend aussi bien les sources de mal-être que de bien-être. Il est possible de faire un audit en mesurant le rôle des inducteurs organisationnels (demande/ressources, style de gestion), psychosociaux (climat/justice organisationnelle, soutien sociotechnique des pairs) et personnels (compétence, optimisme, résilience et pro activité). Ces inducteurs fournissent non seulement des indications sur les causes de non-santé mais aussi des leviers pour la direction permettant d'intervenir afin d'améliorer la santé psychologique de ses travailleurs et, par le fait même, la productivité

8. Bibliographie

- ACHILLE, M. A. (2003). Définir la santé au travail : I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. Dans Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L. (Ed). Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail (pp. 65-90). Montréal : Editions Nouvelles.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2007). The Job Demands-Resources Model : State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- BATEMAN, T.S., & CRANT, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118
- Bureau International du Travail (OIT) (2003). Violence et stress sur le lieu de travail. Rapport de recherche. Suisse : O.I.T.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M. (2002). Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes. Paris : Dunod.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). Le climat de travail : un levier pour le changement. Montréal : Éditions Logiques.
- BUSCATTO, M., LORIOU, M., & WELLER, J-M. (2008). Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers. Paris : Erès.
- CARVER, C. S., & SCHEIR 'M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez. *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford : Oxford University Press.
- COLQUITT, J. (2001). « On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp 386-400.
- COX, T. (1993). *Stress Research and Stress Management. Putting Theory to Work*. UK, University of Nottingham : HSE Contract Research Report, No. 61.
- CSIKSZENTMIHALY, M. (2003). *Good Business : leadership. Flow and the making of Meaning*. New York : Viking
- DAVEZIES, P. (2001). Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. *Performances, stratégies et facteur humain*, 1, 4-7.
- DECI, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DEWE, P. J., O'DRESCOLL, M. P., & COOPER, C. L. (2010). *Coping with work stress : A review and critique*. New York : Wiley.
- DIENER, E., SUH, E. M., LUCAS, R. E., & HEIDI, L. S. (1999). Subjective Well-Being : three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- DUTTON, J.E. & HEAPHY, E.D. 2003. *The Power of High Quality Connections. Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- EUROSTAT (2009). Dans Barroux. R. (2011). Le stress au travail inquiète désormais les pays en développement. *Le Monde*, 29 avril 2011, OJD : 286348.
- EDWARDS, J. R., & COOPER, C.L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health : A review and theoretical Framework. *Social Science Medicine*, 27 (12), 1447-1459.
- FRENCH, J. R. P., CAPLAN, R. D., & VAN HARRISON, R. (1982). *The Mechanism of Job Stress and Strain*. New York : Wiley and Sons.
- GUILLET, L., & HERMAND, D. (2006). Critique de la mesure du stress. *L'année psychologique*, 106, 129-164.
- GUILLET, L. (2008). L'évolution du concept de stress et de l'évaluation du stress. Colloque International « La santé au travail : a l'épreuve des nouveaux risques ». France : Université de Bretagne.
- HOLAHAN, C.J., MOOS, R. H., & SCHAEFER, J. A. (1996). Burnout and work engagement : Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- JOURDAN-IONESCU, C. (2000). Intervention écosystémique individualisée axée sur la résilience. *Revue Québécoise de Psychologie*, 22 (1), 163-183.
- KARASEK, R. (1979). Job Demand, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- KNAPP, T. (1988). Stress Versus Strain : A Methodological Critique. *Nursing Research*, 37 (3), 181-184.
- LAPOINTE, D. (2009). La relation entre les demandes/ressources et la santé psychologique au travail : le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Projet de thèse inédit : Montréal : Université de Montréal.
- LATAACK, J. C., & HAVLOVIC, S. J. (1992). Coping with job stress : a conceptual évaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (5), 479-508.
- LAZARUS, R S AND FOLKMAN, S, (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- National Institute for Occupational Safety on Health (1996). *The changing organization of work and the safety and health of working people*. Atlanta : Nora Report.
- NELSON, D. L., & SIMMONS, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach . In QUICK, J. C., TETRICK, L. E. (Ed). *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC, US: American Psychological Association, 97-119.
- NELSON, D., & COOPER, C. (2005). Guest editorial : Stress and Health : A positive direction. *Stress and Health*, 21, 73-75.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE. (1946). Préambule à la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence Internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 états (Actes officiels de l'Organisation Mondiale de la santé, no.2, p.100) et entré en vigueur le 7 avril 1948. www.who.int/about/definition/fr/
- PETERSON, C., & CHANG, E. C. (2003). Optimism and flourishing. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds). *Flourishing : Positive Psychology and the life well-lived* (pp. 55-79) Washington, D. C : American Psychological Association.
- POIROT, M. (2004). L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises. Montréal : Acte du Congrès de l'AGRH.
- SANTE CANADA (2008). Examen et analyse de la santé en milieu de travail au Canada. www.sc-hc.gc.ca
- SELYE, H. (1998/1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents, *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 10, 230a-231.

- SELYE, H. (1976). *The Stress of Life : Revised Edition*. New York : McGraw-Hill.
- SIEGRIST, J. (2004). Psychosocial work environment and health : new évidence. *Journal of Epidemiology and Community Health*; 55 : 888 doi : 10.1136/jech.2004.023218
- SIMMONS, B.L., & NELSON, D.L. 2001. Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26 (4): 7-18.
- SOCCO, P., RAPPATONI, M., FANTONI, G. (2006). Nursing home institutionalization : a source of eustress or distress for the elderly ? *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 21, 281-287.
- SUMMER (2002-2003). *Les expositions aux risques professionnels. Rapport de recherche inédit*. France : Ministère de l'emploi et de la cohésion sociale et du logement.
- THEVENET, M. (2004) *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'Organisation.
- TNS SOFRES (2010). *Les Français et le goût du travail*. <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/C99053CD55934F53>
- VALLERAND, R. J., & HOULFORT, N. (2003). *Passion at work : toward a new conceptualization*. *Emerging perspectives on values in organizations*, CT, Greenwich Village, Information Age Publishing, pp. 175-204.
- VAN DE LEEMPUT, C. (2005). *Stress et mal-être au travail*. In Gilbert, P., & Pigeyre, F. (Éd). *Organisations et comportements : nouvelles approches et nouveaux enjeux*. Paris : Dunod, pp. 219-240.
- VAN DER BROECK, A., VANSTEENKISTE, M., DE WITTE, H., & LENS, W. (2007). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement : the role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294.
- WATSON, D., & TELLEGEN, A. (1988). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 221-235.
- WARR, P. B. (2007). *Work Happiness and Unhappiness*. New York: Routledge.
- WARR, P. B. & CLAPPERTON, G. (2009). *The Joy of Work? Job Happiness and You*. New York: Taylor & Francis.
- WRIGHT, T., & CROPANZANO, R. (2001). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance : A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 30 (4), 338-351.
- ZACHARYAS, C. (2013). *Déterminants motivationnels de la résilience chez les enseignants pour une meilleure compréhension de la santé psychologique des résilients*. Montréal. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.

137 ACTIONS CONCRETES EN RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Patrice CAILLEBA

Directeur Académique

ESC Pau

Patrice.Cailleba@esc-pau.fr

Fernando CUEVAS

Professeur de management

ESC Pau.

FERNANDO.CUEVAS@esc-pau.fr

1. Introduction

Mener une réflexion sur l'essence d'une action est indispensable pour la comprendre et mieux gérer sa mise en application. De fait, la compréhension de la nature de la RSE, des décisions autour de la pertinence des actions et de leur cohérence, nous permettent d'être plus performants.

Il ne faut pas oublier qu'une politique RSE, tout en devant être bien réfléchie, doit aboutir à des actions concrètes. Le but de cet article est de proposer une liste d'actions menées ces dernières années par des entreprises de différents pays. La diversité de ces actions est la preuve que dans le domaine de la RSE la créativité est aussi importante que les ressources financières.

Pour faire cette liste nous nous sommes appuyés sur nos travaux récents (CAILLEBA ET CUEVAS 2009, CUEVAS 2011, CUEVAS et GAYAN 2003, CUEVAS et TEYSSÉDRE 2010), sur les travaux de divers auteurs, sur des sites internet d'entreprises ainsi que sur des rapports d'activité de diverses entreprises.

Pour nous, la responsabilité sociale (en interne) et sociétale (vis-à-vis de la société) représentent des actions menées par l'entreprise au-delà de ses obligations légales pour aider les personnes et la société civile. Les lois et l'intérêt économique font que les comportements économiques et sociaux deviennent plus une contrainte qu'une volonté. Celle-ci est la condition indispensable à un vrai engagement de responsabilité sociale et sociétale. Si un chef d'entreprise respecte la loi sur les conditions de travail, sur la fiscalité, sur la formation, etc., il le fait par obligation et par peur des sanctions. Mais si un chef d'entreprise accorde aux salariés des meilleures protections que celles exigées par la loi et aide une école par exemple, il fait alors preuve de responsabilité sociale et sociétale. Malheureusement, certaines entreprises multinationales sont « fières » de leur responsabilité sociale quand elles considèrent qu'elles respectent les lois des pays qui les accueillent. Il ne faut pas confondre responsabilité sociale, sociétale et environnementale, d'un côté, et responsabilité légale de l'autre.

Nous proposons alors la typologie de responsabilité sociale suivante, classée en quatre niveaux selon le critère de l'authenticité de la motivation :

- 1) Obligation légale. La loi établit des règles à respecter dans tous les domaines de l'entreprise : conditions de travail, pratiques de vente, comptabilité, fiscalité, qualité, sécurité, respect de l'environnement, etc.

Le respect de la loi peut résulter d'un choix issu de trois motivations différentes :

- a) Le non-respect implique des sanctions qui vont de l'amende, aux indemnités civiles, voire aux sanctions pénales. Si le dirigeant respecte la loi par peur des sanctions, sans conviction ni respect d'un principe, il ne réalise pas d'action dans le

- domaine de la RSE mais répond uniquement aux obligations légales. Dans ce cas de respect de la loi, l'intérêt consiste à éviter des dépenses non rentables (amendes, indemnités, réparations, etc.), voire à éviter des sanctions pénales.
- b) Le dirigeant peut respecter la loi par principe de civisme, même s'il n'est pas convaincu de sa pertinence.
 - c) Le dirigeant peut respecter la loi par principe de civisme et également parce qu'il est convaincu de sa pertinence.
- 2) Intérêt. Une politique RSE coûte cher. Mais les accidents de travail et de production qui peuvent polluer l'environnement, les plaintes du voisinage, la démotivation des salariés, par exemple, peuvent coûter encore plus cher, tant au niveau des indemnisations que du manque de productivité. « Un salarié qui se sent en danger pense logiquement davantage à se protéger, qu'à produire » (Directeur d'une usine), « Les investissements qui diminuent les risques d'accident peuvent être rentables » (Directeur d'une usine). Concernant les relations avec les mairies, un dirigeant interviewé souhaitait que ses cadres s'impliquent dans la gestion de la commune, « l'entreprise a tout à gagner ». Et il ajoute « si l'entreprise est solidaire de la commune... elle pourra en principe s'attendre à une certaine réciprocité en cas de difficultés ». Pour les entreprises, en règle générale, les relations école-entreprise sont établies, essentiellement dans les domaines techniques et professionnels. Les entreprises souhaitent recruter des techniciens qualifiés. Par ailleurs, une politique RSE motive les salariés et facilite le recrutement de talents. De façon utilitariste, les chefs d'entreprise savent qu'ils ont besoin de clients avec un pouvoir d'achat, de salariés en bonne santé qui peuvent travailler et se déplacer en toute sécurité. Les grands Groupes sont très vigilants sur leurs actions RSE car un accident ou une plainte dans un pays peut affecter l'ensemble des entreprises du Groupe, notamment leur cotation en Bourse. Des fonds boursiers éthiques ou des actions ISR (Investissements Socialement Responsables) se sont développés ces dernières années. L'hypothèse sous-jacente est qu'une entreprise fondée sur la RSE est plus solide et retire un intérêt direct d'accroissement de sa rentabilité. Les dirigeants ne sont pas obligés de mener ces actions sociales mais ils perçoivent un intérêt de rentabilité à plus ou moins long terme.
- 3) Éthique. Les entreprises cherchent à donner une bonne image d'elles-mêmes. Elles affichent des « chartes d'Éthique » à l'entrée. La RSE est affichée, il s'agit plus pour elles d'une dépense dont elles attendent un retour sur investissement. L'action fait partie de la stratégie de l'entreprise. Les bonnes relations avec le voisinage, avec les institutionnels, avec les salariés, avec les écoles, les politiques de sponsoring, les journées portes ouvertes, entre autres, sont relatées dans des revues internes et surtout dans la presse locale et nationale. Pour confirmer cette approche nous n'avons qu'à observer la précipitation des responsables du marketing à mettre en avant l'éthique de l'entreprise. Ils veulent utiliser la RSE comme argument de vente. Les Américains disent « *Ethics pays* », à savoir « l'Éthique est payante ». Mais il faut être conscient que « la rentabilité vient à long terme » (PDG d'une entreprise de 400 salariés). Dans le cas de l'éthique véritable, l'entreprise est motivée par l'envie de rendre un service mais aussi par un intérêt, plus indirect et à plus long terme.
- 4) Morale. Dans ce cas, les actions sont désintéressées, discrètes, relèvent de la conscience du dirigeant ou du collaborateur, en choisissant de réaliser des frais non rentables, de façon spontanée et généreuse, sans objectif de rentabilité. Un PDG nous a expliqué que le milieu dans lequel son entreprise est installée était d'une si grande beauté qu'il se sentait dans l'obligation morale de le préserver. Les associations des dirigeants de la même fonction (ANDRH, DCF, DFCG, etc.) ou des directeurs généraux (MEDEF, CJD, CGPME, etc.) s'entraident sans autre intérêt que la solidarité. Dans le cas de la morale,

les actions RSE sont alors authentiques et désintéressées, l'amélioration de l'image de l'entreprise n'en est pas la motivation.

Il est clair que les pratiques au sein de l'entreprise qui relèvent de l'éthique sont beaucoup plus facilement identifiables et visibles que celles qui relèvent de la morale.

Au début des années 2000, certaines entreprises ont créé des fondations, pour gérer, voire pour sous-traiter, la RSE de leur entreprise. C'était une façon pour elles de « professionnaliser la mission RSE ». Il faut dire que ces dernières années certaines d'entre elles ont « rapatriée » la RSE pour l'intégrer dans la stratégie générale de l'entreprise et associer directement l'action et leur nom. Nous avons, par exemple, l'UNICEF avec l'entreprise Nielsen (conseil en marketing) ont fondé au Mexique l'association *Entreprises Amies des Enfants* ayant pour but que tous les enfants mexicains puissent aller à l'école. Certains critiquent cette « sous-traitance » de la RSE en invoquant le fait qu'il vaut mieux impliquer le personnel de l'entreprise dans ces actions.

Les actions concrètes que nous avons pu repérer sont présentées selon l'ordre suivant :

- 1. La responsabilité sociale de l'entreprise**
- 2. La responsabilité sociétale de l'entreprise**
 - a) En relation directe avec l'activité de l'entreprise
 - b) En relation indirecte avec l'activité de l'entreprise.
- 3. Le Développement durable**
 - a) En relation directe avec l'activité de l'entreprise
 - b) En relation indirecte avec l'activité de l'entreprise.
- 4. Les actions transversales aux quatre domaines.**

2. La responsabilité sociale de l'entreprise.

Dans ce paragraphe, nous allons étudier des actions menées au sein même de l'entreprise.

2.1. Les conditions de travail

Le PDG d'une entreprise de sidérurgie nous explique : « chaque accident de travail me fait mal, ... je me dis qu'à chaque fois qu'on n'a pas fait ce qu'on devait faire.... Je suis payé pour assurer la rentabilité... mais la vie d'un homme est prioritaire par rapport aux aspects financiers... ».

- Mise à disposition des salariés des protections qui vont au-delà des normes légales.
- Organisation de séminaires de formation pour sensibiliser les cadres aux risques psychosociaux. Groupama a mis en place un système d'autodiagnostic des RPS (Site Groupama, 30 avril 2013).

2.2. Le management de la diversité

TOTAL encourage et finance l'association TWICE. Les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires font de même avec l'association « Elles de BPCE » afin de contribuer à la promotion des femmes dans l'encadrement et leur accession aux postes de responsabilité au sein de leurs entreprises. Ces associations sont conçues comme des espaces de partage et d'échanges d'expériences.

- Organisation des séminaires de formation pour sensibiliser les cadres aux risques de la discrimination (race, sexe, âge, culture, religion, handicap, etc.).
- Manpower Argentine a développé un programme d'aide aux jeunes, aux femmes, aux immigrés, aux personnes venant des zones rurales, etc. Manpower écrit sur son site : « Nous sommes intéressés par développer un marché du travail divers qui reflète la

diversité de la population, comme un tout, en promouvant la cohésion sociale au travers de l'intégration des groupes désavantagés.

- Elaboration et publication d'indicateurs de la diversité : répartition des effectifs présentée sur plusieurs années par type de diversité (âge, sexe, handicap, etc.) et croisée par niveau hiérarchique.
- Intégration d'une clause appelée « mieux disant social » lors des marchés publics.
- Adoption d'une politique d'intégration de salariés intérimaires appartenant à la diversité pour faire comprendre aux chefs de service et aux employés que ces salariés sont compétents.
- Partenariats avec des associations, avec Pôle Emploi, pour intégrer des minorités notamment lors des stages ou apprentissage.
- Formation des recruteurs et des chefs de service à la prévention des discriminations.
- Anonymisation de CV et centrage sur les compétences lors des recrutements.
- Création des comités ou service dédiés au management de la diversité.
- Accords avec des entreprises de service à la personne pour faciliter le travail de femmes, des étrangers, etc.

2.3. Le management du personnel handicapé (PH).

- Du temps libre accordé pour les RDV médicaux et pour les séances ou services de réadaptation.
- Organisation de la collaboration d'une personne handicapée en télétravail jusqu'à 100%, bien évidemment en aménageant son poste à domicile.
- Aménagement du véhicule personnel du collaborateur handicapé ou mise en place d'un service de transport (lieu de vie/lieu de travail).
- Formation diplômante ou non diplômante des PH dans le cadre de la gestion de leur carrière professionnelle en vue d'une employabilité interne ou externe.
- Prime à la mise en place et à chaque renouvellement de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.
- Des prêts immobiliers, à taux 0% ou à un taux très préférentiel, accordés aux PH. Les organismes financiers accordent plus difficilement des prêts immobiliers aux personnes handicapées.
- Aide au financement des adaptations du logement accordé aux PH.

2.4. La politique de l'emploi

- La responsabilité sociale de l'entreprise en ce qui concerne l'emploi dépend essentiellement de sa taille par rapport au nombre habitants de son agglomération.
- Les entreprises qui se trouvent dans, ou à proximité, de petites villes ont des problèmes pour recruter du personnel qualifié. Au lieu de faire venir des ouvriers ou techniciens d'autres régions, elles préfèrent former pendant six mois des personnes de la localité. La communauté est très reconnaissante.

2.5. Les pratiques de recrutement

Certaines entreprises, habituées à utiliser des baromètres de satisfaction pour leurs clients, ont prolongé cette démarche dans leur recrutement. Elles proposent aux candidats reçus en entretien de partager leur avis par le biais d'un questionnaire anonyme évaluant la qualité de l'accueil, de la prise de contact téléphonique à la fin de l'entretien d'embauche. Pour se rendre plus accessibles, certaines entreprises multiplient les interactions avec les candidats potentiels par le biais des blogs, des réseaux sociaux ou via des opérations de tchats (Site Exclusive RH-14 mai 2013).

2.6. Projets sociaux des salariés

Une entreprise propose de financer des projets de salariés en apportant un budget et aussi des heures libres considérées comme travaillées. Un de ses salariés a voulu organiser une rencontre de « motards » et a eu tout le soutien de la direction.

2.7. La fierté des salariés

Les journées portes ouvertes, permettent aux voisins de venir visiter l'entreprise. Un PDG d'une entreprise de 400 salariés nous racontait que ce sont principalement les familles des salariés qu'y viennent. Ceux-ci sont fiers de montrer leur outil et leur poste de travail.

2.8. La solidarité avec les salariés

Quand un de ses salariés perd un proche (parents, conjoint, enfant, etc.), l'entreprise CANDIA envoie un représentant de la direction à la cérémonie religieuse.

2.9. L'emploi convenable (ou travail décent)

- L'Université des Andes, en Colombie, a conduit des études sur le travail convenable et digne pour aboutir à une proposition de politique publique.
- Le Ministère du Travail en Argentine a élaboré un document sur le travail convenable en Argentine autour du contexte, des défis et des opportunités.

2.10. Conciliation vie privée et vie professionnelle.

Manpower Argentine a élaboré un Plan Intégral de Conciliation Vie de Travail et Vie Familiale et a obtenu le prix de la Fondation Projet Parents : « Entreprise Familièrement Responsable ».

2.11. L'employabilité

- Comme les carrières dans les entreprises deviennent de plus en plus courtes, les entreprises se voient dans l'obligation morale de développer l'employabilité de leurs collaborateurs afin que leur profil intéresse d'autres employeurs. Par ailleurs, cette employabilité facilite la mobilité au sein même de l'entreprise (Cerdin et Deltenre, 2012).
- L'organisation de formations, au-delà des obligations légales, pour développer le potentiel des collaborateurs, et par conséquent leur employabilité, avec l'objectif qu'ils puissent progresser dans l'entreprise ou ailleurs.

2.12. La retraite

Des entreprises qui financent des formations pour préparer la retraite

3. La responsabilité sociétale de l'entreprise.

Dans ce paragraphe nous allons étudier les actions au service de la société.

3.1. En relation directe à l'activité de l'entreprise

Relations avec les autres entreprises

- Un PDG d'une entreprise de sidérurgie reçoit des futurs entrepreneurs qui souhaitent s'installer dans la localité pour leur expliquer comment créer leur entreprise. Il est allé jusqu'aux Etats-Unis pour convaincre des entreprises américaines de s'installer dans leur localité. Cette action n'est pas désintéressée car l'implantation des autres entreprises va permettre de partager les coûts des infrastructures et des taxes locales. Elle correspondrait au niveau 2 de l'échelle de la RSE (intérêt).
- Des associations de chefs d'entreprise (MEDEF, CJAD, UIMM, etc.) et de cadres des fonctions de l'entreprise (ANDRH, DCF, DFCG, etc.) créent une dynamique de solidarité

entre les membres. Par exemple, lors de la loi antitabac dans les entreprises, les DRH se consultaient entre eux, directement ou via e-mail, pour savoir comment la mettre en place et connaître les risques inhérents. L'échange d'expériences, réussies ou ratées, a été riche.

- Des entreprises qui se réunissent, même avec des concurrents, notamment pour parler des réglementations nationales et européennes. Une entreprise a réalisé avec des concurrents une étude sur l'environnement et les rejets.
- Une entreprise industrielle a réalisé pour une entreprise voisine un contrôle radiographique gratuitement.

Relations avec les fournisseurs.

- Intégration dans chaque contrat d'une clause privilégiant le recours à la médiation.
- Réalisation d'une enquête auprès des fournisseurs sur la qualité des relations.
- Des entreprises qui font faire des audits des pratiques RSE ou des évaluations des fournisseurs dans le domaine de la RSE via ECOVADIS (conseil en notation Développement Durable et RSE).
- Audit des pratiques RSE des fournisseurs.
- Cinq entreprises se sont réunies pour créer un GIE regroupant une centaine de fournisseurs qui devaient être agréés. Le GIE ayant besoin d'adhérents, plutôt que dire qu'un fournisseur n'est pas bon, le GIE l'aidait à améliorer ses performances, au niveau de la qualité, des systèmes d'organisation, etc.
- Des entreprises qui continuent à acheter à des sous-traitants, même s'il y a une baisse de commandes pour les premières, avec le but de leur maintenir un minimum d'activité pour qu'ils puissent passer le cap.
- Lexmark Mexique conseille ses fournisseurs afin qu'ils améliorent leurs programmes d'hygiène et la sécurité de leurs collaborateurs grâce à une meilleure connaissance des produits chimiques.

Relations avec les clients.

- Des actions d'aide inscrites au niveau du but de l'organisation. Le Groupe Malakoff Médéric, mutuelle d'assurances et prévoyance, fournit des conseils gratuits, non contractuels, à ses adhérents qui vivent des situations difficiles : chômage, surendettement, maladies, divorce, veuvage, etc.
- Le Crédit Mutuel a élaboré un guide pratique pour ses clients sur les économies d'énergie et sur l'isolation, accompagné des conseils sur les dispositifs fiscaux liés à l'environnement. Des pistes d'amélioration sont proposées, allant du remplacement des équipements à l'installation des dispositifs alternatifs (Site du Crédit Mutuel, le 30 avril 2013).

La promotion de l'emploi.

APR, entreprise d'entretien et de propreté, a créé une école où elle développe des nouvelles technologies dites propres pour faire face à la pénurie de l'eau. Les personnes formées vont travailler dans cette entreprise ou ailleurs.

L'investissement.

L'investissement socialement responsable (ISR) est une forme d'investissement qui prend en compte au-delà des éléments financiers traditionnels, des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans une démarche de long terme. Ce sont surtout les organismes financiers (Crédit Agricole, Groupama, La Banque Postale, etc.)

Lutte contre la corruption.

- Il s'agit d'une pathologie économique et sociale très caractéristique des pays pauvres. Au Mexique, l'association de chefs d'entreprise PACI (Partnering Against Corruption

Initiative) a organisé en avril 2010 une rencontre pour discuter sur les principes et les pratiques anticorruption, afin de développer l'intégrité, la justice et la conduite éthique.

- La Fondation Caroline, implantée dans divers pays de l'Amérique Latine a présenté en 2006 un rapport sur « Affaires propres et développement global : le rôle des entreprises pour le combat international contre la corruption ».

3.2. En relation indirecte avec l'activité de l'entreprise

Relations avec les collectivités locales.

- Une entreprise de sidérurgie fait du tourisme industriel, tout en sachant que la grande majorité des visiteurs préfèrent travailler dans le tertiaire. Ces visites relèvent plus de la curiosité que de l'intérêt de carrière.
- Des maires demandent aux entreprises de recevoir des personnalités (ministres, ambassadeurs, intellectuels, etc.) qu'ils accueillent.
- EXAMECA a financé la construction d'un rondpoint fleuri et s'occupe de son entretien.
- Trois maires que nous avons rencontrés nous expliquent que, pour eux, il est indispensable que des cadres des entreprises de la commune soient membres du conseil municipal.

Relations avec les écoles

- Des entreprises font don de matériel informatique et de mobilier usagés aux écoles.
- Une entreprise travaille de façon étroite avec un Lycée Technique : « nous y donnons des cours gratuits, recevons 12 stagiaires et 5 contrats de qualification et accueillons 4 professeurs en stage... certains de nos cadres sont tuteurs des élèves d'une école d'ingénieurs... les 12 stagiaires suivent des formations en interne avec nos techniciens ». Ces formations sont assurées par des cadres de l'entreprise et par des experts qui viennent de l'extérieur, même si l'entreprise ne compte pas les proposer un contrat à la fin de leur stage.
- Une entreprise dans la sidérurgie a reçu un principal de collège pour faire un stage de trois semaines.
- Une entreprise industrielle reçoit une classe d'une école une ou deux fois par mois : découverte de l'activité de l'usine, de son fonctionnement, de la sécurité, de l'utilisation des produits fabriqués par les clients, etc.
- Une fonderie a développé un FCIL (Formation Complémentaire d'Initiative Locale) avec un Lycée Professionnel. Les FCIL sont présentes dans différents domaines professionnels (paramédical, social, web, tourisme, commerce, sécurité...) et permettent d'acquérir une spécialisation correspondant aux caractéristiques locales de l'emploi. Elles recrutent des candidats titulaires d'un diplôme professionnel, technologique ou général, ou plus rarement, des personnes en situation d'emploi, pour leur permettre d'acquérir une compétence complémentaire ou une double compétence.
- BBVA (Banque), l'UNICEF et le Ministère de l'Education Argentin ont formé une Alliance pour aider les enfants des zones défavorisées. Cette aide va vers les enfants, mais aussi vers les professeurs et les parents. BBVA a participé à une hauteur de 3,4 millions de dollars à la reconstruction des écoles du littoral du Pacifique ayant été très affectées par la vague de froid de 2008 : reconstruction des locaux, des chapiteaux, des bancs d'école, du matériel pédagogique, etc.
- Manpower Argentine participe à la campagne de solidarité avec des écoles rurales, où habitent ses salariés : fourniture des chaussures, matériel de construction, cuisinières, mobilier, tableaux noirs, livres, articles sportifs, etc.

- L'Institut C&A, avec des salariés volontaires, accompagne des étudiants d'écoles primaires et secondaires. Les volontaires disposent de 3 heures par semaine dans leur horaire de travail.
- Arcor et Juan Minetti, en Argentine, ont financé des bibliothèques itinérantes.
- YPF et Bunge & Born apportent un financement à la fondation qui donne l'accès à internet aux bibliothèques de la Patagonie.
- Siderca, entreprise sidérurgique argentine, forme des directeurs d'établissements éducatifs à la gestion générale et à l'informatique.

Relations avec le voisinage

L'Imprimerie Rochelaise a mené les actions suivantes (Site de la Fondation de France, 29 avril 2013) :

- Financement d'un journal de quartier. Cette aide a amené d'autres entreprises à participer financièrement. De cette façon, le lien local qui risquait de disparaître a pu être préservé. Sept entreprises s'y sont engagées et ont formé une association appelée « Fier de mon quartier ».
- Financement d'une bande dessinée « Question de justice » à destination des adolescents de la Région Rochelaise.
- L'entreprise PCC en Béarn ouvre les portes de son usine aux associations et au public en général, leur montre l'état des lieux et les perspectives d'amélioration attendues du plan d'actions.
- L'association des pêcheurs fait une visite de l'usine de PCC tous les ans.
- Une entreprise a passé un accord avec le voisinage en mettant en place une procédure de recueil et de traitement d'éventuelles plaintes de riverains, avec l'engagement de la direction de faire systématiquement un retour d'information et d'explication au plaignant.
- Suite à l'accident de l'Usine AZF à Toulouse, les entreprises de chimie ont multiplié les rencontres avec les populations locales et ont développé les politiques de labellisation et de certification pour les rassurer.
- Le PDG d'une usine travaillant la nuit avait demandé aux ouvriers, au moment de partir vers 6 heures du matin de ne pas démarrer leurs motos à côté des maisons voisines.
- Une entreprise de sidérurgie a organisé un groupe de réflexion avec la participation des voisins, sapeurs-pompiers, représentants de la mairie et de la Préfecture, etc. pour étudier comment gêner le moins possible les voisins.

La promotion de l'emploi.

- Au Brésil, la Société Générale a contribué via un apport financier à un programme de développement de l'employabilité et d'intégration sociale. En 2011, 28 jeunes ont trouvé un emploi grâce à ce programme (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013).
- TOTAL, en Béarn, suite à l'épuisement de la source de Lacq, a créé une plateforme industrielle, destinée à accueillir de nouvelles activités de substitution dans la chimie fine : équipement de la plateforme, offre des services communs fonctionnels mutualisés, etc.
- TOTAL offre des aides financières auprès des nouvelles entreprises désireuses de s'installer dans la région du Béarn, sous forme de prêts bonifiés proportionnels au nombre d'emplois créés.

La politique du sponsoring et du mécénat.

- Une entreprise dans le domaine de la chimie offre une aide économique aux salariés désireux de réaliser des projets sociaux en donnant des budgets entre 500€ et 2 500€.
- Au Brésil, la Société Générale a contribué au projet « Son, Rythme et Mouvement » par un apport financier afin d'élargir l'univers culturel des jeunes à travers des différentes

activités (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013).

Le combat contre la misère.

La Société Générale a réalisé au Brésil les actions suivantes (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013) :

- Apport d'un financement à une ONG brésilienne pour la promotion des projets d'intégration sociale et d'insertion professionnelle des 180 jeunes.
- apport d'un financement pour fournir des soins d'urgence à 1 200 enfants et leurs familles
- Participation, essentiellement des cadres, à FACE (Fondation pour Agir Contre l'Exclusion) en devenant des parrains de personnes au chômage avec une employabilité fortement réduite. Ce parrainage consiste en accompagner ces personnes en les aidant à développer une stratégie de recherche d'emploi : rédaction du CV et lettre de motivation, simulations d'entretien de recrutement, etc.
- Assurer les cours et le suivi des étudiants SEGPA (Section d'Enseignement Général Professionnel Adaptée) d'un collège. Il s'agit d'élèves en difficulté, qui ne peuvent suivre le cours général des études et sont destinés à des filières d'apprentissage dès la fin de leur troisième, dans des entreprises diverses.
- Tepectrol, entreprise argentine pétrolière, a lancé un programme de développement des « jardins potagers » partout dans le pays en embauchant des chômeurs pour l'assumer. Les chefs d'entreprise ont conscience que pour aider les gens à s'en sortir de la misère, il vaut mieux les aider à se développer par eux-mêmes que les aider en leur donnant un rôle passif.

Le développement de l'éducation (autres que les écoles).

La Société Générale a réalisé les actions suivantes (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013) :

- au Brésil, apport d'un financement pour un programme de soutien scolaire (cours du soir) qui prépare 60 jeunes en difficulté au concours d'entrée aux écoles publiques et universités.
- au Brésil, apport financier pour des cours d'éducation alimentaire.
- Accompagnement de l'ONG internationale CARE dans le financement de projets d'accès à l'éducation pour des enfants défavorisés au Pérou, au Mali, au Bangladesh, au Maroc et au Bénin
- Des entreprises aident des cadres locaux à se développer, notamment quand ces entreprises sont installées dans des pays étrangers. Elles participent à la formation de cadres dont certains iront travailler dans leurs entreprises, mais d'autres auront bénéficié d'une formation qui facilitera leur insertion professionnelle. Cette employabilité développée présente à la fois des avantages pour l'entreprise qui finance, pour les autres entreprises, pour les futurs salariés et pour le pays d'accueil.

Nielsen, cabinet de conseil en marketing, a réalisé au Mexique les actions suivantes :

- participation à la promotion de la lecture, en faisant appel à la population à faire cadeau des livres de leur bibliothèque personnelle aux indigènes.
- en apportant un financement à l'existence de l'École Féminine de Montefalco.

Les relations avec les autres entreprises.

Une entreprise offre des locaux gratuits à des créateurs d'entreprise qui n'ont pas de moyens pour se payer des locaux.

Les relations avec des ONG.

- Des entreprises qui apportent une expertise en gestion, par des collaborateurs de l'entreprise, à différentes ONG.
- Des collaborateurs de l'entreprise courent pour faire la promotion du téléthon.
- Le Crédit Agricole a créé un site web pour mettre en relation les associations qui ont besoin des bénévoles et des salariés de la banque. Sur cette plateforme, les salariés du groupe peuvent trouver diverses missions à réaliser pour des associations, du simple coup de main à l'expertise pointue dans le domaine financier, commercial ou agricole (site www.pro-bono.fr, 29 avril 2013).

Aide aux handicapés.

Des entreprises ont passé des accords avec l'ADAPT (Association pour l'Insertion Sociale et professionnelle des Personnes Handicapées). Leurs cadres donnent aux personnes handicapées, par exemple, des conseils sur la recherche en ligne, sur les secteurs qui recrutent, sur la rédaction de CV ainsi que des conseils pour postuler et pour préparer l'entretien.

La Société Générale a réalisé les actions suivantes (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013) :

- partenariat avec les grandes écoles et les universités pour faciliter l'employabilité des 10 000 étudiants en situation d'handicap.
- développement des formations en alternance qualifiantes afin de permettre aux personnes handicapées d'acquérir un niveau de compétences suffisante (HandiFormaBanques).

Des entreprises externalisent la gestion de leur courrier en la confiant au secteur adapté.

Relations avec une centrale pénitentiaire.

- Six mois avant la libération des prisonniers de longue durée, une entreprise leur donne du travail dans son bureau d'études. Ils viennent le matin pour travailler et retournent en prison fin de journée. Les deux directeurs se réunissent régulièrement pour faire le point, pour évaluer les capacités de réinsertion dans la société. L'entreprise joue un rôle de « sas » entre la prison et la société.
- La Fondation Cervantes, en Argentine, institution d'éducation supérieure, a développé un programme d'aide aux reclus en collaboration avec la direction de la prison de Río Cuarto. La Fondation Cervantes a fait le don des PC, des logiciels et du matériel pédagogique pour que les reclus, avec la méthode de l'e-learning et de tutorat direct par ses professeurs et ses étudiants, puissent, après trois années d'étude, obtenir l'équivalent d'un BEP « gestion d'entreprises ».
- Diverses associations contribuent au développement des « jardins potagers » dans les prisons en apportant des outils agricoles. De cette sorte l'alimentation des reclus s'est vue améliorée nettement.

Combat contre la malnutrition.

Bimbo, au Mexique, boulangerie industrielle, a lancé le programme « Engagés pour votre santé » en fabriquant des produits davantage nutritionnels, en ayant des campagnes de formation à l'alimentation, en finançant des activités sportives, en finançant des recherches sur la nutrition, etc.

Combat pour la santé.

- Le directeur adjoint d'une entreprise industrielle accueille chaque année, pour une journée, une personne atteinte de schizophrénie, avec un encadrement réalisé par un médecin, visant à développer son assurance et sa confiance et ainsi diminuer les risques de crise en augmentant son autonomie. Pendant six mois, deux schizophrènes ont pu travailler au service de reprographie.

- Aguas Argentinas, filiale de la Lyonnaise des Eaux, fournit de l'eau gratuitement aux quartiers défavorisés, à des personnes qui ne pourraient jamais payer le service, programme auquel sont associés le gouvernement argentin et des ONG. Aguas Argentinas a embauché un ancien Médecin de Médecins Sans.
- Bunge & Born y Navarro Viola, en Argentine, ont participé à la lutte contre la lèpre.
- Tecpetrol a lancé une campagne en collaboration direct de la Fondation Ophthalmologique Argentine (FOA) pour donner une assistance médicale aux zones exclues des services de santé.

Le sponsoring des sportifs.

Une autre action, un peu plus classique, c'est le sponsoring des maillots pour l'équipe locale. Un PDG l'a fait en demandant de ne pas mettre le logo de son entreprise. Son action relevait davantage de la morale que de l'éthique.

4. Le Développement Durable.

Dans ce paragraphe, nous allons étudier les actions en faveur de l'environnement. Si les deux premières RSE bénéficient principalement les personnes contemporaines, le développement durable bénéficie, à son tour, principalement les générations à venir.

Certaines entreprises, de par leur activité principale, participent à la dynamique du Développement Durable. Une entreprise de sidérurgie utilise comme matière première des déchets de ferrailles recyclés (principalement déchets de démolition).

4.1. En relation directe a l'activité de l'entreprise

Réduction de consommation de matériel et de matières premières.

Une entreprise, dans le domaine de la chimie, a mené des actions pour obtenir une « éco labellisation ». Pour ce faire elle a créé une dynamique des comportements responsables qui permet de modifier les comportements de ses salariés afin de réduire les consommations de matière première, d'énergie et d'autres fournitures (par exemple, via le remplacement de la majorité d'imprimantes individuelles, et des imprimantes couleurs).

Réduction de consommation d'énergie.

- Utilisation généralisé des lampes à basse consommation et des minuteriers.
- Modernisation de l'isolation thermique des installations.
- Sensibilisation des salariés à la maîtrise d'énergies (séminaires de formation, affiches, e-mails, affichettes à côté des interrupteurs, etc.).
- Achat de l'électricité verte (d'origine renouvelable).

Optimisation écologique du matériel informatique.

Intégration de l'écolabel EPEAT Gold dans la sélection des équipements informatiques.

Optimisation écologique des fournitures de bureau.

Dématérialisation des factures, contrats, relevés de compte, etc.

Optimisation écologique des déplacements.

- Utilisation de la visioconférence pour éviter les déplacements.
- Privilégier le train à l'avion.
- Renouvellement du parc automobile avec des véhicules moins polluants (essence voire électricité).

Optimisation écologique des bâtiments.

- Construction de bâtiments avec la norme *Haute Qualité Environnementale (HQE)* : par exemple : isolation par l'extérieur, pompes à chaleur, récupération des eaux pluviales, etc. Ces bâtiments doivent être construits selon les critères de « chantiers propres ».

- Végétalisation des façades des bâtiments.

Combat contre la pollution.

Un maire nous a expliqué que, pour lui, la mairie doit avoir un rôle plus de conseil que de contrainte, pour que les entreprises polluantes puissent résoudre leurs problèmes.

- Des salariés de TOTAL, suite au naufrage de l'Erika, se sont portés candidats pour aller nettoyer les plages.
- Goodyear et l'association Recyhul ont passé un accord pour recycler les pneus en installations sportives (football, tennis, etc.) et pour fabriquer des tuyaux d'arrosage.

4.2. En relation indirecte avec l'activité de l'entreprise

Optimisation écologique des déplacements.

- Une entreprise incite ses salariés à utiliser les transports en commun en participant de façon substantielle aux frais de transport mais également en interrogeant les employés sur leur pratique et les inviter à envisager le changement.
- Une Caisse Régionale du Crédit Agricole a affecté ses salariés dans les agences les plus proches de leur domicile. Ils ont atteint leur objectif de réduire de 20% les trajets, soit environ 16 km (aller/retour) par jour par salarié.

Protection des ressources naturelles.

Goodyear, au Mexique, développe le programme « Goodyear et moi nous semons une vie ». A Mexico, une des villes les plus polluées du monde, ce programme a une grande importance. Lors de la semaine de l'environnement, en septembre, des salariés de Goodyear ont planté 280 arbres.

5. Actions transversales aux trois domaines.

Dans ce paragraphe, nous allons étudier des actions prises par des entreprises pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des actions de responsabilité sociale, sociétale et de développement durable.

5.1. Participation des salariés à l'élaboration d'une politique et d'un plan RSE.

- Des entreprises intègrent les parties prenantes et les salariés dans la définition des politiques RSE.
- Des entreprises sollicitent leur personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets concrets en valorisant leur implication.
- La Société Générale s'appuie sur un réseau « d'ambassadeurs de citoyenneté » dans le pays où elle est présente. Ces collaborateurs bénévoles sont chargés de la mise en place des partenariats locaux et de la mobilisation de leurs collègues au profit des associations partenaires (Site de la Société Générale, politique sociale et environnementale, 30 avril 2013).

5.2. Valorisation des actions RSE des salariés.

Intégration des objectifs RSE sur la grille des entretiens d'évaluation annuelle des cadres.

5.3. Partenariat avec la presse.

En Amérique Latine, la presse semble être très impliquée dans la RSE. Au Paraguay, l'Association de chefs d'entreprise Chrétiens (ADEC) octroie des prix aux journalistes dont leurs travaux sur la RSE ont été les plus créatifs. Cette action est reconnue par le Programme Latino-Américain de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (PLARSE) qui considère la presse comme un des meilleurs moyens de diffusion de la philosophie RSE.

5.4. Collecte de fonds.

En 2009, la banque BBVA a collecté 600 millions de dollars en Argentine pour l'UNICEF en demandant aux usagers des distributeurs automatiques de billets (DAB) de faire des dons d'environ 20 centimes de dollar à chaque visite d'un DAB.

Coca-Cola en Argentine a lancé une boisson appelée *Hi-Cenrichie* des vitamines A, B1, C et calcium. Sur l'étiquette, la compagnie américaine avait placé le logo et un message de l'UNICEF. En échange, Coca-Cola a fait un don à l'UNICEF de 200 000 dollars au bénéfice du programme « L'UNICEF va à l'école ».

Coca-Cola a sponsorisé aussi le film de Harry Potter et inscrivait sur ses cannettes des scènes du film ainsi que le logo de la fondation « *Lire est Fondamental* » (Leer es Fundamental). En échange Coca-Cola a fait un don de 10 000 livres pour 35 écoles des quartiers pauvres en bénéficiant ainsi plus de 7 000 enfants. L'UNICEF et la Fondation « *Lire est Fondamental* », en plus des fonds supplémentaires, ont bénéficié d'une large diffusion de leurs actions.

5.5. Formations aux PME sur la RSE.

L'Association Mutuelle Israelite (AMIA - Argentine) organise des formations sur la RSE pour des PME, lesquelles sont souvent fournisseurs de leurs entreprises.

Le Réseau Pacte Global du Chili a élaboré un guide pratique pour l'élaboration des rapports sur le développement durable.

5.6. Le benchmarking.

Manpower Argentine élabore un rapport annuel comparatif des pratiques RSE entre ses différentes filiales.

5.7. Enquêtes et études.

L'Association de chefs d'entreprise de la Colombie (ANDI) a réalisé une enquête sur les pratiques RSE en 2007-08.

La Corporation Transparence pour la Colombie a réalisé une enquête nationale sur les pratiques de « soborno » (« pots de vin ») dans les entreprises colombiennes.

Le Conseil National pour la Prévention de la Discrimination (CONAPRED – Mexique) a réalisé une étude sur les bonnes pratiques pour l'égalité des chances

5.8. Conseils sur le management de la RSE.

L'Institut Argentin de la Responsabilité Sociale des Entrepreneurs (IARSE - Argentine) a élaboré un guide d'auto application des indicateurs de la RSE.

5.9. Le volontariat.

Manpower Argentine et C&A ont développé un programme de volontariat corporatif, ayant pour but de servir la société argentine en impliquant ses propres salariés. En 2008, Manpower Argentine a eu 142 salariés qui se sont portés volontaires. Cette initiative a été récompensée par La Chambre de Commerce EU-Argentine en 2009. Ces volontaires participent à des actions RSE pendant leurs heures de travail, tout en gardant les mêmes objectifs de performance que les non-volontaires. Lors des projets ayant une cause sociale les relations hiérarchiques ne sont pas prises en compte et les équipes travaillent en relation horizontale. Les volontaires se sont sentis valorisés et motivés par l'action humaine qui de surcroît est très formatrice.

6. Conclusion

Les quatre pratiques de la RSE (légale, intéressée, éthique et morale) ont comme point commun qu'elles mettent en œuvre des actions impliquant l'entreprise, soit directement à travers un engagement venant de la direction, soit lors de la participation des salariés de l'entreprise, mais au titre de l'entreprise. Si un membre de l'entreprise réalise une action sociale à titre privé, alors nous ne pourrions pas parler de RSE.

Nous avons vu un domaine dont on parle peu en Europe et qu'en principe devrait faire partie des obligations légales de l'entreprise. Mais en Amérique Latine, la question se pose. Lexmark au Mexique écrit sur son site : « *Lexmark est une entreprise respectueuse des droits de l'homme des travailleurs et ceux-ci se font traiter avec dignité et respect, selon ce qui est établi par la communauté internationale. L'engagement de notre entreprise comprend la liberté de l'emploi (note : par opposition à l'esclavage ?), l'interdiction du travail des enfants, la lutte contre la discrimination, le respect des salaires minima, des horaires de travail, et de la liberté d'association* ». Se sentir obligés d'affirmer ces valeurs, peut-il être interprété comme la tentation de ne pas les suivre ? Tous ces éléments font partie en effet du droit de travail au Mexique. Le problème de la discrimination préoccupe tellement le gouvernement mexicain que celui-ci a créé le Conseil National pour la Prévention de la Discrimination (CONAPRED) qui a fait des propositions d'ordre fiscal pour encourager les entreprises à lutter contre les discriminations de toute sorte. Bien évidemment, ce domaine relève davantage des obligations légales, voire de l'intérêt, que de l'éthique et encore moins de la Morale.

Peut-on accuser l'entreprise, lors d'une démarche éthique de faire du greenwashing ? Le terme Greenwashing est un terme anglophone qui peut être traduit par « verdissement d'image ». Il trouve son origine dans la contraction des mots green, vert et brainwashing, ou lavage de cerveau et il a été employé pour la première fois suite à un article paru dans la revue Mother Jones au début des années 1990. (Source : Publicitaires Eco-Socio-Innovants). Ce terme est également utilisé pour désigner le rapprochement d'une entreprise avec l'ONU dans le cadre du Global Compact. Le terme Greenwashing est utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner les efforts de communication des entreprises sur leurs avancées en termes de développement durable, avancées qui ne s'accompagnent pas de véritables actions pour l'environnement. Le greenwashing, ou éco-blanchiment, est une pratique commerciale qui consiste à utiliser des arguments environnementaux souvent trompeurs pour vendre des produits qui ne sont pas, la plupart du temps, « si verts ».

Un Observatoire Indépendant de la Publicité (OIP) a été mis en place par des ONG pour dénoncer cette pratique déloyale qui mine les efforts des organismes réellement engagés dans une démarche

Alors quelle serait la démarche RSE qui serait authentique ? Une entreprise socialement responsable n'est pas celle qui donne, mais celle qui s'implique dans la communauté. L'entreprise doit passer de l'assistance ou philanthropie, avec un rôle d'*observateur*, à une implication qui lui donnerait plutôt un rôle d'*acteur*.

D'une « philosophie » « altruiste » et « utopique » énoncée par quelques chefs d'entreprise à la fin du XXème siècle nous avons pu constater qu'elle dépasse l'effet de mode pour finir par être une forme de fonctionnement courant des entreprises modernes. Fonctionnement répondant à un des quatre types de RSE proposés. Si une entreprise souhaite perdurer, elle doit non seulement faire bien ses produits et/ou services mais aussi faire du bien à la société. L'idéal serait que les entreprises mènent une politique de responsabilité sociale, sociétale et de développement durable, non pas pour échapper aux sanctions légales, ni par intérêt économique, mais par éthique. Demander quelles le fassent pas morale relèverait totalement d'une utopie.

7. Bibliographie

- BELAUSTEGUIGOITIA RIUS Imanol, (2010) *Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México*, Cahier de Recherche ITAM, México,
- CAILLEBA Patrice et CUEVAS Fernando (2009), Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises, Revue Management et Avenir, no. 28
- CERDIN Jean-Luc et DELTENRE Stéphanie, (2012) « *Employabilité responsable : de la cogestion de carrières à la performance RSE* » ; PERETTI Jean-Marie, Encyclopédie de l'Audit Social et de la Responsabilité Sociale,
- CUEVAS Fernando et GAYAN Xavier. (2003), « *Éthique et Morale de la Responsabilité Sociétale* », Université de Printemps de l'IAS, Corté.
- CUEVAS Fernando et TEYSSEDE Christian., (2010), « *Éthique et Morale : pratiques collectives et individuelle en entreprise* », in JM PERETTI, Éthique et Responsabilité Sociale, EMS.
- CUEVAS Fernando (2011), « Petit inventaire des pratiques RSE en Amérique Latine Hispanophone », in N. BARTHE, De Boeck.
- PALADINO, Marcelo et MOHAN Anupama, (2002) *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en argentina*, Universidad Austral, Buenos Aires,

8. Sites internet visités

Sites généralistes

- www.fondationdefrance.org, 29 avril 2013
- www.ladapt.net, 14 mai 2013
- www.pro-bono.fr, le 29 avril 2013
- www.rse.societegenerale.com, 30 avril 2013
- www.eumed.net/libros, le 3 septembre 2010
- www.lanacion.com.py/noticias, le 3 septembre 2010
- www.lanacion.com.py/noticias, le 3 septembre 2010
- www.radiosantafe.com, le 3 septembre 2010
- www.cnnexpansion.com, le 3 septembre 2010.
- www.bariloche2000.com/la-ciudad, le 3 septembre 2010
- www.aliarse.org.mx, le 3 septembre 2010
- www.exclusive.RH, le 14 mai 2013.

Sites d'entreprises

- www.mexicohazalgo.org, le 3 septembre 2010
- www.blogresponsable.com, le 3 septembre 2010
- www.bbva.com, le 3 septembre 2010
- www.cemexmexico.com, le 3 septembre 2010
- www.femsa.com, le 3 septembre 2010
- www.groupobimbo.com, le 3 septembre 2010
- www.lexmark.com, le 3 septembre 2010
- www.goodyear.com, le 3 septembre 2010
- www.walmartmexico.com, le 3 septembre 2010
- mx.nielsen.com, le 3 septembre 2010
- www.manpower.com.ar, le 3 septembre 2010
- www.creditmutuel.fr, le 30 avril 2013
- www.groupama.com, le 30 avril 2013

Sites d'associations

- www.cemefi.org Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), le 3 septembre 2010

www.mapeo-rse.info, Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), le 3 septembre 2010

www.iarse.org, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), le 3 septembre 2010

EN QUOI LES REPRESENTATIONS SOCIALES PEUVENT ETRE UTILES A L'AUDITEUR SOCIAL ? REVUE DE LITTERATURE DES METHODOLOGIES APPLICABLES.

Patrice CAILLEBA

Directeur Académique

ESC Pau

Patrice.Cailleba@esc-pau.fr

Frédéric DOSQUET

Responsable Académique

Département Marketing

EscPau, Irmape

frederic.dosquet@esc-pau.fr

Le partage de valeurs communes dans une organisation est essentiel. L'ensemble des auteurs, sociologues (Moscovici, 1961 ; Grize, Verges, et Silem, 1987 ; Maffesoli, 2000, 2002), gestionnaires (Thevenet et Vachette, 1992 ; Robbins, Judge et Gabilliet, 2006 ; Decaudin, Igalens et Waller, 2006) ont permis entre autres, de mettre en exergue l'importance stratégique au regard du pilotage du climat social, que revêt l'étude des attitudes et des comportements des membres d'une organisation. En effet, comme l'indique l'homme de presse et industriel De Girardin au XIX^e siècle, « gouverner c'est prévoir », il est indispensable pour le manager de jauger l'état attitudinal et comportemental de ses collaborateurs dans la perspective d'une meilleure gouvernance. Si cette nécessité n'est plus discutée, le débat reste ouvert quant aux méthodologies employées. Le protocole des représentations sociales a déjà été abordé dans l'analyse du climat social (Bacuzzi, Delaye et Serre, 2012). Il a permis de montrer toute son efficacité dans l'audit social appliqué dans différentes organisations, telle que les municipalités, les associations et les entreprises. Mais peu de papier ont recensé les multiples méthodologies d'étude issues de ce concept dont les origines remontent à Durkheim (1875)⁸⁰.

Après avoir présenté dans un premier temps, l'utilité du concept de la représentation sociale (définition, fonctions et structure), nous exposerons dans un second, la revue de littérature concernant les méthodologies proposées par les tenants de ce concept.

1. Le concept des représentations sociales, utile pour l'auditeur social

En filiation directe avec Marx (1848)⁸¹ puis avec les précurseurs de l'étude des groupes tels que Tönnies (1887)⁸² ou encore Durkheim (1893)⁸³, le concept des représentations sociales a été réintroduit dans les sciences sociales au XX^e siècle sous l'égide d'auteurs tels que Moscovici (1961), Moliner (1989) ou encore Abric (2003). De la définition du champ à la recherche des méthodologies permettant l'expérimentation au sein de multiples organisations aussi diverses que managériales (Abric et Tafani, 1995 ; Beguin et al, 1986 ; Bataille, 2000), politiques (l'auteur) ou encore sociologiques (Moscovici, 1961 ; Comby, 1986), le

⁸⁰ Durkheim, E. (1875), *Les règles de la méthode sociologique*, Petite bibliothèque Payot (réédition, 2009).

⁸¹ Marx, K. (1848), *L'idéologie Allemande*, Œuvres, Edition La Pléiade, Gallimard, tome III (1982). « Les représentations que se font ces individus sont des idées soit sur leurs rapports avec la nature, soit sur leurs rapports entre eux, soit sur leur propre nature. Il est évident que, dans tous ces cas, ces représentations sont l'expression consciente - réelle ou imaginaire - de leurs rapports et de leur activité réels, de leur production, de leur commerce, de leur organisation politique et sociale ».

⁸² Tönnies, F. (1887), *Communauté et société*, réédition, P.U.F. (2010), collection le lien social.

⁸³ Durkheim, E. (1893), *De la division du travail social*, réédition, P.U.F. (2007), collection quadriges.

concept des représentations sociales demeure dynamique dans l'appréciation de l'étude des organisations (Moliner, 2001a). Un des objectifs majeurs de ce concept est de connaître la « *cosa mentale* » unissant les membres d'une communauté (Maffesoli, 2002). La « *cosa mentale* » étant définie comme « *un imaginaire qui m'unit à d'autres d'une manière quelque peu mystérieuse, mais non moins réelle* ». Certes, je suis membre d'une organisation mais partage-t-on les mêmes valeurs entre membres de cette même organisation ? Et d'ailleurs quelles sont ces valeurs ? Les valeurs sont ici définies en accord avec Abric (2003) : « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* ». Cette question du partage ou pas des valeurs, pose la question de la diversité dans l'organisation (Peretti, 2012). Si la diversité apporte beaucoup à l'organisation, (Stone et Zannad, 2012) trop de disparité peut nuire et attenter à l'appartenance et donc au partage des valeurs qui structurent l'organisation (Jackson et al, 2003). Ce que Maffesoli (2002) confirme : « *...lorsque par fatigue, saturation des valeurs, affrontements internes ou externes d'envergure ou, tout simplement, changement d'époque, intervient une crise, c'est alors que le sentiment d'appartenance communautaire ressurgit (...). A défaut c'est son implosion qui, à plus ou moins brève échéance, intervient. De l'une ou l'autre de ces possibilités, l'histoire n'est pas avare* ».

2. Un outil d'audit des valeurs partagées au sein d'une organisation

Pour présenter, le concept de la représentation sociale, nous en verrons tout d'abord la définition retenue, les fonctions managériales puis leur constitution.

La définition des représentations sociales :

Bien que les définitions relatives aux représentations sociales varient quelque peu selon les auteurs (Moscovici, 1961⁸⁴, Moliner, 2001, Jodelet, 2003 ou encore Doise, 2003), nous retiendrons celle proposée par Abric (2005) : « *Une représentation sociale est un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné. Socialement produite, elle est fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde. Ensemble organisé, toute représentation a donc deux composantes : un contenu et une structure* ».

Les fonctions principales des représentations sociales :

Les fonctions des représentations sociales sont multiples au sein d'une organisation. Pour Moscovici (1961), « *la fonction est double : en premier lieu, établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, ensuite faciliter la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe* ». Elles constituent une sorte « *d'univers d'opinions* » d'informations et de croyances relatives aux objets de l'environnement social » (Moliner, Courtot, 2004). Pour Abric (2003), quatre fonctions sont remplies par les représentations sociales:

- La fonction de savoir : les représentations sociales permettent de comprendre et d'expliquer la réalité : elles permettent de définir un système ou cadre de référence commun qui permet l'échange social ;
- La fonction identitaire : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes ;

⁸⁴ Moscovici, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, P.U.F.

- La fonction d'orientation : elles guident les comportements et les pratiques en définissant la finalité de la situation, elles induisent un comportement pour le sujet. Pour reprendre Maffesoli (2002) citant Simmel, « *le laid serait ce qui interrompt et affaiblit le lien avec le centre. Ce qui est centrifuge est esthétiquement insupportable* »⁸⁵ ;
- La fonction justificatrice : elles permettent à posteriori de justifier les prises de position et les comportements : elles permettent aux sujets de s'expliquer et d'expliquer leur comportement.

La structure des représentations sociales :

Une représentation sociale est constituée de deux structures : un noyau central et un système périphérique. Le noyau central est une structure qui organise les éléments de la représentation, et leur donne sens (Flament, 2004, Abric, 2003), « *Nous appellerons noyau central d'une représentation constituée, tout élément ou ensemble qui donne à cette représentation sa signification et sa cohérence* ».

Autour du noyau central, s'organisent des éléments regroupés dans un système périphérique. Comme l'indique Michel (1999, 2000), ces éléments périphériques « *sont déterminés par le noyau* ». Ces éléments sont en relation directe avec le noyau central, qui détermine ainsi (Michel, 2000), leur présence, leur pondération, leur valeur et fonction. Mais ils n'expriment cependant pas un caractère fondamental d'une représentation. Ils correspondraient, comme l'indiquent Rouquette et Rateau (1998), à « *des opinions, des descriptions, des stéréotypes ou des croyances* ». Toutefois, leur rôle est capital dans le sens où ces éléments périphériques rendent concrètes les représentations : comme l'indique Flament (1994a), « *c'est dans la périphérie que se vit une représentation au quotidien* ». Ces éléments constituent la partie externe de la représentation (Moliner, 2001).

Le tableau 1 emprunté à Roussiau et Renard (2003) permet de synthétiser les différences entre le noyau central et le système périphérique.

Tableau 1

| Système central | Système périphérique |
|---|---|
| -Lié à l'histoire collective et à l'histoire du groupe | -Permet l'intégration des expériences et histoire individuelle |
| -Consensuel (définit l'homogénéité du groupe) | -Supporte l'hétérogénéité du groupe |
| -Stable, cohérent, rigide | -Souple, supporte les contradictions |
| -Résiste au changement | -Evolutif |
| -Peu sensible au contexte immédiat | -Sensible au contexte immédiat |
| Fonctions : -Génère la signification de la représentation -Détermine son organisation | Fonctions : -Permet l'adaptation à la réalité concrète -Permet la différenciation du contenu -Protège le système central |

Source : Roussiau, N., Renard, E., 2003, « *Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale* », *Connexions*, 80/2003-2, p.31-41.

⁸⁵ Cité dans Maffesoli, M., *La transfiguration du politique, la tribalisation du monde postmoderne*, La table ronde, 2002.

La vision que propose la psychologie sociale au travers des représentations sociales, structurée dans l'analyse d'objets sociaux, en noyau central et en système périphérique permet de connaître de manière structurée, l'image qu'ont les membres d'une organisation, d'eux-mêmes, des autres membres et de l'organisation en elle-même. On voit, ici, tout l'intérêt qu'un auditeur social aurait à mettre en place, via ce concept, l'étude de ses membres afin de connaître la « *cosa mentale* » qui unit les membres à cette organisation. Cet outil semble donc être de ceux qui permettrait à l'auditeur social de mieux cerner les valeurs communes à l'ensemble des membres de son organisation dans le but d'en améliorer notamment la communication interne (Decaudin, Igalens et Waller, 2006).

Si les représentations sociales représentent un cadre d'analyse appréciable, elles sont étudiées par l'exécution de différentes méthodologies que nous proposons d'exposer, par une revue de littérature.

3. Revue de littérature des différentes méthodes d'analyse des représentations sociales

Les méthodologies énoncées dans la littérature concernent trois objectifs différents. Nous verrons d'abord les méthodologies permettant d'effectuer la mesure du contenu des représentations sociales (6 méthodes proposées), puis celles relatives au repérage de l'organisation et de la structure de la représentation (6 méthodes proposées), et enfin, celles concernant le contrôle de la centralité (4 méthodes proposées).

Les méthodologies de mesure du contenu :

Plusieurs méthodes de mesure de contenu sont proposées : interrogatives (au nombre de 4) et associatives (au nombre de 2).

La littérature distingue 4 méthodes interrogatives :

- a) L'entretien approfondi (entretien guidé) : Bien qu'étape jugée indispensable (Herzlich, 1969⁸⁶), cette méthode accuse des difficultés due à toute expression discursive : rationalisations, scotomisations, contrôle, obligation plus ou moins forte de cohérence, filtrages, le poids du contexte. De plus les méthodes d'analyse de contenu laissent une part non négligeable à la subjectivité.
- b) Le questionnaire : Il représente la technique la plus utilisée, il permet l'analyse quantitative, fondamentale dans l'analyse des représentations : repérage de l'organisation des réponses, mise en évidence des facteurs explicatifs ou discriminants dans une population, ou entre des populations, repérage des positions respectives des groupes étudiés (Abric, 2003). D'autre part, il permet une objectivation du travail (standardisation des questions et des restitutions des réponses), bien que le questionnaire limite de fait par rapport à l'entretien, la liberté du sujet dans sa production de réponse (on peut limiter ce problème en posant des questions ouvertes ou permettant un choix large de réponses).
- c) Les planches inductives (dessins, formulation figurative) : La réussite de cette technique est la structure et l'organisation des éléments rendant une signification centrale. Cette technique est utilisée pour étudier des populations connaissant des difficultés de production dans les réponses, qu'elles soient de l'ordre de la compréhension ou d'expression.
- d) L'approche monographique : Directement inspirée des méthodes de l'anthropologie, cette méthode est « *la voie royale de l'étude des représentations sociales* » (Abric, 2003). Travail longitudinal alliant l'immersion dans le milieu étudié à des enquêtes sociologiques qualitatives et quantitatives.

⁸⁶ Herzlich, C. (1969), *Santé et maladie. Analyse d'une représentation sociale*, Mouton.

La littérature distingue 2 méthodes associatives :

a) L'association libre (Moscovici, 1961) : Partant de la caractéristique organisatrice du noyau central, les éléments lui appartenant apparaissent plus fréquemment chez les sujets interrogés. La spontanéité de ces productions discursives permet d'accéder aux éléments de l'univers sémantique de la représentation étudiée. Deux indicateurs sont utilisées dans cette technique : la fréquence d'apparition et leur rang d'apparition (défini par le rang moyen calculé sur l'ensemble de la population). Comme le notent Rouquette et Rateau (1998), « *la congruence de ces deux critères, estimée à l'aide d'un coefficient de corrélation calculé entre les deux classements, permet d'établir le caractère organisateur de ces éléments* »⁸⁷. De manière plus classique, les données collectées peuvent faire l'objet d'analyses multidimensionnelles. Abric (2003) note toutefois que la production obtenue par cette technique peut être d'une interprétation délicate ; d'autre part, il semble difficile de distinguer dans les associations produites, celles qui ont un caractère prototypique de celles qui sont centrales (Abric, 2003).

Pour ce faire, Grize, Vergès et Silem (1987) ont proposé et validé une méthodologie intéressante : « *il s'agit dans un premier temps, de repérer et d'analyser le système catégoriel utilisé par les sujets qui permet de cerner le contenu lui-même de la représentation. Puis dans un deuxième temps, de dégager les éléments organisateurs de ce contenu* ». Trois indicateurs peuvent alors être utilisés : la fréquence de l'item dans la population, son rang d'apparition dans l'association (défini par le rang moyen calculé sur l'ensemble de la population), et l'importance de l'item pour les sujets (obtenu en demandant à chaque sujet de désigner les deux termes les plus importants pour lui). Dès lors, un coefficient de corrélation significatif entre les deux classements permet de confirmer ou de renforcer l'hypothèse que l'on est en présence des organisateurs de la représentation. « *La congruence des deux critères (fréquence et rang) constitue un indicateur de centralité de l'élément* » (Abric, 2003). La critique principale de cette technique est de considérer que la fréquence et le rang sont les principaux indicateurs de la centralité. Cependant, la critique est à relativiser selon Abric (2003) puisque « *le fait de s'intéresser au rang moyen (c'est à dire sur l'ensemble de la population) rend le postulat plus acceptable* »⁸⁸. Vergès (1992)⁸⁹ a complété cette méthode en vérifiant si les mots les plus fréquents permettaient de créer un ensemble de catégories, organisés autour de ces termes.

b) La carte associative : La difficulté de l'association libre tient dans son interprétation car sa signification n'apparaît pas, faute de contexte sémantique. D'où la possibilité de traiter les informations sous forme de carte. Dans une première phase, à partir d'un mot inducteur, sont produites des associations libres. Ensuite on demande au sujet de produire une deuxième série d'associations mais cette fois, à partir d'un couple de mots comprenant d'une part le mot inducteur de départ et chacun des mots associés produit par le sujet dans la première phase. On obtient alors une deuxième série d'associations qui permet de constituer une série de chaînes associatives à trois éléments. Chacune de ces chaînes associatives est alors utilisée pour solliciter de nouvelles associations de la part du sujet. La méthode peut être développée pour obtenir des chaînes à cinq, voire six éléments.

⁸⁷ Rouquette, M.-L., Rateau, P., *Introduction à l'étude des représentations sociales*, P.U.G., 1998, p.39.

⁸⁸ Abric, J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, P.U.F., 2003, 4^{ème} édition, pp.67.

⁸⁹ Vergès, P. (1992), « L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation », *Bulletin de psychologie*, 405, p.203-209.

Les méthodologies de repérage de l'organisation et de la structure d'une représentation

Plusieurs méthodes de repérage de l'organisation sont proposées : repérage des liens entre les éléments de la représentation (la littérature en distingue 5) et analyse de similitude (la littérature en distingue 1).

On distingue 5 méthodes de repérage des liens entre éléments de la représentation :

a) La méthode par constitution de couples de mots : On demande au sujet à partir d'un corpus qu'il a lui-même produit (par association libre par exemple), de constituer des couples de mots qui lui semblent logique d'associer. Cette procédure est complétée par une interview dans laquelle on lui demande de choisir les couples de mots qui lui semblent être comme les plus importants par rapport à la représentation.

b) Méthode par comparaison pairée (Le Bouadec 1984, Di Giacomo 1981, Monteil et Mailhot, 1988)⁹⁰ : Elle consiste à demander à l'individu, à partir d'un corpus produit par lui-même, de se prononcer sur toutes les possibilités de couples possibles des termes énoncés dans le corpus, sur une échelle de similitude entre les deux termes (de très semblable à très dissemblable).

c) La méthode par le sorting technique ou constitution d'ensemble de mots (Miller, 1951)⁹¹ : Technique qui consiste à demander à l'individu à regrouper en « paquets » les items (produits ou proposés) puis à l'interroger sur les raisons de ces/ses regroupements et/ou à lui demander de donner un titre à chacun de ces/ses regroupements. On apprécie ici les découpages effectués par les individus à partir des liens de similitude.

d) Les méthodes par hiérarchisation des items : Dans les méthodes précédentes (constitution de couples de mots, comparaison pairée, constitution d'ensemble de mots), le poids respectif des items dans la représentation est repéré indirectement. Les deux méthodes suivantes (tris hiérarchisés successifs et choix successifs par blocs) ont pour objectif de repérer une hiérarchie directe.

d') Les tris hiérarchisés successifs (Abric, 1989) : Cette technique permet de réduire la faiblesse méthodologique du rang d'apparition des items. Dans un premier temps, un recueil d'association relative à la représentation est effectué. Parmi l'ensemble des items recueillis, on ne garde que ceux qui ont été le plus souvent cités. Cette deuxième liste est alors proposée dans un deuxième temps au sujet à qui on demande de séparer en deux paquets les items de cette deuxième liste : un paquet des items qui lui semblent les plus caractéristiques, et un autre avec les items les moins caractéristiques. Sur le paquet regroupant les items les plus caractéristiques, on lui demande de séparer de nouveau en deux paquets et ainsi de suite. On obtient alors un classement par ordre d'importance.

d'') Les choix successifs par blocs : A partir d'une liste de 20 items, on demande au sujet d'effectuer une série de choix par blocs : les 4 items qui lui paraissent les plus importants sont affectés du score +2. Parmi les 16 restants, on lui demande de choisir les 4 items les moins importants auxquels on affecte le score de -2. Puis parmi les 12 restants : les 4 les plus importants (score +1) et les 4 les moins importants (score -1), les 4 derniers sont affectés du score 0. « Chaque item est donc affecté d'un score sur une échelle variant de (+2) à (-2) à partir duquel peut être calculé un

⁹⁰ Le Bouadec, G., « Contribution à la méthodologie d'étude des représentations sociales », *Cahier de Psychologie Cognitive*, 1984, I, 3, pp.245-272 ; Di Giacomo, J.-P., « Aspects méthodologiques de l'analyse des représentations sociales », *Cahier de Psychologie Cognitive*, 1981, I, pp.397-422 ; Monteil, J.-M., Mailhot, L., « Eléments d'une représentation sociale de la formation : analyse d'une enquête auprès d'une population de formateurs », *Connexions*, 1988, 5, Vol. I, pp.9-26.

⁹¹ Miller, G.A. (1951), *Language and communication*, Mc Graw Hill.

indice de distance qui, comme une corrélation, varie de (+1) (similitude maximale) à (-1) (exclusion maximale) » (Abric, 2003).

Dans les Cahiers du Centre de Recherche Opérationnelle, Flament (1962)⁹² traite de l'analyse de similitude. Il s'agit d'une technique d'analyse des données permettant d'explorer le graphe d'une relation qui unit deux à deux les éléments d'un ensemble. L'objectif est de mettre en évidence la structure sous-jacente à l'organisation interne de cet ensemble (Rouquette et Rateau, 1998). Plusieurs étapes sont ici nécessaires : 1) Entretien semi-directif avec technique d'association libre afin de dresser l'inventaire des éléments supposés significatifs de la représentation étudiée. 2) Application d'une méthode afin de faire apparaître les relations fortes entre les items. Plusieurs méthodes existent dont la méthode des choix par bloc (Guimelli, 1989)⁹³ dans laquelle est demandé aux sujets d'indiquer dans la liste d'items proposés, ceux qui sont les plus significatifs. A ceux-ci est alors attribuée la note de +2. A ceux qui sont les moins significatifs, la note de -2 est attribuée. L'opération est reconduite sur les items restant auxquels on attribue cette fois, les notes de +1 et de -1. Pour les items non choisis ni rejetés, la note de 0 est attribuée. 3) Est alors associée à chaque paire d'items une valeur numérique calculée à partir de la proportion de leur co-occurrence dans les groupes (indice de similitude). Si par exemple, deux items A et B sont mis dans les mêmes paquets par 25 sujets sur 30, on obtient l'indice de similitude ($25/30 = .83$), exprimant la similitude maximale. 4) Représentation des résultats sous forme de graphe.

Ces deux méthodes (l'association libre et l'analyse de similitude) reposent sur un traitement quantitatif, qui voit rapidement des limites. Comme le notent Rouquette et Rateau (1998), « *ce constat est tautologique puisqu'en posant que les éléments centraux d'une représentation sont les plus connexes et les plus saillants, la théorie du noyau central prônait d'emblée cette distinction d'ordre quantitatif (...) en d'autres termes, les caractéristiques quantitatives des éléments centraux ne sont que la conséquence d'une propriété initiale, qui se rapporte à la nature même de la centralité, et qui est, fondamentalement qualitative* ». Les expériences de Moliner (1988 et 1989) portant sur la représentation sociale du « groupe idéal » montrent que l'aspect quantitatif, seul, est insuffisant, comme le notent Rouquette et Rateau (1998) « *si la centralité implique bien des propriétés quantitatives, l'inverse n'est pas toujours vrai* ». D'où la recherche tournée vers des qualités qualitatives des représentations entreprises par Moliner (1989) avec le test de la remise en cause (M.E.C.).

Les techniques de contrôle de la centralité

Quatre méthodes de contrôle de la centralité sont proposées :

- a) La mise en cause – M.E.C. – (Moliner (1989) : Par définition, les éléments centraux d'une représentation sociale ne sont pas négociables. Comme l'indique Abric (2005), « *leur remise en cause doit donc nécessairement entraîner un changement de représentation* ». Pour Moliner (2001) « *on suppose que les individus sont dans l'impossibilité d'envisager l'objet sans ses caractéristiques centrales* ». La technique alors employée est nommée « réfutation », basée sur une double négation : seule la mise en cause des éléments centraux donne lieu à un processus de réfutation, les éléments périphériques plus souples, acceptent la contradiction et ne provoquent donc pas de phénomène de réfutation. 3 étapes sont dès lors nécessaires : 1) Une pré-enquête dont le but est de repérer les principaux thèmes énoncés à l'évocation de la

⁹² Flament, C., « L'analyse de similitude », *Cahier du Centre de Recherche Opérationnelle*, 1962, 4, pp.63-97.

⁹³ Guimelli, C., « Pratiques nouvelles et transformations sans rupture d'une représentation sociale. La représentation de la chasse et de la nature », in Beauvois, J.-L., Joule, R.V. et Monteil, J.-M., *Perspectives cognitives et conduites sociales*, Cousset Delval, 1989, pp.117-138.

représentation. 2) Un questionnaire de centralité reposant sur le principe de la double négation des items sélectionnés. 3) Un traitement statistique permettant de séparer les items ayant reçu la réponse « Non » et « Oui » : les premiers constituent le noyau central, les seconds, le noyau périphérique.

b) L'induction par scénario ambigu (I.S.A.) Moliner (1993) : Le point de départ de cette méthode est de considérer qu'une représentation sociale est un processus actif de construction de la réalité (Abric, 2005). Le but ici est de rechercher les éléments distinctifs permettant à un individu de différencier un objet d'un ou d'autre(s) objet(s) proche(s). 4 étapes sont à mettre en place : 1) Pré-enquête dans laquelle est repéré un ensemble de thèmes associés à l'objet étudié. C'est pour chacun de ces thèmes que l'on va étudier son statut d'élément central ou périphérique. 2) Elaboration d'un scénario ambigu décrivant un objet flou imprécis et général. Plusieurs objets pourraient donc correspondre à ce scénario. 3) Test de centralité : le scénario va être alors présenté selon deux modalités différentes. Dans un premier cas, on attribue l'objet à une représentation. Dans l'autre, on l'attribue à une autre représentation. Les sujets répondent alors à 14 items étudiés avec la consigne suivante : « selon vous, l'objet étudié possède-t-il les caractéristiques suivantes ? ». L'échelle va de très probablement « Non » à très probablement « Oui ». 4) Analyse des réponses. Les items choisis indifféremment pour les deux modalités du scénario ne sont donc pas déterminants dans le repérage de l'objet, ce sont donc des éléments périphériques. Dans le cas inverse, les items constituent une caractéristique essentielle de l'objet, ils constituent le noyau central de cette représentation.

c) La technique de reconnaissance de l'objet (Abric et Vergès, 1994) : La mise en œuvre de la technique I.S.A. de Moliner (1993) n'est pas toujours facile du point de vue opérationnel, il y a une réelle difficulté de rédaction des scénarii ambigus pouvant générer des biais méthodologiques conséquents. D'où l'idée d'alléger la procédure. Deux étapes sont nécessaires : 1) Pré-enquête qui permet de repérer les éléments constitutifs de la représentation. 2) Caractéristique de l'objet : est proposée au sujet, la liste des items en lui demandant si de son point de vue, pour chacun d'entre eux, il est « certainement », « peut-être » ou « pas du tout » caractéristique de l'objet. Seront alors considérés comme centraux les items qui, statistiquement caractérisent « certainement » l'objet.

d) La technique de Schèmes Cognitifs de Base (S.C.B.) de Guimelli et Rouquette (1992) : On cherche ici à mieux cerner le type de relation qu'un item entretient avec les autres éléments de la représentation et sa place dans cette organisation. Pour reprendre Abric (2003), « la méthode S.C.B. offre l'avantage de permettre assez facilement une comparaison entre deux représentations selon les types de relations et les schèmes qu'elles mobilisent ».

L'exposition de l'ensemble de ces techniques montre la richesse des travaux méthodologiques des chercheurs en psychologie sociale ainsi que leur facilité d'application dans leur ensemble. Aucune de ces méthodes ou techniques n'est meilleure que les autres. Toutefois, rappelons le conseil de Abric (2003) appelant à privilégier non pas une technique particulière mais au contraire de les mixer: « aucune technique, à l'heure actuelle, ne permet de recueillir conjointement les trois éléments (contenu, recherche de la structure et du noyau central et vérification de la centralité), ce qui signifie très clairement que l'utilisation unique n'est pas pertinente pour l'étude d'une représentation, mais que toute étude de représentation doit nécessairement se fonder sur une approche pluri-méthodologique, articulée sur ces trois étapes ».

4. Conclusion

Il s'agissait ici de faire un point méthodologique concernant l'étude des différentes méthodes et techniques proposées dans la littérature en ce qui concerne l'observation des organisations au travers des représentations sociales de ses membres. Mieux connaître la « *cosa mentale* » des membres de son organisation s'avère précieux pour l'auditeur social dans la connaissance du climat social régnant au sein de son système (Boyer et Guille, 2006). Cette connaissance se révèle être un des éléments pertinents au management quotidien et également dans la prise de décisions stratégiques, comme la gouvernance (Brunet et Micheletti, 2012). Ce papier a mis en exergue les différentes techniques possibles dans l'analyse des représentations sociales quant à la mesure de leur contenu, leur repérage et leur structure et enfin du contrôle de leur centralité. La multitude d'études réalisées à ce jour montre que cette approche des représentations sociales est utile dans l'audit d'une organisation et conserve une dynamique en tant que méthodologie (Jodelet, 2003).

5. Bibliographie

- ABRIC, J.-C., (2003), « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet, D., (sous la direction de), *Les représentations sociales*, P.U.F., 2003.
- ABRIC, J.-C. (2005), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Eres, 2005.
- ABRIC, J.C et TAFANI, E. (1995), « Nature et fonctionnement du système central d'une représentation sociale : la représentation de l'entreprise », *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 28, p. 22-31.
- BACUZZI, E. DELAYE, R. et SERRE, R. (2012), « Une finalité citoyenne de 'audit social : la mesure du climat social dans les banlieues », in Peretti (Dir.), *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, EMS, p.55-58.
- BATAILLE, M. (2000), « Représentation, implication. Des représentations sociales aux représentations professionnelles », in Garnier, G et Rouquette, M.L., *Représentations sociales et éducation*, Editions nouvelles.
- BEGUINET, S., GARDES, N., LIQUET, J.C (2010), « Du concept d'image de marque à sa mesure : une approche par les représentations sociales. Application au secteur bancaire français », ASAC, Régina 2010.
- BOYER, L. et GUILLE, M., *L'environnement, comprendre et gérer*, EMS, coll. Questions de société.
- BRUNET, S. et MICHELETTI, P. (2012), « Gouvernance et audit social : aide à la décision managériale », in Peretti, J.-M., *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, EMS.
- COMBY, L. (1986), « Représentations sociales du sida, in Deschamps, J.C et Beauvois, J.L., *La psychologie sociale, des attitudes aux attributions*, PUG.
- DECAUDIN, J.-M., IGALENS, J., WALLER, S. (2006), *La Communication interne, Stratégies et techniques*, Dunod.
- DOISE, W. (2003), « Attitudes et représentations sociales », in Jodelet, D., (sous la direction de), 2003, *Les représentations sociales*, 7ème édition, P.U.F., p.240-258.
- DOSQUET, F., (2010) « De l'importance des représentations sociales en marketing politique, Etude des représentations sociales des anciens et nouveaux militants du parti socialiste au cours de la Présidentielle de 2007 », Thèse de doctorat, Université de Pau.
- FLAMENT, C., (2004), « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales », in Abric, J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, P.U.F.
- GRIZE, J.B, VERGES, P., SILEM, A. (1987), *Salariés face aux nouvelles technologies : vers une approche socio-logique des représentations sociales*, Editions du C.N.R.S.

- GUIMELLI, C., ROUQUETTE, M.-L., (1992), « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, 405, p.196-202.
- JACKSON, T. et al. (2003), « Recent research on team and organisational diversity : Swot analysis and implications », *Journal of Management*, 29 (6), p. 801-830.
- JODELET, D., (2003), « Représentations sociales : un domaine en expansion », in Jodelet, D, (sous la direction de), *Les représentations sociales*, 7ème édition, P.U.F., p.47-78.
- MAFFESOLI, M., (2000), *Le temps des tribus*, 3^{ème} édition, La Table Ronde.
- MAFFESOLI, M., (2002), *La transfiguration du politique, la tribalisation du monde postmoderne*, La table ronde.
- MARX, K. (1982), L'Idéologie Allemande, in Pléiade, Tome III, Editions Gallimard.
- MICHEL, G., (1999), « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications en Marketing*, 14,4, p. 33-53.
- MICHEL, G., (2000), *La stratégie d'extension de marque, facteur d'évolution de la marque*, Vuibert.
- MOLINER, P. (1989), « Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, 387, 1989, p.759-762.
- MOLINER, P., (1993), « I.S.A. : L'induction par scenario ambigu, une méthode pour l'étude des représentations sociales », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 6, 2, p.7-21.
- MOLINER, P., (2001a), « Une approche chronologique des représentations sociales », in MOLINER, P., (sous la direction de), *La dynamique des représentations sociales, Pourquoi et comment les représentations se transforment-elles ?*, P.U.G., p.245-268.
- MOLINER, P., (2001b), « Formation et stabilisation des représentations sociales », in Moliner, P., (sous la direction de), *La dynamique des représentations sociales, pourquoi et comment les représentations se transforment-elles ?*, P.U.G., p.15-41.
- MOLINER, P., COURTOT, A., (2004), « Etre de droite ou être de gauche : appartenance politique, catégorisation et représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, 473, p.535-541.
- MOSCOVICI, S. (1961), *La Psychanalyse, son image et son public*, P.U.F.
- PERETTI, J.-M. (dir.), (2012), *L'encyclopédie des diversités*, EMS.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T. A. et Gabilliet, P. (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Education, 12eme edition.
- ROUQUETTE, M.-L., RATEAU, P., (1998), *Introduction à l'étude des représentations sociales*, P.U.G.
- ROUSSIAU, N., RENARD, E., (2003), « Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale », *Connexions*, 80/2003-2, p.31-41.
- STONE, P. et ZANNAD, H. (2012), « Dans quelle mesure la diversité est-elle une source de performance », in Peretti, J.-M. (Dir.), *L'encyclopédie des diversités*, EMS, p.561-567.
- THEVENET, M., VACHETTE, J.L. (1992), *Culture et comportements*, Vuibert.

PLAIDOYER POUR L'ADOPTION D'UNE METHODOLOGIE ETHNOSOCIOLOGIQUE DANS L'AUDIT DES PRATIQUES MANAGERIALES RESPONSABLES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS PLACES SOUS LA TUTELLE DE L'ETAT.

Stéphanie CARPENTIER

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

L'audit social est défini selon l'IAS (Institut International de l'Audit Social) comme étant une « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court* ». Adopter une telle logique se révèle donc particulièrement intéressant dans une organisation qui connaît de profonds changements alors même qu'elle appartient à un secteur d'activité assez peu connu, celui des établissements publics, à plus forte raison s'ils sont placés sous la tutelle de l'Etat mais administrés par des chefs d'entreprises élus. Telles sont en effet les organisations consulaires. Pour autant, les opérations d'audit réalisées sur le modèle traditionnel de l'audit consistant à prodiguer des conseils tournés vers « *l'action qui vise à remédier aux dysfonctionnements tels qu'ils ont été repérés, au redressement de la dérive, à la correction des comportements de transgression et d'inadéquation et des actions jugées illégitimes par rapport à un référentiel objectif* » (Yanat, 2012) renvoient au système de gestion mais pas au système humain en lui-même. Autrement dit, l'audit traditionnel n'est pas suffisant pour prendre en considération la réalité invisible des organisations, ce qui peut être interrogant dans des organisations en pleine mutation dans lesquels les systèmes de gestion évoluent eux aussi fortement. La prise en compte des règles, processus, objectifs et comportements régulés de l'organisation en mutation étant tout aussi importante que les dimensions affectives, émotionnelles et subjectives des différentes parties prenantes de l'organisation, nous nous interrogerons par conséquent sur l'apport de certaines méthodes des sciences humaines à l'audit.

Ainsi en prenant comme objet d'observation les chambres de commerces et d'industrie, après avoir présenté l'évolution de l'audit social vers l'audit de la responsabilité sociale et plus largement sociétale, nous montrerons combien ces établissements publics d'Etat administrés auraient intérêt à adopter une démarche d'audit socialement responsable dans l'ensemble de ses dimensions pour conduire le fort changement organisationnel qu'ils connaissent depuis leurs réformes de 2005 et surtout 2010 alors même qu'ils pratiquent déjà la responsabilité sociétale auprès de leurs ressortissants ou même en leur sein. Ce faisant, nous présenterons enfin quelques éléments de réflexion portant sur la méthode ethnosociologique de l'observation participante qui peut être préconisée dans une démarche d'audit social renouvelée pour comprendre la face cachée des organisations et de ses parties prenantes (Yanat, 2012).

1. L'évolution de l'audit social vers l'audit de la responsabilité sociale et sociétale

Dès les années 1980, l'audit social concerne des missions d'audit de la gestion sociale et d'audit des ressources humaines (Peretti et Vachette, 1985 ; Igalens, 2000 et 2003 ; Combemale et Igalens, 2005). Avec le temps, les missions se développent cependant dans les divers domaines de la GRH en fonction de la perception des risques du moment

(Peretti, 2013). Le renouvellement progressif des politiques et pratiques RH entraîne ainsi de nouvelles missions mais également de nouveaux risques. L'apparition régulière de nouveaux risques dans un champ du social en extension explique la variété actuelle des missions d'audit : audit de la culture d'entreprise, du climat social, de la communication interne, de la reconnaissance, etc. (Peretti, 2012 et 2013). Ces nouvelles missions reflètent alors la perception par les organisations des risques de dégradation du lien entre l'entreprise et ses salariés. Plus récemment, l'accélération des transformations et des changements entraîne la multiplication des audits des risques psychosociaux et des audits de la conduite du changement. Dès lors, les parties prenantes accentuent leur pression pour que les organisations assument une responsabilité sociétale plus large. Le champ de l'audit social s'étend par conséquent. Les missions confiées aux auditeurs sociaux concernent donc aujourd'hui toutes les dimensions de la responsabilité sociétale (Igalens et Peretti, 2007). Concrètement ces missions d'audit portent désormais sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de toute organisation (Peretti, 2012 et 2013) :

- Le responsabilité sociétale renvoie tout d'abord à la Responsabilité Sociale. Il faut alors entendre notamment trois domaines : celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (via les questions de la qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification et celles du développement des compétences et de l'employabilité des salariés) ; celui des conditions et de l'organisation du travail (sont interrogés la qualité de la vie au travail et le management de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail) ; sans oublier le domaine de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.
- La Responsabilité Environnementale et la mise en place des pratiques engendrant des comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation représentent la deuxième dimension de l'audit de la responsabilité sociétale. Les audits peuvent ainsi concerner différents leviers : celui de la formation (modules spécifiques ou intégration de la dimension « responsabilité environnementale » dans les programmes existants de formation des managers et des dirigeants) ; celui de la communication (campagnes de sensibilisation aux éco-gestes et comportements vertueux) et celui de l'évaluation (est interrogée la prise en compte des comportements responsables des salariés en matière environnementale). Les leviers de la rémunération (choix des critères de détermination des rémunérations variables individuelles ou collectives) et de la négociation collective (accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou accords plus larges intégrant explicitement la dimension environnementale) peuvent également être analysés.
- La responsabilité sociétale des organisations au sens propre peut également être auditée. Sont ainsi questionnés la mobilisation des salariés sur des causes sociétales et l'ancrage de l'entreprise ou plus généralement de l'organisation dans « son » ou « ses » Territoire(s).

Adopter une démarche ou du moins une logique d'audit social est donc particulièrement intéressant dans le cadre de questionnements sur les sujets de santé et bien-être au travail (Carpentier, 2012) mais également en cas de volonté de développer des pratiques de management durable (Piré-Lechalard et Van Horrebeke, 2012), surtout si des changements organisationnels sont très forts (Estellat et Besseyre des Horts, 2012). Or il est des organisations qui ont notamment pour mission de favoriser les démarches de développement durable mises en œuvre par les entreprises des territoires dans lesquels elles s'inscrivent. Ce sont les chambres de commerce et d'industrie.

Ces établissements publics économiques créés par la loi du 9 avril 1898 qui a institutionnalisé leur rôle, ont en effet vu la consécration de leur vocation d'interlocuteur officiel des pouvoirs publics sur les questions économiques liées à leur territoire (du fait la loi, il existe au moins une chambre par département) mais également la confirmation de leur statut de personne morale de droit public jouissant de la capacité civile tout en ayant l'autonomie financière et des prérogatives de la puissance publique. Il se trouve cependant que ces établissements publics administrés placés sous la tutelle de l'Etat, tout en étant souvent séculaires et à la frontière public-privé (Nioche, 1997), sont finalement assez peu connus (Bernardin, 2004). En outre, ces organisations qui vivaient jusque-là une certaine fonctionnarisation institutionnelle et un manque de clarté dans les délégations (ISEOR, 2004) ont vécu de profondes réformes, notamment en 2005 et 2010 (Chupin, 2011) dont les effets se font concrètement ressentir depuis le début 2012 et surtout en 2013. Il devient alors intéressant de réfléchir aux apports que l'audit social pourrait amener à ces organisations en profonde mutation car ce sont non seulement leurs systèmes de gestion mais également leurs systèmes humains qui se trouvent profondément bouleversés.

2. Les apports de l'audit de la responsabilité sociétale dans les organisations consulaires

Par la loi⁹⁴, les établissements consulaires, autrement dit, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie devenue CCI de France en août 2012, les CCI de région, les CCI territoriales, et les groupements inter consulaires, sont des établissements publics placés sous la tutelle de l'Etat mais qui ont la particularité d'être administrés par des dirigeants d'entreprise élus. Plus exactement, considérés comme établissements publics économiques (cf. loi n°94-679) sans entrer dans la catégorie des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)⁹⁵, faute de catégorie juridique spécifique d'établissements publics économiques créée, les CCI relèvent « *d'une catégorie très spécifique d'établissements publics, dont les organes dirigeants sont élus et dont l'objet est de représenter librement les intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription auprès des pouvoirs publics* » (Conseil d'Etat, 1992 ; Conseil Constitutionnel, 1999 ; loi n° 2010-853, 2010).⁹⁶ La responsabilité sociétale des CCI est donc établie et même renforcée depuis 2005.

La loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME consacre en effet la responsabilité sociétale des CCI par la confirmation de l'existence d'un réseau consulaire structuré par des échelons territoriaux distincts procédant d'un mouvement ascendant et dans lequel les différentes CCI remplissent à chaque échelon du territoire national des missions de service public, d'intérêt général et d'intérêt collectif (Vautrin, 2010, pp. 15-16). Ainsi, globalement, quel que soit leur niveau d'action (local, régional, national), les CCI sont considérés comme étant les interlocuteurs privilégiés de consultation de l'Etat, des différentes collectivités et des établissements publics pour ce qui concerne les entreprises de leurs circonscriptions ; elles ont toujours une mission de service aux entreprises industrielles, commerciales et de services de leur circonscription et elles remplissent enfin une mission de contribution au développement ou à l'animation économique et à l'aménagement de « leur » territoire. L'entrée en vigueur de la loi n°2010-853 du 23 juillet 2010 renforce la responsabilité sociétale des CCI qui changent d'ailleurs de nom à l'occasion⁹⁷ tout en restant toujours

⁹⁴ Cf. Le code de commerce qui a profondément été remanié dans ses dispositions applicables aux chambres de commerce et d'industrie à partir des articles L710-1 et R711-1 (cf. loi n°2010-853 ; décrets d'application 0n°2010-924 et n°2010-1463).

⁹⁵ cf. décision du Tribunal des Conflits du 18 décembre 1995.

⁹⁶ Plus précisément, cf. avis n°351654 du Conseil d'Etat en date du 16 juin 1992, confirmée par le Conseil Constitutionnel (décision n°98-17 I du 28 janvier 1999) et reprise dans la loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010.

⁹⁷ Les anciennes CCI locales deviennent des CCI territoriales (CCIT) et les anciennes CRCI sont désormais dénommées CCIR pour CCI de région.

soumises à une tutelle déconcentrée des pouvoirs publics : le ministère de Bercy pour l'ACFCI (devenue CCI France depuis août 2012), les préfets de département ou de région assistés du directeur régional des finances publiques (anciennement le trésorier-payeur régional) pour les CCIT et CCIR. Chaque CCI a en effet une responsabilité sociétale renforcée dans les trois dimensions développées précédemment. Concrètement, depuis la réforme de 2010, les CCI ont tout d'abord une responsabilité sociétale accrue (entendue au sens des leviers de la mobilisation des salariés sur des causes sociétales et de l'ancrage territorial). Comme le rappelle la CCI France, chaque CCIT créée par décret sur la base du schéma-directeur régional du réseau est rattachée à une CCIR mais elle conserve le droit d'expérimenter en cohérence avec la stratégie régionale adoptée par la CCIR de rattachement et elle exerce une fonction de représentation territoriale. Associées à l'élaboration par les Collectivités territoriales des documents d'urbanisme (SCOT – Schéma de Cohérence Territoriale et PLU – Plans Locaux d'Urbanisme), les CCIT peuvent se voir déléguer le droit de préemption par les communes ou leurs groupements pour la réalisation d'aménagements commerciaux. Elles ont enfin pour attributions spécifiques, et avec les moyens budgétaires et en personnels nécessaires à leur bon accomplissement : la création et la gestion des Centres de Formalités des Entreprises (CFE) et, dans le respect du droit de la concurrence, de tout autre dispositif de conseil et d'assistance aux entreprises ; la maîtrise d'ouvrage et la gestion d'infrastructures (en conformité, le cas échéant, avec le schéma sectoriel régional correspondant) ; la création et la gestion d'un fichier des entreprises de leur circonscription et de bases de données économiques nécessaires à leurs missions. A ces attributions spécifiques s'ajoutent également le recrutement et la gestion des agents de droit public par délégation permanente de la CCIR ; le recrutement et la gestion directe des agents de droit privé affectés aux activités portuaires et aéroportuaires ; la création et la gestion d'établissements de formation. Chaque CCIT remplit donc un rôle d'employeur attaché à son territoire. Enfin, les CCIT sont l'autorité compétente en matière de guichet unique. De la même façon, sauf disposition contraire, elles exercent gratuitement les missions de service public obligatoires qui leur sont confiées par la loi et le règlement (CFE, enregistrement des contrats d'apprentissage, etc.). Elles peuvent facturer des prestations complémentaires aux services publics dans des limites définies par décret (les CCIT ont cependant la possibilité de transférer, avec neutralité fiscale, un service, un équipement ou une activité à une autre CCIT ou à la CCIR de rattachement).

De la même façon, une CCI de Région est fortement concernée par la logique de responsabilité sociétale. Elle se voit en effet consultée par le Conseil régional pour tout dispositif d'assistance aux entreprises qu'il envisage de créer. Elle est également associée à l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) et des SCOT (acronyme pour Schéma de cohérence du territoire) si ceux-ci dépassent la circonscription d'une CCIT. Une CCIR peut aussi assurer la maîtrise d'ouvrage de tout projet d'infrastructure ou d'équipement, notamment de transport et créer et gérer tout service concourant à l'exercice de ses missions. Elle recrute et gère aussi les agents de droit privé nécessaires au bon accomplissement de ses services publics industriels et commerciaux. Le domaine de compétences des CCIR par rapport aux CCIT se voit enfin modifié par cette dernière réforme car désormais les CCIR soutiennent mais également encadrent les activités des CCIT. D'une stricte logique de responsabilité sociétale, on entrevoit une logique de responsabilité sociale (nous y reviendrons plus en avant). Quoi qu'il en soit, cela signifie concrètement que les CCIR définissent et adoptent à la majorité des 2/3 une stratégie régionale applicable à l'ensemble de leur circonscription et adoptent à la majorité simple un budget annuel (la CCIR vérifiant la cohérence des projets de budgets des CCIT avec les ressources qui leurs sont allouées, le budget de la CCIR et la stratégie régionale). Les CCI de région établissent également un schéma directeur régional qui définit le nombre et la

circonscription des CCIT et élaborent un schéma régional de formation professionnelle en cohérence avec le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles. Elles adoptent des schémas sectoriels qui vont s'appliquer sur l'ensemble de « leur » territoire dans un certain nombre de domaines : la gestion des équipements aéroportuaires et portuaires, la formation et l'enseignement, l'aide à la création, à la transmission et au développement des entreprises, le développement durable et le développement international, la recherche, etc. La notion de responsabilité sociale est donc une fois encore sous-jacente tout comme celle de responsabilité environnementale.

Depuis 2010, la responsabilité environnementale n'est en effet pas en reste dans le réseau consulaire. Tout d'abord différentes actions en faveur du développement durable et de l'environnement sont entreprises au niveau des CCIT voire des CCIR pour leurs ressortissants (CCI France en assure aussi la promotion au niveau national) : par exemple en 2012 ont été publiés un « Recueil "123 pratiques RSE-DD" des CCI », un « Guide d'accompagnement sur la mise en place de la taxe pour la gestion des eaux pluviales urbaines », un « Baromètre RSE des PME », un « Guide pratique TPE-PME "Comprendre les achats responsables" » et un « Guide "Eau & Territoire" ». L'année 2010 avait quant à elle permis de mettre l'accent sur le développement durable : « Plaquette Développement Durable : Les CCI s'engagent ! », « Guide PME/PMI Environnement et Energie », « Guide Bilan Carbone » mais l'aspect technique des questions de santé et sécurité au travail était également abordé tout en restant dans la logique de la responsabilité sociétale et non sociale (par un « Guide pratique sur le document unique d'évaluation des risques professionnels », et un « Guide pratique PME/PMI Santé et sécurité au travail »).

Par ailleurs le 18 mars 2013, CCI France a signé la Charte Développement Durable des Etablissements Publics et des Entreprises Publiques. En intégrant ce club (tout comme l'avait fait en 2009 la CCIT de Saint-Etienne-Montbrison), CCI France rejoint une soixantaine d'adhérents (employant plus de 1,2 millions de personnes sur les 2,5 millions employées par les organismes publics, hors administration) dans le but de favoriser la réflexion stratégique et la mise en œuvre du développement durable dans les organismes publics. Le club regroupe différentes entreprises publiques⁹⁸, différentes agences⁹⁹, des musées¹⁰⁰, des établissements liés au monde universitaire¹⁰¹, différents instituts¹⁰², sans oublier différents organismes publics comme Pôle Emploi, la Caisse des dépôts et consignations, la Banque de France, l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS), l'Union des groupements d'achats publics (UGAP), etc.¹⁰³ En intégrant ce club, CCI de France s'engage à inscrire son action dans les engagements du Grenelle de l'environnement visant l'exemplarité des pouvoirs publics. Animé par la Délégation au développement durable du Ministère du développement durable (MEDDE), ce club contribue à faire du développement durable l'objectif partagé et structurant des stratégies, politiques et actions des organismes publics¹⁰⁴.

98 Sont concernées France Télévisions, Groupe La Poste, RATP, Réseau ferré de France (RFF), SNCF, La Française des jeux (FdJ).

99 Citons par exemple l'Agence des aires marines protégées, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), l'Agence de l'eau Seine Normandie (AESN), l'Agence française de développement (AFD), l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSE), l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs.

100 Sont concernés le Musée du Louvre, le Musée du quai Branly, le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Etablissement public du Musée et du domaine national de Versailles.

101 Cf. la Cité internationale universitaire de Paris (CIUP), la Conférence des grandes écoles (CGE), l'Ecole des mines de St Etienne (EMSE), l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris (ENSM), l'Université de Franche-Comté, la Bibliothèque nationale de France (BnF), le CNRS (via l'UPSACA), le CHU de Brest, etc.

102 Citons par exemple le Centre national d'innovation pour le développement durable et l'environnement dans les petites entreprises (CNIDEP), l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER), l'Institut français des sciences et technologies des transports et de l'aménagement des réseaux (IFSTTAR), l'Institut géographique national (IGN), l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS), l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN).

103 Pour plus d'informations, cf. la liste consultable sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-membres-du-club.18553.html>.

104 Cf. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiches-2.pdf>

Certes, l'ambition première d'un tel projet doit être d'engager l'organisme et ses partenaires « dans le sens d'une amélioration continue guidée par les principes fondateurs du développement durable, afin de lutter contre le changement climatique, de préserver la biodiversité, les milieux et les ressources naturelles, de viser l'épanouissement de chacun et la solidarité entre tous les êtres humains et entre les territoires, par l'adoption de modes de consommation et de production durables » (Agenda 21) mais au-delà des ressortissants consulaires, CCI de France engage ainsi son réseau à traduire ensuite cette réflexion dans sa politique, ses projets, son management, en impliquant le personnel consulaire mais plus généralement les différentes parties prenantes internes et externes intéressées. Cette démarche de développement durable met donc en lumière la RSE entendue dans ses différentes dimensions mais cela renvoie également à la responsabilité sociale de ses organismes consulaires envers leurs personnels.

Enfin, la troisième composante de la responsabilité sociétale, c'est-à-dire la responsabilité sociale, notamment regardée au travers de la GPEC, de la qualité de vie, de la santé et du bien-être au travail et de la rémunération¹⁰⁵ est quant à elle plus ou moins visible dans le réseau consulaire. Les CCIR recrutent et gèrent la situation statutaire des personnels de droit public, et les mettent à disposition des CCIT. Notons toutefois qu'elles peuvent déléguer, après autorisation de leur assemblée générale, aux présidents de CCIT le recrutement et la gestion des personnels de droit public nécessaires à leurs missions opérationnelles. Les chambres de région assurent cependant des fonctions d'appui juridique et d'audit au bénéfice des CCIT, et les soutiennent dans la gestion de leurs ressources humaines, comptabilité, communication et systèmes d'information. Elles peuvent confier, par convention, à une CCIT justifiant d'une expertise particulière la maîtrise d'ouvrage de tout projet d'infrastructure ou d'équipement, la gestion de services industriels et commerciaux, l'administration d'établissements de formation, les fonctions de soutien administratif à l'exception de la paie des agents administratifs ; elles peuvent aussi prendre des mesures pour pallier les carences des services obligatoires assurés par les CCIT et remplir les missions en lieu et place d'une CCIT défaillante. Les CCI de région remplissent enfin une mission consultative auprès des CCIT qui leur sont rattachées. Ainsi les CCI de région viennent en soutien des CCIT pour l'exercice de leur responsabilité sociale mais ne l'assument pas directement envers les agents qu'elles mettent à leur disposition bien qu'elles les guident fortement en répartissant en conformité avec les schémas sectoriels la ressource fiscale affectée à la CCIR (elles peuvent également abonder le budget d'une CCIT pour faire face à des difficultés particulières).

Dès lors par cette loi n°2010-853 les pratiques managériales des CCIT se trouvent soutenues par un changement de paradigme très fort (Chupin, 2011 pp. 61-63) : ce sont désormais les CCI de région qui deviennent les structures de référence du réseau consulaire tant au niveau des budgets que des personnels mis à disposition. La notion de responsabilité sociale n'en reste pas moins très présente au niveau local pour ne pas dire qu'elle est renforcée. Depuis le 1^{er} janvier 2013, ce sont en effet les CCI de région qui sont devenues les employeurs des personnels des CCI qui leur sont rattachées mais en donnant délégation en matière de gestion des personnels de droit public aux CCI territoriales, ce sont près de 30.000 collaborateurs dont environ 25.000 agents publics placés sous statut répartis dans 153 établissements publics¹⁰⁶ administrés par plus de 4.800 élus qui doivent être managés par les structures dans lesquelles ils exercent leur activité au quotidien. La responsabilité sociale est

¹⁰⁵ La notion de partage des profits étant incongrue en management public.

¹⁰⁶ Notons que ces chiffres datant du 05/11/2012 provenant du Ministère du redressement productif <http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/secteurs-professionnels/commerce/chambres-commerce-et-dindustrie> diffèrent de ceux de la CCI France en date du 18/02/2013. Cette dernière recense en effet à cette date un réseau de 163 établissements publics nationaux, régionaux et locaux. Cette différence de chiffres illustre donc bien les restructurations en cours, d'où une responsabilité sociale renforcée. Pour plus de détails sur les chiffres, cf. <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/le-reseau-cci/organisation>.

donc principalement portée par les CCIT bien que partagée entre les structures consulaires des deux échelons car les dépenses de rémunération des personnels ainsi mis à disposition constituent cependant des dépenses obligatoires des CCI territoriales et sont des recettes des chambres de région concernées. Ce postulat de l'employeur consulaire régional engendre donc quelques conséquences managériales et budgétaires fortes synthétisées par Chupin (2011) qui remettent en question l'exercice de la responsabilité sociale entre les deux types de structures par le fait même des changements ainsi générés par cette réforme de 2010.

3. Les apports de la méthode de l'observation participante à l'audit des pratiques managériales responsables en cas de changement organisationnel

Depuis 2013, la mise en œuvre de cette réforme de 2010 induit en effet plusieurs conséquences non encore totalement visibles à la fin du 1^{er} semestre au niveau des principes de management des ressources humaines en vigueur dans les chambres de commerce. Il convient tout d'abord d'adopter au niveau régional un règlement intérieur relatif aux personnels qui soit de portée régionale et applicable à l'ensemble des collaborateurs travaillant dans les CCI de la région (qu'elles soient territoriales, d'un échelon intermédiaire ou de la région en elle-même). A des fins d'harmonisation évidentes, ce travail a été rapidement entamé par la commission paritaire nationale et la traduction régionale est généralement en cours de finalisation sur l'ensemble du territoire. Cela n'exclue cependant pas la mise en œuvre de commissions paritaires régionales dont la nécessité se révèle par le besoin que l'application du statut national et du règlement intérieur régional soit vérifiée. Enfin, le recrutement et la gestion de l'ensemble de ces personnels consulaires de la région par la CCI de région supposent que les collaborateurs travaillant dans les CCI territoriales soient mis à disposition par la CCIR à ces mêmes chambres gérées par des directeurs ou secrétaires généraux mais dirigées par des élus. Cela pose alors la question de savoir quels sont les acteurs, régionaux ou locaux, agents publics mais responsables hiérarchiques ou élus administrateurs qui portent la mise en œuvre de la responsabilité sociale au sein des chambres consulaires quel que soit leur échelon territorial. Répondre à cette question est d'autant plus sensible que cela renvoie aussi au changement du fonctionnement budgétaire des chambres de commerce et d'industrie.

La réforme de 2010 introduit également de profonds changements dans la conduite budgétaire des CCI car le nouveau dispositif budgétaire consacre une inversion du versement de la ressource fiscale, désormais du régional vers le territorial (le symbole de cette réforme est fort : là où se trouvent les moyens financiers se trouve généralement aussi le centre de décision). Les CCI de région disposent ainsi d'un éventuel levier de pression envers les CCI de leur territoire. Bien que le Parlement considère que « *la logique générale qui guide cette vaste réforme des réseaux consulaires n'est pas la révision générale des politiques publiques (RGPP) mais bien davantage la rationalisation de leur maillage* » (Vautrin, 2010, p. 19), il n'empêche que cette dernière réforme des CCI a certainement pour objectif de permettre de faire face au dur constat établi par la Cour des Comptes qui soulignait que ces organismes publics qui n'ont ni comptable public, ni contrôleur d'Etat, ni commissaire du Gouvernement tout en bénéficiant de façon consolidée de ressources publiques (taxe additionnelle et subventions de divers organismes publics) rendait l'exercice de leur tutelle très difficile (Cour des Comptes, 2009, pp. 160-162). : « *Dans son référé du 6 janvier 2006, la Cour a constaté que « l'exercice de cette tutelle était déficient : le cadre juridique et financier était incertain, les missions de la tutelle n'étaient pas définies ; le partage entre tutelles centrale et déconcentrée était opaque; la tutelle n'avait guère de prise sur les grands enjeux, notamment financiers, du réseau consulaire ».* » (Cour des Comptes, 2009, p. 159). De la même façon, la Cour des Comptes rappelait dans ce même rapport qu'il n'y avait jusqu'à fin 2008 pas d'outil

budgétaire informatisé qui soit commun à la tutelle et au réseau afin de permettre un suivi financier unique. En outre, jusqu'à cette époque, il n'y avait pas de comptabilité analytique commune aux CCI (Chupin, 2011, p. 28). Enfin, en 2009, la Cour des Comptes estimait que le travail des années à venir allait être important du fait même qu' « *il reste à définir la règle financière applicable dans un certain nombre de domaines : en matière de délimitation entre services gratuits aux entreprises et services payants, de notion d'équilibre budgétaire d'une CCI, de consolidation des comptes, de dispositions relatives aux commissaires aux comptes, de frais de déplacement des agents. Pour toutes ces raisons, la tutelle ne dispose pas des moyens d'exercer pleinement sa fonction. La conciliation entre la contrainte que constitue toute tutelle sur des établissements publics et le respect du principe de spécificité des CCI, « administrées par des dirigeants d'entreprise élus », demeure difficile, comme le montrent les réticences du réseau à passer avec l'Etat des contrats d'objectifs* ». » (Cour des Comptes, 2009, pp. 161-162). Cela repose ainsi la question du management des CCI et interroge les pratiques de management responsable de ces structures, bien que des systèmes d'information comptables centralisés soient mis en place au niveau des CCI de région dès janvier 2012. Dès lors le changement organisationnel est pluridimensionnel et l'audit social regagne encore plus d'intérêt.

Estellat et Besseyre des Horts (2012) se sont en effet attachés à démontrer que les pratiques d'audit social sont au cœur du changement organisationnel. Non seulement l'audit social permet de structurer une démarche de changement en se basant sur une analyse précise de la situation de départ favorisant la compréhension et la planification des actions devant être entreprises pour mettre en mouvement l'organisation et les personnes mais il permet également d'agir sur les valeurs, les attitudes, comportements et émotions,... bref, tout ce qui constitue la dimension « soft » du changement organisationnel. Le réseau consulaire gagnerait donc à adopter une logique d'audit social dans l'ensemble de ses structures : non seulement cela lui permettrait de renforcer ses pratiques de management responsable mais l'aiderait dans sa conduite du changement. L'adoption de cette logique se trouve cependant renforcée si l'on garde à l'esprit qu'une conduite du changement plus ou bien maîtrisée peut engendrer ou tout du moins révéler des pratiques organisationnelles voire même individuelles déviantes souvent à l'origine de situations de souffrance collectives et/ou individuelles. Or l'audit social dans sa pratique traditionnelle, quand bien même il ait évolué vers un audit de la responsabilité sociétale entendue dans l'ensemble de ses dimensions développées précédemment, peut alors rencontrer quelques limites, surtout au regard des zones d'ombre que comporte toute organisation (Dumazert et Tahssain-Gay, 2012 et 2013), à plus forte raison quand celle-ci change profondément. L'adoption d'une logique d'audit social rénové peut toutefois aider ces managers à prendre en considération l'écart entre la réalité observée et la norme (choisie ou imposée de l'extérieur) mais cela leur permettra également de comprendre et expliquer ces écarts pour en interroger la signification et le sens (Yanat, 2012). Cela suppose cependant qu'une démarche se basant sur les sciences humaines soit employée pour comprendre ces comportements, attitudes, valeurs,... des différents acteurs de cette organisation en pleine mutation. La méthode de l'observation participante décrite par Chanlat (2005) correspond à ce profil. Cette méthode ethnosociologique peu utilisée en sciences de gestion est en effet l'une des méthodologies qualitatives adoptée par des sociologues spécialisés sur la compréhension des comportements déviants (Becker, 1985 ; Goffman, 1996). L'observation participante consiste en une immersion plus ou moins importante mais toujours de façon prolongée dans un milieu choisi qui a pour objectif « *de recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités des données concernant la vie sociale du groupe étudiée* » (Chanlat, 2005, p. 166). La démarche est alors assez proche de celle employée par l'auditeur social. Les difficultés rencontrées dans ce cas consistent cependant en la multiplicité des types d'observateurs pouvant exister :

« l'observateur complet », « l'observateur participant », « le participant observateur », « le participant complet » (Groleau, 2003 ; Baumard et al. 2003 ; Soulé, 2007). Cette méthode oblige également l'observateur à s'interroger régulièrement sur son degré d'implication et donc sa relation au terrain en tant qu'observateur plus ou moins participant. Par contre cette distanciation peut être d'autant plus facilitée qu'elle s'appuie sur l'étude de toutes les autres données primaires et secondaires (Baumard et al., 2003) à la disposition de cet observateur d'un genre si particulier. Les managers ou du moins les dirigeants de ces structures observées gagneraient alors en compréhension de leur propre structure s'ils rentraient dans cette double logique d'audit social (rénové et traditionnel). Quant à l'auditeur social qui voudrait contrôler ou du moins mettre en lumière la nature et l'intensité des relations sociales pouvant exister entre les membres d'une organisation, il pourrait ainsi s'inspirer de cette démarche ethnosociologique car c'est le premier pas vers ce que pourrait devenir son métier, c'est-à-dire un auditeur de cohésion sociale voire sociétale (Scouarnec, 2013 et 2012).

Pour conclure, la notion de management responsable apparaît désormais comme étant de plus en plus la déclinaison de la RSE au niveau des managers (Pless, Maak and Waldman, 2012). Il faut donc prendre en considération la responsabilité sociétale des entreprises dans toutes ses dimensions. A la dimension sociétale en elle-même il faut ainsi ajouter la prise en compte de la responsabilité environnementale. Cela suppose toutefois que les managers introduisent cette préoccupation au centre de toutes leurs pratiques managériales. Cela renforce alors la nécessité que la pratique de la responsabilité sociétale et environnementale s'accompagne également d'un renforcement de l'application de la responsabilité sociale. Les managers se retrouvent alors devant la difficulté de s'emparer de ces questions de management responsable tout en continuant à conduire leurs pratiques quotidiennes. Or dans une situation de changement organisationnel radical comme le connaissent actuellement toutes les organisations consulaires, ces nécessités deviennent encore plus importantes car tout est à repenser : les interactions entre les différentes chambres de commerce et d'industrie, qu'elles soient au niveau local, régional ou national, les pratiques managériales et budgétaires, les relations entre les acteurs, qu'il s'agisse des élus ou du personnel agent public, etc. Bref, il convient de repenser la dimension « hard » du changement sans oublier qu'il existe également une dimension « soft » tout aussi importante (Estellat et Besseyre des Horts, 2012). La pratique de l'audit social devient alors une réelle nécessité pour les managers. Certes, le métier d'auditeur a sa propre expertise (Scouarnec, 2013) et il n'est pas question de confondre ce métier avec celui des managers opérationnels mais le renforcement de la responsabilité sociétale et le changement organisationnel radical obligent ces mêmes managers à rentrer au minimum dans une logique d'audit social entendu au sens large, autrement dit incluant l'audit de la responsabilité sociétale, environnementale et sociale, sinon ils risquent de laisser croître la part sombre de leur organisation (Dumazert et Tahssain-Gay, 2012 et 2013) et donc le risque de compromettre le bien-être et la santé au travail des parties prenantes concernées (son personnel voire même ses élus administrateurs) devient plus grand. La position dans laquelle se trouvent les managers vivant une situation de changement radical est par conséquent très inconfortable mais la pratique de la responsabilité sociétale dans leur organisation les pousse à agir. La difficulté d'action semble toutefois plus délicate dans le contexte du management public, en particulier dans ces établissements publics administrés que sont les organisations consulaires, car elle s'imbrique également dans un renouveau de la pensée managériale existante en son sein : face aux tenants du paradigme de l'administration publique qui voient les organisations publiques comme fondamentalement différentes du privé¹⁰⁷, la conception du « New Public Management » prévalant depuis plus

¹⁰⁷Les chercheurs en sciences administratives, en sciences politiques et en économie tendent en effet à juger la différence public/privé comme fondamentale et mettent l'accent sur les spécificités économiques et politiques de l'univers public.

d'une décennie tend à nier la frontière public/privé en considérant que les méthodes et les finalités (performance, réduction des coûts) sont les mêmes dans les deux univers. Les managers des organisations consulaires se retrouvent alors dans une situation des plus sensibles et complexes car leurs établissements sont à la frontière public-privé (Nioche, 1997). Leurs pratiques managériales leur demande par conséquent un doigté des plus délicats, quand bien même ils fassent preuve d'une grande bienveillance envers leurs collaborateurs. L'expertise de l'auditeur social pourrait alors retrouver un regain d'intérêt à leurs yeux car non seulement cet expert pourrait les aider à mieux maîtriser la RSE et la conduite du changement organisationnel mais également le renouveau de leurs pratiques managériales. Cet expert pourrait enfin les aider à mieux appréhender la complexité des comportements, attitudes... des différentes parties prenantes ainsi accentuée. Cela supposerait toutefois que l'auditeur social accepte la pratique d'un audit traditionnel associé à des pratiques ethnosociologiques complémentaires favorisant la compréhension des comportements transgressifs voire déviants nuisant gravement au bien-être, à la santé et à la qualité de vie au travail de chacun. Il semblerait cependant que cette évolution méthodologique et paradigmatique de l'audit social aille dans le sens de l'évolution du métier d'auditeur social qui semble se dessiner...

4. Bibliographie

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. ET XUEREB J.M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.A. et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 9, pp. 224-256.

BECKER H.S. (1985), *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Editions Métailié.

BERNARDIN J.F. (2004), *A quoi sert une chambre de commerce et d'industrie ?*, Paris, Editions de l'Archipel.

CARPENTIER S. (2012), « Santé et bien-être au travail : le nécessaire audit des pratiques socialement responsables des organisations », in Peretti J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 28, pp. 236-242.

CHANLAT J.F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in ROUSSEL P. ET WACHEUX F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, chapitre 6, pp. 159-175.

CHUPIN C. (2011), *Chambres de commerce et d'Industrie. Un nouveau départ ?*, Paris, La Documentation Française.

COMBEMALE M. ET IGALENS J. (2005), *L'audit social*, Paris, PUF, Que sais-je ?

Cour des Comptes (2009), « La tutelle des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) », *Rapport annuel*, pp.159-165.

DUMAZERT J.P. & TAHSSAIN-GAY L. (2012), « Dark-side dans l'entreprise : du côté sombre de l'individu aux zones éclairées par l'audit social ? » in PERETTI J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 7, pp. 59-65.

DUMAZERT J.P. & TAHSSAIN-GAY L. (2013), « Audit social et Dark-side dans l'entreprise : du côté sombre des situations sociales aux zones réellement éclairées ? », *Qualitative*, n°241, mars, pp. 36-45.

ESTELLAT N. et BESSEYRE DES HORTS C.H. (2012), « Audit social et changement organisationnel : le rôle du coaching » in Peretti J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 51, pp. 415-424.

GOFFMAN E. (1996), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Tome 1, Paris, Editions de Minuit.

- GROLEAU C. (2003), « L'observation », in Giordano Y. (coord.) (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, Chapitre 6, pp. 211-244.
- IGALENS J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.
- IGALENS J. (2003), « Audit social » in Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines* Paris, Vuibert.
- IGALENS J. et PERETTI J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- ISEOR (2004), *Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Economica.
- NIOCHE J.P. (1997), « Introduction au numéro spécial public-privé », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, n° 115, pp. 5-12.
- PERETTI J.M. (2012), « 1982-2012 : de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociétale », in PERETTI J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 1, pp. 18-24.
- PERETTI J.M. (2013), « Redécouvrir l'audit social », *Qualitique*, n°241, mars, pp. 6-7.
- PERETTI J.M. et VACHETTE J.L. (1985), *Audit social*, Paris, Editions d'Organisation.
- PIRE-LECHALARD P. et VAN HOOREBEKE D. (2013), « Audit social et management durable », *Qualitique*, n°241, mars, pp. 24-31.
- PLESS N., MAAK T. AND WALDMAN (2012), « Different Approaches Toward Doing the Right thing : Mapping the responsibility Orientations of Leaders », *Academy Of Management*, pp. 51-65.
- SCOUARNEC A. (2012), « Le devenir de l'auditeur du social », in Peretti J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 55, pp. 443-444.
- SCOUARNEC A. (2013), « L'Auditeur Social : un métier en devenir », *Qualitique*, n°241, mars, pp. 32-35.
- SOULE B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, Vol. 27 (1), pp. 127-140.
- VAUTRIN C. (2010), *Rapport fait au nom de la commission des affaires économiques sur le projet de loi relatif aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services*, n°2388, Paris,Assemblée Nationale, 24 mars.
- YANAT Z. (2012), « De l'audit du processus à l'audit des parties prenantes : pour une rupture paradigmatique de l'audit social », in Peretti J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 49, pp. 400-407.

Plaidoyer pour l'adoption d'une méthodologie ethnosociologique dans l'audit des pratiques managériales responsables des établissements publics placés sous la tutelle de l'Etat.
Stéphanie Carpentier

RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET GESTION DE LA DIVERSITE AU QUEBEC : PISTES DE REFLEXION SUR LE PASSAGE DE LA RHETORIQUE A L'ACTION

Éric CHAREST

Ph. D., Professeur de gestion des ressources humaines

École nationale d'administration publique, Montréal, Canada

Eric.Charest@enap.ca

1. Introduction

Les préoccupations en matière de diversité sont de plus en plus présentes dans les entreprises. Plusieurs facteurs poussent les gestionnaires à s'engager en faveur de la diversité, notamment la diversification des marchés dans une perspective de globalisation, les changements dans les caractéristiques démographiques de la population active sur le marché local du travail et le désir « d'exotisme » des consommateurs quant à l'offre de produits et services (Berrey, 2008). Ainsi, devient-il plus commun d'observer dans les entreprises un désir de vouloir « gérer » adéquatement cette diversité. Certains chercheurs ont remarqué que cette gestion de la diversité se caractérise, entre autres, par une prise de distance par rapport au cadre juridique mis en place afin de combattre les discriminations et assurer une plus grande égalité entre les citoyens.

Pour Edelman et coll. (2011), ce paradoxe apparent s'explique bien si l'on adopte une perspective plus institutionnaliste des entreprises. En effet, les dirigeants des entreprises doivent « managérialiser » le cadre juridique, c'est-à-dire le traduire en discours, politiques et pratiques intelligibles pour les gestionnaires et qu'ils considéreront conformes, à tous les moins non-incompatibles, aux intentions du législateur ce qui amène à une réflexion sur l'effectivité du droit (Leroy, 2011). Le concept théorique de la responsabilité sociale des entreprises participe à comprendre et expliquer cette managérialisation, soit ce passage du niveau macro du cadre juridique générale vers celui beaucoup plus micro des discours organisationnels, mais aussi et surtout des pratiques à implanter afin d'observer de réels changements. Or, au Québec, comme dans plusieurs autres pays, cette responsabilité sociale des entreprises aurait tendance à s'en tenir aux discours.

En étudiant l'exemple des entreprises privées québécoises assujetties à l'obligation de mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité, le principal programme proactif visant l'augmentation de la représentation en emploi des membres des groupes cibles (les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées) dont les impacts ont été jusqu'à présent très limités (Chicha et Charest, 2013), nous tenterons de comprendre comment les gestionnaires responsables de leur mise en œuvre traduisent cette norme juridique d'égalité en un discours surtout utilitariste axé sur les bénéfices pour les entreprises d'une gestion de la diversité, sans par ailleurs remettre en question leurs manières de faire. Nous proposerons diverses pistes de réflexion afin de faciliter le passage de la rhétorique à l'action en soulignant le rôle pivot que les services de ressources humaines sont appelés à jouer, notamment en facilitant la mise en œuvre de partenariats productifs avec des parties prenantes historiquement négligées.

2. La gestion de la diversité

La gestion de la diversité est née aux États-Unis, mais gagne en popularité dans de très nombreuses régions du globe, notamment en France où les recherches sur le sujet se sont

multipliées dans la dernière décennie (Point, 2012). Plusieurs phénomènes ont contribué à l'avènement de cette gestion de la diversité, qu'il s'agisse des remises en question de la légitimité des systèmes de gouvernance conçus pour une population homogène, des luttes de revendications identitaires portées par de nombreux groupes minorisés au sein de l'espace public ou encore les évolutions du contexte économique qui amènent à reconsidérer les apports potentiels des groupes minorisés sur le marché du travail (Terramorsi et coll., 2009).

Cette gestion de la diversité repose sur le constat affirmé que dans un contexte de globalisation où la « différence » est reconnue, souvent revendiquée, parfois valorisée, l'entreprise n'a d'autres options que de promouvoir une meilleure compréhension et tolérance vis-à-vis des personnes dites « différentes », afin d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles, ce qui devrait avoir en retour un impact positif sur plusieurs variables, dont le taux de roulement, la satisfaction au travail, l'attraction et la rétention d'employés talentueux, le climat de travail, etc. (Agocs et Burr, 1996). Autant de bénéfices qui portent à croire que rendre le marché du travail plus inclusif en permettant à chacun de revendiquer, dans certaines limites, sa différence aurait à terme un impact positif sur la performance de l'entreprise, voire assurerait sa survie (Lorbiecki, 2001). Puisque, dans tous les cas, il s'agit d'une prise en compte formelle de dimensions sociales, la gestion de la diversité est, sauf exception, un dossier qui incombe au service des ressources humaines.

Comme le précise Point (2012), l'idée de diversité apparaît, a priori, comme un concept séduisant, par sa malléabilité et sa polysémie. Cependant, on peut également ressentir un malaise devant le flou qui l'entoure. Bolaffi et coll. (2003) dénotent bien ce « flou » lorsqu'ils mentionnent que la diversité réfère au caractère, à la qualité ou à la condition de ce qui est *différent*. Cette différence se construit en fonction d'un référent, un archétype du travailleur et de ses caractéristiques dans une occupation, une entreprise, un secteur industriel ou même un environnement donné. Cette gestion de la diversité est donc nécessairement multiforme. Dans les faits, Williams et O'Reilly (1998) rappellent que, sauf exception, la gestion de la diversité s'intéressera surtout aux caractéristiques facilement identifiables chez ces individus « différents » par rapport à l'archétype du travailleur. Également, parmi ces caractéristiques, seules les plus prégnantes feront l'objet d'un traitement particulier dans un processus de gestion de la diversité.

Pour illustrer cette idée, Rijamampianina et Carmichael (2005) utilisent l'analogie de l'iceberg : les caractéristiques les plus prégnantes, souvent explicitement mentionnées dans le cadre juridique national combattant la discrimination, sont désignées comme les dimensions primaires en gestion de la diversité (exemple : le sexe, la couleur de la peau ou le handicap), sont le plus souvent au cœur des pratiques des entreprises. D'autres caractéristiques comme l'orientation sexuelle, les croyances religieuses et les convictions politiques constituent la dimension secondaire de la diversité. Finalement, les caractéristiques qui définissent l'identité propre d'un individu, notamment les traits de personnalité et les valeurs, forment la dimension tertiaire en gestion de la diversité, celle-ci étant la moins susceptible d'être abordée par un programme particulier au sein d'une entreprise.

Edelman et coll. (2001) postulent que la gestion de la diversité est essentiellement une prise de distance par rapport au cadre juridique interdisant la discrimination et une « managérialisation » des concepts qui en découlent, et ce, dans un contexte où certains segments de l'opinion publique demeurent sceptiques quant à la persistance de la discrimination et où de nombreuses voix s'élèvent contre les interventions proactives pour lutter contre les inégalités (pensons notamment aux programmes de *Affirmative Action*). La voie de la gestion de la diversité serait plus « acceptable » par le public, particulièrement parmi les gestionnaires, puisqu'elle ne désigne ni « coupable », ni « victime » et met l'accent

sur la qualité des relations interpersonnelles, en faisant très rarement référence à la discrimination de manière directe. Ce dernier point amenait Montargot et Peretti (2012) à affirmer que la gestion de la diversité et l'engouement qu'elle suscite, parviennent à effacer du discours managérial les références à la non-discrimination. De plus, comme cette notion de diversité n'est pas encadrée par un texte juridique (Montargot et Peretti, 2012), l'entreprise a le champ libre pour définir ce que sera l'objet de sa gestion de la diversité.

Le processus de managérialisation décrit par Edelman (2011) ne devrait pas surprendre puisque l'entreprise est régulièrement amenée à interpréter le droit afin de pouvoir opérer. En effet, l'opérationnalisation de la norme juridique est souvent absente du texte de loi, puisque le législateur ne peut anticiper la multiplicité des contextes particuliers de sa mise en œuvre. L'entreprise doit donc définir « des modèles de conduite considérés comme conformes aux prescriptions juridiques » (Edelman, 2011; p. 85). Ainsi, l'essentiel n'est pas de comprendre, ni même de respecter *stricto sensu* la logique juridique, mais bien de parvenir à une solution pragmatique, sans doute provisoire, « aux problèmes posés par la mise en œuvre, ce qui donne bien souvent naissance à des interprétations créatives de la règle de droit » (Edelman, 2011; p.90-91). Dobbin (2009) nous offre un exemple de cette relation entre la norme juridique et son opérationnalisation par les gestionnaires : à la suite des modifications au cadre juridique américain afin de lutter contre les discriminations, les gestionnaires ont dû opérationnaliser ces nouvelles normes juridiques; ce travail soumis occasionnellement à l'approbation des tribunaux et des organismes de contrôle, est devenu avec le temps, un ensemble relativement cohérent de pratiques et de manières de faire. Dans ses mots :

« [...] *the [Civil Rights Act] outlawed discrimination in broad strokes. Most managers never imagined that the law applied to their companies. Yet once enforcement was expanded in the early 1970s, personnel experts were able to sketch equal opportunity programs with a free hand precisely because Congress had presented employers with a tabula rasa rather than setting out precise rules and regulations* »¹⁰⁸ (p. 1-2)

Dans ce travail d'opérationnalisation, les gestionnaires sont soutenus par différents spécialistes des sciences sociales, dont des psychologues organisationnels. Pour reprendre l'expression de Stryker (2011), il y a intermédiation scientifique dans la mise en œuvre du cadre juridique. Les résultats de ce travail de terrain effectué par des gestionnaires et des chercheurs en sciences sociales forment des « noyaux durs de modèles institutionnalisés » (Edelman, 2011; p. 105) qui sont désormais des étalons pour évaluer les efforts des autres entreprises et, par ricochet, influencent le législateur dans sa compréhension des solutions appropriées aux problèmes de discrimination en emploi.

Même si la gestion de la diversité tend à s'imposer dans les entreprises, elle demeure problématique pour combattre les discriminations en milieu de travail pour de nombreuses raisons. Comme le résumait Lorbiecki et Jack (2000), elle : 1- décontextualise les inégalités, ce faisant, elle nie l'impact des variables sociales qui perpétuent les exclusions et les différenciations sur et en dehors du marché du travail; 2- se distancie du cadre juridique; 3- entretient trop souvent une vision essentialiste des différences, se contentant de présenter les membres des groupes en fonction d'un ensemble fini d'attributs; et 4- échappe difficilement à

¹⁰⁸ Traduction libre : « Le [Civil Rights Act] interdit la discrimination de manière générale. La plupart des gestionnaires n'ont donc jamais imaginé que la loi s'appliquait à leur entreprise. Pourtant, lorsque l'application plus sévère de la loi s'est répandue dans les années 1970, les experts en gestion du personnel ont facilement été en mesure d'esquisser des programmes d'égalité des chances, précisément parce que le Congrès avait présenté aux employeurs une *tabula rasa* plutôt que de définir des règles précises et des règlements pour l'application de la loi ».

la dichotomie « nous » et « eux » en demandant à « ses » employés d'être plus ouverts vis-à-vis de ceux qui sont « différents ». D'autres critiques de la gestion de la diversité insistent sur le fait que cette réponse managériale soit essentiellement utilitariste. La rhétorique sur les bénéfices de la gestion de la diversité influencerait davantage les comportements des entreprises que les finalités sociales poursuivies par le cadre juridique (Özbilgin et Tatli, 2011 ; Noon, 2010 et 2007).

Dans une perspective institutionnaliste, on peut affirmer que la gestion de la diversité serait un parfait exemple de la mise en œuvre par l'entreprise de l'intérêt général, ainsi instrumentalisé afin d'assurer sa pérennité, ce qui nous amène à réfléchir à la question de la responsabilité sociale des entreprises.

3. Responsabilité sociale des entreprises

Si l'on se fie à la prolifération des écrits savants et populaires abordant le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) – que certains préfèrent désigner comme une responsabilité « sociétale » afin de bien marquer qu'il ne s'agit pas d'une simple prise en considération des dimensions humaines internes à l'entreprise (Vasseur, 2009), mais bien des intérêts de la collectivité, dans le milieu où elle est implantée (Allegaert et Branellec, 2012) – on pourrait présumer que nous assistons à une redéfinition des rapports entretenus entre les entreprises et la société. Le Bureau international du travail (2006) définit la RSE en tant que : « [...] façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs » (p. 1). Campbell (2007) précise que cette RSE oblige à considérer dans une perspective éthique, les relations qui unissent l'entreprise à ses employés (le traitement général des employés), à ses clients (prise en compte des caractéristiques démographiques des clients et leurs exigences), aux fournisseurs (respect des engagements et civilité des relations), au gouvernement (diligence vis-à-vis du cadre juridique) et à la communauté (engagement et contribution à son essor).

Comme le rappelle Gendron (2010), face aux évolutions de la société et tout en demeurant « le véhicule d'intérêts privés », les entreprises s'inscrivent depuis longtemps dans un « projet social plus général » (p. 79) qui en souligne la nature institutionnelle. Comprendre celle-ci en tant qu'institution implique de reconnaître qu'elle est une collectivité humaine dotée de finalités économiques et sociales.

Afin d'assurer leur pérennité, objectif ultime de toutes les entreprises, celles-ci doivent assurer leur légitimité, ce qui implique qu'elles doivent constamment considérer leur environnement et ses évolutions afin de s'y adapter (Rizza, 2008). Ce processus d'adaptation constitue l'un des piliers de la réflexion stratégique pour les gestionnaires : « les changements qui surviennent dans l'environnement externe des organisations peuvent provoquer des déséquilibres internes que les dirigeants peuvent percevoir comme des défis stratégiques qui représentent soit des menaces, soit des opportunités » (Lemire et coll. 2011; p. 26). Pour reprendre les mots de Gendron (2010), pour que l'entreprise évite de se retrouver en porte-à-faux avec son environnement, il doit y avoir : « adéquation entre la finalité de l'entreprise et le projet de société d'une époque donnée [...] » (p. 80). Or, ce « projet de société » relié à l'intérêt général est évolutif (Gendron, 2010 ; Campbell, 2007). Gendron (2010) offre l'exemple suivant :

« [...] un bien-être défini en termes de niveau de vie et de productivité il y a vingt ans à peine se décline davantage en termes de qualité de vie et de préservation de l'environnement aujourd'hui. L'entreprise qui se contente d'offrir des biens et des services en fournissant des salaires était certes en parfaite adéquation avec le projet de

société productiviste qui caractérisait la deuxième moitié du siècle dernier. Mais sa contribution à une société qui définit l'intérêt général en se référant au développement durable est moins évidente » (Gendron, p. 80)

Ainsi, au sein de l'entreprise se rejouent toutes les controverses d'une société qui naissent des visées particulières, parfois antagonistes, des groupes qui y sont représentés. Dans sa quête de légitimité, l'entreprise doit faire un arbitrage de ces controverses ce qui l'amènera à promouvoir une certaine compréhension de l'intérêt général, un exercice nécessaire, bien que périlleux, car associé à sa survie même. Champion et Gendron (2005) reprenant l'une des thèses d'Alain Touraine, expliquent que cette vision entrepreneuriale de l'intérêt général et du compromis entre ce dernier et ses intérêts économiques est la base de sa pérennité. Il serait risqué de sous-estimer l'importance du défi de l'adaptation de l'entreprise aux demandes sociales (Ackerman, 1973).

Le développement durable qui entretient des liens étroits avec la RSE, serait l'une des tendances lourdes de sens qui participent, depuis les 15 dernières années, à la redéfinition de l'intérêt général. En effet, depuis la publication du rapport Brundtland (1987)¹⁰⁹ qui a permis de populariser le concept de développement durable, les populations semblent davantage interpellées par les préoccupations environnementales et les enjeux sociaux. Aussi de nombreux groupes en profitent-ils pour accroître leurs pressions sur les entreprises. Dès lors, il devient plus difficile pour ces dernières d'opérer sans prendre en considération ces principes de développement durable. Or, plusieurs ont fait remarquer qu'il existe un décalage entre ces derniers surtout associés aux textes juridiques, et leur mise en œuvre concrète dans l'entreprise : alors qu'on se réfère à des normes et des codes généraux, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des pratiques alignées aux éléments du discours (Dion et Cadieux, 2012).

La RSE permet ce passage nécessaire de la dimension macro des grandes orientations du développement durable reflétant en partie l'intérêt général, telles qu'on les retrouve dans le cadre juridique et dans les discours politisés des parties prenantes, à une dimension plus micro, au niveau organisationnel, où le principal souci en est un d'opérationnalisation (Dion et Cadieux, 2012). Et, en ce qui concerne l'enjeu particulier d'une plus grande égalité entre les individus et l'élimination des discriminations en emploi, la RSE pourrait théoriquement constituer une assise solide pour s'attaquer au problème (Chicha, 2006). La gestion de la diversité peut donc se comprendre comme un exemple de positionnement socialement responsable des entreprises.

4. Gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises

Depuis quelques années, la gestion de la diversité est devenue l'un des piliers de la dimension sociale de la responsabilité sociale des entreprises (Cailleba et Cuevas, 2009 ; Terramorsi et coll., 2009). Les pressions de l'environnement sont telles que ces dernières, ne serait-ce que pour conserver une certaine légitimité dans les collectivités où elles sont implantées, doivent de plus en plus intégrer dans leurs discours cette notion de diversité afin de démontrer leur ouverture aux différences. Évidemment, elles peuvent également faire le choix de dépasser le simple énoncé de principe, notamment lorsqu'elles s'obligent à combattre la discrimination sous toutes ses formes, à promouvoir activement la diversification de leurs effectifs et à reconnaître leur devoir de desservir avec respect et diligence tous leurs clients, nonobstant leurs appartenances.

¹⁰⁹ Ce rapport rédigé par la Commissaire Gros Harlem Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement est officiellement intitulé « Notre avenir à tous ».

Bien que ces dernières idées soient séduisantes, il semble dans les faits que les entreprises, dans la plupart des cas, se limitent, tout au plus, aux grandes déclarations publiques qui sont rarement traduites en actions concrètes. Ainsi, un examen réalisé par le Bureau international du travail des rapports de RSE des 100 plus importantes entreprises multinationales des pays de l'OCDE et des 50 plus importantes des pays en voie de développement indique qu'il est fait mention de la non-discrimination et de l'égalité des chances dans seulement 30,5 % de ces rapports (BIT, 2003). Comme l'explique Daugareilh (2009) après avoir analysé les documents corporatifs de RSE d'un échantillon de grandes entreprises des pays développés, dans la plupart, sinon dans la majorité des cas, ces références aux normes d'égalité ne sont essentiellement que des exercices de rhétorique. Il est exceptionnel d'en observer une réelle opérationnalisation qui offrirait aux gestionnaires des outils concrets facilitant la mise en œuvre des principes et normes en question.

Ces résultats sont cohérents avec ceux de Terramorsi et coll. (2009). Leur analyse des informations « diversité » contenues dans les rapports de RSE des sociétés du CAC 40 montre que ce thème est présent dans 90 % des rapports, mais qu'il se limite dans la majorité des cas à l'identification de la problématique. Ainsi, ce discours autour de la diversité dans les rapports de RSE demeure « peu impliquant pour les entreprises [et] les actions, sauf lorsqu'elles s'insèrent dans une perspective légale, restent du domaine de la politique générale » (p. 273). Pourtant, l'opérationnalisation des discours sur la diversité en termes d'objectifs, de révision des manières de faire et d'évaluation des impacts, demeure une condition *sine qua non* pour obtenir des résultats concrets au niveau de l'égalité des résultats entre les membres des différents groupes concernés.

Dès lors que la direction de l'entreprise s'engage formellement en matière de diversité, le travail d'opérationnalisation et de mise en œuvre semble surtout échoir à la direction des ressources humaines (DRH) de l'entreprise (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Ces chercheurs parlent même d'un « défi redoutable pour la GRH » (p. 40) puisqu'il s'agit de questionner et revoir l'ensemble du système d'emploi de l'entreprise, notamment par le biais de la formalisation et de la révision de l'ensemble des pratiques que les employés de la DRH ont contribué à façonner et à mettre en place dans l'entreprise. Se pose par conséquent la question de l'impartialité des employés d'une DRH quant il s'agit de réaliser le diagnostic du système d'emploi de leur entreprise et de proposer des correctifs qui soient appropriés. Les parties prenantes externes, sur lesquelles nous reviendrons, sont donc appelées à jouer un rôle actif à ce niveau afin d'échapper à cette impasse.

5. Méthodologie de recherche

La méthodologie privilégiée est qualitative : des entrevues semi-dirigées se sont déroulées entre l'été 2005 et l'automne 2006 dans des entreprises privées de la région métropolitaine de Montréal qui ont toutes une obligation de mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE). L'intérêt de cette méthodologie réside principalement dans notre objectif d'investiguer quelle pourrait être la nature des liens qui existent entre les différents phénomènes (Whipp, 1998). Le choix de procéder à des entrevues semi-dirigées dans les entreprises s'explique par l'importance en sciences sociales d'étudier les phénomènes dans leur contexte (Flyvbjerg, 2001). Pour les chercheurs, cette méthode permet également une plus grande souplesse par rapport au devis de recherche afin de faciliter les possibilités d'émergence de nouvelles connaissances (Creswell, 2003).

Les entrevues ont été réalisées auprès des gestionnaires responsables de la mise en œuvre des PAEE qui, sauf exception, travaillent dans la DRH de l'entreprise. Le programme des PAEE correspond à la principale approche proactive de lutte aux discriminations au Québec. En

l'absence de plaintes, les employeurs assujettis doivent analyser l'ensemble de leur système d'emploi dans l'objectif de réviser les pratiques et politiques qui peuvent constituer des barrières à l'accès à l'emploi des membres des groupes cibles. Ces employeurs doivent aussi assurer un suivi quantitatif de la représentation des membres des groupes cibles parmi leurs effectifs afin de s'assurer d'une représentation adéquate en fonction d'objectifs déterminés.

Il existe de multiples catégories de PAEE au Québec (Chicha et Charest, 2013), parmi ceux-ci, nous nous sommes intéressés aux PAEE résultant d'une obligation contractuelle. Depuis 1987, toutes les entreprises qui ont au moins 100 employés et qui reçoivent un contrat gouvernemental ou une subvention de 100 000 \$ et plus du gouvernement du Québec, ont l'obligation de mettre en œuvre un PAEE. Les groupes ciblés par ce programme sont : les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Compte tenu de ce cadre juridique particulier, nous postulons que ces entreprises devraient être plus sensibles que les autres aux questions de diversité de la main-d'œuvre, de discrimination en emploi et d'analyse des systèmes d'emploi afin d'identifier les barrières et les biais qui peuvent limiter l'embauche et le maintien en emploi des membres des groupes historiquement défavorisés sur le marché du travail.

À l'époque où l'échantillon a été constitué, près de 180 entreprises au Québec étaient assujetties à l'obligation contractuelle de mise en œuvre d'un PAEE, dont 114 dans la région urbaine de Montréal (CDPDJ, 2004). Pour constituer l'échantillon, l'ensemble de ces entreprises ont été contactées. En tout, nous avons rencontré les responsables des PAEE de 31 entreprises différentes.

En moyenne, les entreprises qui composent l'échantillon comptent 2 425 employés ; un peu plus de 61 % de celles-ci sont syndiquées. Le tableau 1 montre leur répartition dans les différents secteurs industriels.

Tableau 1

Nombre d'organisations en fonction du secteur industriel

| Secteur industriel | | Nombre d'organisations |
|--------------------|--|------------------------|
| Code SCIAN 2007 | Nom du secteur | |
| 31-33 | Fabrication | 12 |
| 41 | Commerce de gros | 5 |
| 48-49 | Transport et entreposage | 2 |
| 54 | Services professionnels, scientifiques et techniques | 7 |
| 56 | Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement | 2 |
| XX | Autre | 3 |
| Total | | 31 |

Les entrevues semi-dirigées duraient en moyenne 90 minutes ; un guide des thèmes à aborder avec le répondant était utilisé par le chercheur. Toutes les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu réalisée à l'aide du logiciel de traitement des données qualitatives ATLAS.ti.

6. Discours sur la gestion de la diversité dans les entreprises privées québécoises

Comme mentionné, compte tenu du cadre juridique particulier de ces entreprises, il était postulé qu'elles auraient, en moyenne, une meilleure compréhension des enjeux en matière de diversité, ce que leurs discours refléteraient. En entrevue, les gestionnaires responsables du dossier de l'accès à l'égalité tenaient tous un discours très articulé en ce qui concerne les bénéfices pour les entreprises de diversifier leurs effectifs et de bien gérer cette diversité. Toutes les entreprises, sans exception, ont mentionné au moins un bénéfice à la diversification des effectifs. Le tableau 2 présente les bénéfices mentionnés par les répondants.

Tableau 2 :

Les bénéfices de la diversification des effectifs perçus par les entreprises

| Bénéfices de la gestion de la diversité ¹¹⁰ | N | % |
|--|----|------|
| I- Interne (améliorer le climat de travail; faciliter les embauches futures de membres des groupes cibles) | 16 | 51,6 |
| II- Externe (permettre d'obtenir des contrats gouvernementaux; assurer une image positive de l'entreprise; éviter les poursuites en discrimination) | 21 | 67,7 |
| III- Marché (améliorer le niveau de satisfaction des clients; conquérir de nouveaux marchés ou légitimer sa présence sur certains marchés; être le reflet de la clientèle) | 22 | 71,0 |
| IV- Productivité (miser sur les caractéristiques positives des membres des groupes cibles; améliorer la performance des équipes de travail; mieux s'adapter au phénomène de la globalisation) | 26 | 83,9 |

Les différents types de bénéfices identifiés peuvent se regrouper en quatre catégories, soit les bénéfices internes, externes, de marché et de productivité. La catégorie des bénéfices internes réfère à l'ensemble des avantages intraorganisationnels associés à la diversification des effectifs. Les bénéfices externes concernent les relations entretenues par l'entreprise avec son environnement, notamment en ce qui a trait à sa réputation et son attractivité. Les bénéfices de marché mènent à une réflexion « mercantile » quant à l'intérêt de diversifier ses effectifs. Il s'agirait de bénéfices qui ont une « valeur » plus directement marchande. Cette catégorie de bénéfices serait plus souvent associée aux entreprises du secteur des services. Finalement, la catégorie des bénéfices de productivité postule que la diversification des effectifs a un impact positif sur les capacités d'innovation, d'adaptation et de créativité des entreprises. Nous nous pencherons de manière plus détaillée dans les prochaines pages sur les discours des répondants par rapport à ces différentes catégories de bénéfices.

6.1. Les bénéfices internes

Les principales facettes de cette catégorie de bénéfices : 1- l'amélioration générale du climat de travail; et 2- avec le temps, l'amélioration des possibilités d'embauche de membres des groupes cibles.

L'amélioration du climat de travail est fréquemment mentionnée en entrevue. Par exemple, le répondant E32 explique que les milieux de travail diversifiés sont une richesse : les employés apprennent à mieux se connaître en travaillant ensemble. Les répondants proposent différents exemples de changements qui surviendraient à la suite d'une diversification des effectifs : une diminution du nombre de griefs, d'acte de sabotage et d'arrêts de travail (E3); une diminution du nombre d'actes d'incivilité (E17); moins d'agressivité (E25); les employés

¹¹⁰ Les entreprises pouvaient nommer en entrevue plus d'un bénéfice.

seraient plus heureux au travail (E29); etc. Le répondant E3 résume : « une entreprise sérieuse doit diversifier les effectifs [...] c'est bon pour l'ouverture d'esprit ».

Un certain nombre de répondants pensent que l'embauche de membres des groupes cibles permet aux employés du groupe majoritaire de se familiariser avec les membres de ces groupes, ce qui, en aidant à combattre les préjugés, faciliterait les embauches futures. Dans une entreprise où les effectifs sont diversifiés, l'embauche, par exemple, d'immigrés serait un processus plus « naturel » (E27). Le répondant E11 donne un exemple de la manifestation de ce bénéfice :

« [En] ayant des modèles de personnes qui ont très bien réussi, on en a plusieurs justement qui sont dans des rôles [...] de direction, de supervision, et qui sont des femmes [cela facilite] l'embauche, parce qu'on voit que ça fonctionne. C'est comme une roue. Je pense que c'est comme ça : plus il y en a, plus on est sensible et plus on est intéressé. À l'inverse, moins il y en a, plus c'est difficile, et moins on démontre de l'intérêt »

Cette « roue » serait cependant difficile à mettre en marche : les employés peuvent avoir des réticences à travailler avec les membres de groupes qui leur sont peu familiers. Or, comment apprendre à les connaître si on ne les embauche pas (E26)?

6.2. Les bénéfiques externes

Quelques répondants mentionnent que la diversification des effectifs permet principalement de conserver les contrats avec le gouvernement : « ... il y a une notion d'affaires là-dedans : on doit et on veut poursuivre nos partenariats avec le gouvernement entre autres, donc ça, c'est déjà très important pour nous » (E16). Le répondant E18 affirme que le processus de diversification des effectifs est en quelque sorte accessoire puisque l'objectif est surtout « d'aller chercher des contrats ».

Dans la même veine, trois répondants croient que posséder des effectifs diversifiés est un facteur de protection contre les poursuites en discrimination. Le répondant E9 explique qu'une entreprise qui possède des effectifs diversifiés doit nécessairement faire quelque chose de « positif ». En cas de plainte, il suffit de montrer les pourcentages de représentation des groupes cibles pour démontrer que la plainte ne doit pas être fondée.

Cependant, les principaux bénéfiques de cette catégorie concernent les questions d'image et de réputation de l'entreprise. Plusieurs répondants estiment que le processus de diversification des effectifs a un impact positif sur l'image de marque. Devenir un « bon citoyen corporatif » (E9 et E11) serait bénéfique pour l'entreprise dans ses activités quotidiennes.

Le répondant E26 mentionne que les gestionnaires souhaitent embaucher des membres des minorités visibles afin d'améliorer l'image de leur service. Un autre exemple est fourni par le répondant E28 : l'entrée massive des femmes sur le marché du travail dans les occupations autrefois réservées aux hommes, incite l'ensemble des entreprises du secteur à s'assurer d'embaucher plus de femmes afin d'éviter d'être perçu comme une entreprise « rétrograde ».

Le répondant E20 affirme que la reconnaissance de son entreprise en tant que *leader* au chapitre de la diversité est bénéfique et participe à faire connaître davantage son entreprise. Comme l'illustre par ses propos le répondant E34 :

« Je vous dirais qu'on est un petit peu fier aussi de notre rôle de leader [...]. Quand on donne cette image-là, tout le monde [est fier]. C'est un bon conditionnement positif pour les gens à l'intérieur de la boîte. Puis à chaque fois que ça nous arrive, ça nous permet d'avoir [une bonne visibilité] »

Le répondant E6 affirme que cette bonne réputation facilite les activités de recrutement :

« Comme entreprise, ce qui est important c'est que tu n'as pas trop à faire d'investissements pour aller chercher des candidats potentiels. Si les gens viennent par eux-mêmes, sans que tu annonces, sans que tu fasses d'effort [...] il se crée une réputation d'entreprise, qui fait en sorte que [le recrutement est facilité] »

Dans la même veine, le répondant E11 affirme qu'être reconnu comme un employeur « ouvert » à la diversité incite les gens à vouloir travailler pour eux :

« [...] on a reçu beaucoup plus de candidatures, justement de professionnels qui travaillaient dans d'autres firmes d'ingénierie puis ils ont eu connaissance de nos façons de faire ici et comment ça fonctionne, qu'on a une main-d'œuvre qui est diversifiée puis que ça fonctionne très bien, et puis on a de plus en plus de candidats qui manifestent leur intérêt pour venir travailler chez nous »

6.3. Les bénéfiques de marché

Les principales dimensions de cette catégorie de bénéfiques sont : 1- l'amélioration de la qualité du service client; 2- la conquête de nouveaux marchés ou la légitimation de sa présence dans certains marchés « ethniques »; et 3- l'assurance d'être le reflet de la clientèle.

Certains répondants croient que l'embauche d'employés provenant de différents groupes permet de mieux comprendre les besoins des clients également membres de ces groupes et ainsi de leur offrir un service mieux adapté. Le répondant E11 explique : « [...] en ayant une main-d'œuvre diversifiée, ça nous permet d'avoir une meilleure compréhension des différents marchés ». Les employés issus de différents groupes pourraient sensibiliser les autres employés aux différences culturelles et leur apprendre comment les membres d'autres groupes souhaitent être servis (E22).

Certains répondants ont un discours très articulé à propos de ce bénéfice. Le répondant E14 explique que l'entreprise qui souhaite demeurer profitable doit :

« [...] Inclure tous les types de consommateurs, il faut le comprendre le consommateur, puis il faut comprendre toutes les catégories de consommateurs, autant les gens des minorités visibles que les personnes autochtones que les gens avec un handicap. Ce sont des consommateurs au même titre que les autres. [Ça démontre] un grand sens des affaires d'aller chercher ces types de consommateurs. »

Il continue en affirmant que la compréhension des consommateurs n'est possible que si l'entreprise possède une représentation adéquate des membres des groupes cibles parmi ses effectifs : « la représentativité [des effectifs] est directement reliée à la représentativité extérieure [...] Si on veut bien les comprendre, bien, ça va prendre des gens à l'interne pour savoir de quoi ces consommateurs ont besoin ». Un exemple très concret : pouvoir discuter avec un employé qui parle notre langue maternelle (E22 et E29). Pour le répondant E34, cette amélioration du service client est une question essentielle de survie pour les entreprises, compte tenu de la proportion de la population issue de l'immigration récente.

Plus du tiers des répondants croient que la diversification des effectifs permet de conquérir des marchés « ethniques » ou de légitimer sa présence dans ces marchés. La légitimité implique qu'il est plus simple d'avoir des clients membres de certains groupes si l'entreprise compte parmi ses effectifs des personnes issues de ces mêmes groupes. Ce bénéfice est bien intégré dans les discours des gestionnaires. Le répondant E22 mentionne que des directeurs de succursale l'appellent parfois pour lui demander de recruter des personnes issues des communautés arabe, grecque, italienne ou haïtienne afin de pouvoir mieux les rejoindre comme clients. Le répondant E15 abonde dans le même sens : son entreprise a recruté une

personne d'origine chinoise afin de conquérir « un marché asiatique qu'on n'avait pas du tout ».

Finalement, certains répondants affirment que dans une perspective commerciale, l'entreprise ne peut pas se permettre d'avoir des effectifs trop différents par rapport aux caractéristiques de la population du milieu qu'elle dessert, et ce, indépendamment du fait que cette représentativité puisse améliorer le service client. Comme l'explique le répondant E32 : « Une entreprise qui se ferme à sa clientèle, elle ne sera pas en *business* bien longtemps [...] particulièrement une entreprise comme la nôtre, dans l'alimentaire [car] tout le monde doit se nourrir ».

6.4. Les bénéfiques de productivité

Il s'agit de la catégorie de bénéfiques la plus fréquemment mentionnée par les répondants. Trois dimensions sont associées à cette catégorie de bénéfiques : 1- miser sur les caractéristiques positives des membres des groupes cibles; 2- améliorer la performance des équipes de travail; et 3- assurer la survie de l'entreprise dans un contexte de globalisation.

Certains répondants entretiennent une vision essentialiste des différents groupes; pour eux, les membres de ces groupes ont des caractéristiques communes qui, dans certains cas, peuvent être mises à profit par l'entreprise. Par exemple, le répondant E25 croit que la diversification amène nécessairement des changements puisque les différents groupes n'ont « pas la même façon de faire les choses ». Lorsque le répondant E6 parle des femmes, il mentionne qu'elles ont des « qualités au niveau de la minutie » qui en font d'excellentes travailleuses pour certains secteurs de l'entrepôt alors que le répondant E31 explique que les femmes dans les postes de direction « amènent une nouvelle façon de penser, différente des hommes » (E31).

En ce qui concerne les immigrés, le répondant E5 croit qu'il est avantageux de les embaucher puisqu'ils « veulent tellement réussir [...] qu'ils vont rester des années dans [le] même poste pour avoir une bonne expérience ou pour pouvoir démontrer sur leur CV qu'ils sont stables et sérieux ». Le répondant E15 ajoute qu'il s'agit de personnes « très disciplinées, très axées sur les résultats, puis très fiables ». Selon le répondant E34, les travailleurs des minorités visibles ont des compétences qu'il ne faut pas négliger et qu'il s'agit d'une « main-d'œuvre qui aime travailler ». Alors que le répondant E31 affirme qu'ils « apportent quelque chose de culturel qui est différent, qui est peut-être plus rafraîchissant dans l'organisation ».

Une autre dimension concerne l'amélioration de la productivité des équipes de travail. Certains croient que les équipes diversifiées seraient plus créatives ce qui aurait un impact positif sur le niveau de productivité. Ainsi, dans un contexte où la mobilité internationale des travailleurs augmente, certains répondants affirment que ceux-ci sont bien positionnés pour participer au transfert d'idées, aux nouvelles tendances et aux nouvelles solutions technologiques. Par exemple, dans le domaine de l'ingénierie, de nouvelles manières de construire des ponts (E11) ou une connaissance d'une machinerie de pointe (E3); ou encore des connaissances ou des pratiques différentes de gestion (E13), ou comment se débrouiller pour réparer une machine sur le terrain lorsqu'on n'a pas de pièces neuves disponibles (E13 et E15), etc.

D'autres répondants mentionnent que l'arrivée de femmes dans des occupations autrefois réservées aux hommes peut amener des changements : en tant que nouvelles venues, elles questionnent plus facilement les manières de faire (E16). Un autre exemple, l'arrivée massive de professionnelles et de femmes gestionnaires qui souhaitent concilier travail et famille a amené des entreprises à implanter le télétravail ce qui était inconcevable alors que les postes étaient principalement occupés par des hommes (E9).

Le répondant E28 explique pourquoi les groupes homogènes seraient moins créatifs : « Vous passez 3 ou 4 ans à l'université et vous êtes juste des étudiants. Vous êtes généralement dans le même état d'esprit : vous pensez probablement aux mêmes méthodologies de travail, aux mêmes approches, vous avez lu les mêmes bouquins [...] ». Dans les mots du répondant E18 :

« Un gestionnaire qui va chercher des gens identiques à lui, ça ne marche pas. Il a tout intérêt à aller chercher des gens différents, d'aller chercher de la complémentarité, c'est ce qui va faire la richesse d'une équipe. S'ils sont tous pareils [...], tous égaux à lui, c'est sûr qu'il n'est pas menacé, mais il ne fera pas grand-chose non plus »

Finalement, des répondants discutent du contexte d'intensification des échanges internationaux. Pour ceux-ci, les effectifs des entreprises devraient se diversifier de plus en plus rapidement et les entreprises proactives par rapport à ce phénomène seront avantagées (E11).

Certains répondants (E6 et E11) parlent de leurs appréhensions quant au vieillissement de la population; pour eux, le contexte actuel est propice à accueillir des travailleurs issus de l'immigration et aussi des femmes pour occuper des emplois traditionnellement masculins. Comme le rappelle le répondant E14 :

« Les gens qui seront compétents vont se retrouver dans toutes les couches de la société, dans toutes les communautés de la société, donc pour avoir un terrain ou un environnement qui soit attirant pour ces gens là, bien il faut se doter de conditions de travail intéressantes [dès à présent]. »

Cette question du contexte propice à la diversification est abordée également par le répondant E34 qui croit que la pénurie de compétences est l'élément déclencheur pour inciter les entreprises à revoir leurs manières de faire afin de devenir plus accueillantes.

7. Lutte aux discriminations et rhétorique de la gestion de la diversité : la RSE permet-elle une réconciliation ?

Les discours des répondants par rapport aux bénéfices d'une diversification des effectifs tels que présentés dans la section précédente semblent indiquer que ces entreprises adhèrent à la rhétorique de la gestion de la diversité. Cependant, celles-ci, conformément à une certaine littérature critique de la gestion de la diversité, s'inscrivent principalement dans une perspective utilitariste d'où semble évacuée les questions d'inégalités et de lutte aux discriminations, perspective qui, dans la plupart des cas, est associée à une dénonciation, parfois virulente, du cadre juridique qu'elles jugent inutilement lourd et inadapté à leur réalité (Charest, 2012).

En effet, la plupart des entreprises rencontrées avaient tendance à nier que la discrimination puisse exister dans leur milieu; pour étayer cette proposition, de très nombreux répondants nous ont expliqués que tous sont traités exactement de la même manière dans leur entreprise, démontrant par le fait même, l'existence d'une incompréhension des distinctions qui existent entre les concepts d'égalité formelle et équité (Charest, 2010). Pour ces répondants, le PAEE est toujours perçu comme problématique, car il obligerait à un traitement différencié des individus en fonction de leur groupe d'appartenance. Un exemple typique de cette problématique se retrouve dans le discours de la répondante E12 : les gestionnaires dans cette entreprise sont réfractaires à toute forme d'accommodements pour des motifs religieux, car ils créent des « inégalités » entre les employés et entraîneraient, à terme, une gestion plus « individualisée » des travailleurs ce qui crée potentiellement des incohérences dans le

système de gestion et des insatisfactions chez l'ensemble des travailleurs. Pourtant, de l'aveu de la répondante, jusqu'à présent aucune demande d'accommodement pour motif religieux n'a été exprimée par un employé de l'entreprise, indiquant bien les appréhensions que peuvent avoir les gestionnaires quant aux impacts de la diversification des effectifs. La répondante E13 abonde dans le même sens lorsqu'elle discute des propositions faites par les conseillers en accès à l'égalité afin d'augmenter les niveaux de représentation des groupes cibles : « [...] C'était des idées qui n'étaient pas réalistes parce que [vous me] demandez de ne pas être équitable envers le reste de mes employés [et] ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. C'est les mêmes politiques [pour tous], à tel point qu'on a tous les mêmes avantages sociaux ».

Comme nous l'avons argumenté ailleurs (Charest, 2012 ; Chicha et Charest, 2009), le fait de nier que la discrimination puisse toujours exister sur le marché du travail combiné à une confusion entre les concepts d'égalité et d'équité, crée un contexte où les entreprises, en dépit des discours qu'elles peuvent tenir sur les bénéfices potentiels d'une diversification de leurs effectifs, ne ressentent pas le besoin d'analyser et réviser leur système d'emploi. Cette absence de congruence entre les discours et la pratique limite les possibilités d'améliorer la représentation des membres des groupes cibles dans les entreprises où ils sont sous-représentés.

Est-ce que cela signifie qu'il faudrait rejeter complètement l'approche de la gestion de la diversité de la réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises ? Une réponse aussi radicale nous semble contreproductive. Ce qui est nécessaire dans un premier temps est de redéfinir cette gestion de la diversité en fonction d'un positionnement constructiviste de la discrimination, autrement dit, il s'agit de reconnaître qu'elle reflète un historique sociorelationnel particulier entre groupes dominants et dominés qui ne peut se comprendre que dans son contexte (Cimper, 1999). Comprendons bien que l'accès à l'égalité vise à s'attaquer aux problèmes de discrimination systémique dans le but d'actualiser le principe d'égalité entre les citoyens, alors que la gestion de la diversité, comme le mentionne la littérature et comme l'indique les résultats présentés, offre aux entreprises un ensemble de motivations à diversifier leurs effectifs, motivations qui ont des incidences directement ou indirectement pécuniaires. Ces positions ne sont pas nécessairement antithétiques. Nous pourrions défendre l'idée qu'à certaines conditions, la gestion de la diversité peut épauler la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité. Elle ne peut cependant pas s'y substituer.

Cette nouvelle compréhension de la gestion de la diversité affirme l'importance d'une continuité avec le cadre juridique mis en place par l'État pour combattre la discrimination (Charest et Chicha, 2012 ; Lorbiecki et Jack, 2000 ; Agocs et Burr, 1996). Cette redéfinition de la gestion de la diversité ne peut se faire que dans la mesure où les parties prenantes sont davantage impliquées dans la recherche du sens de cette nouvelle gestion de la diversité.

Ainsi, non seulement faut-il a priori réfléchir au sens à donner à la gestion de la diversité et aux liens qu'elle doit entretenir avec le cadre juridique, mais il nous semble aussi nécessaire, si l'on accepte la perspective institutionnaliste de la RSE, de revenir à une réflexion structurante basée sur trois dimensions centrales du domaine qui entretiennent entre elles des liens étroits, à savoir : 1- l'entreprise stratégique ouverte sur son environnement ; 2- la gouvernance de l'entreprise et l'engagement dans un dialogue continu avec ses principales parties prenantes, internes et externes ; et 3- l'importance d'une codéfinition et coévaluation¹¹¹ de la performance sociale de l'entreprise. Ces dimensions sont développées dans les prochains paragraphes en mettant l'accent sur la contribution spécifique des professionnels des ressources humaines.

¹¹¹ Les concepts de « codéfinition » et « coévaluation » sont empruntés à Gendron (2010).

7.1. L'entreprise stratégique

L'entreprise en tant que système ne fonctionne pas en vase clos : elle ne peut survivre qu'en interagissant avec son environnement (BrØnn et Vidaver-Cohen, 2008 ; Lemire et Martel, 2007). Dans le processus d'analyse de l'environnement, l'entreprise doit considérer les demandes sociales en tant que facteurs de contingence qui déterminent, en partie, ses choix stratégiques (Gendron, 2010). Adoptant cette perspective stratégique, Hahn et Scheermesser (2006) défendent l'idée que l'entreprise doit s'engager au regard des demandes sociales à la fois pour des raisons instrumentales, principalement en raison des possibilités que la satisfaction des demandes sociales entraîne des bénéfices concrets, comme ceux présentés précédemment en lien avec la gestion de la diversité, mais également pour des raisons institutionnelles puisque les parties prenantes internes et externes exercent des pressions sur les entreprises afin qu'elles modifient leurs manières de faire et que le coût de refuser d'y répondre peut avoir un impact non négligeable sur l'entreprise. De plus, avec le temps qui passe et l'augmentation du nombre d'entreprises qui s'engagent formellement à satisfaire ces demandes sociales, les coûts de non-conformité devraient toujours aller en s'accroissant.

On comprend alors que le défi de l'entreprise est double : il s'agit de mettre en place les structures nécessaires afin de mieux appréhender les demandes sociales, mais aussi et surtout d'y répondre, notamment en développant les capacités d'apprentissage et d'adaptation créative de l'entreprise (Ackerman, 1973). Celle-ci doit être à l'affût des phénomènes démographiques, mais surtout, des évolutions au niveau des valeurs en ce qui concerne, entre autres, la parité entre les sexes, la réflexion éthique sur l'équité, mais aussi les revendications identitaires de plus en plus pressantes qui remettent en question la frontière traditionnelle privé-public.

Nous postulons que les services de ressources humaines qui gèrent les dimensions humaines de l'organisation, sont bien positionnés pour assister les organisations dans ce processus. En effet, les spécialistes des ressources humaines sont au premier rang pour percevoir les évolutions qui se produisent et qui affectent le marché du travail, et réfléchir de manière pragmatique aux adaptations devenues nécessaires dans le système d'emploi. De manière plus générale, les professionnels des ressources humaines doivent continuer d'épauler l'organisation dans tous ses efforts stratégiques, ce qui signifie de s'assurer d'un alignement suffisant entre la stratégie ressources humaines et la stratégie d'affaires (Lemire et coll., 2011).

7.2. Gouvernance de l'entreprise et dialogue avec les parties prenantes

Les questions de gouvernance nous amènent à nous interroger, entre autres, sur les rôles que doivent jouer les parties prenantes dans le processus de prise de décision de l'entreprise. Selon les tenants de l'approche institutionnaliste, il s'agit essentiellement d'un processus politique dynamique s'inscrivant dans un contexte culturel particulier où les parties prenantes qui adhèrent de manière explicite ou non à certaines normes, tentent de faire valoir leurs intérêts (Fiss, 2007). Ces parties prenantes, particulièrement en matière de demandes sociales, sont nombreuses et leur pouvoir variable en fonction des contextes (Aguilera et coll., 2007). Ainsi, de manière générale, il est nécessaire d'ouvrir davantage le cadre de gouvernance aux parties prenantes : l'entreprise responsable doit leur communiquer ses décisions ainsi que leurs impacts afin de profiter de leurs rétroactions (André et coll., 2011).

Rapportant les idées de Bartley (2003), Campbell (2007) affirme que nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'un dialogue institutionnalisé entre plusieurs parties prenantes externes à l'entreprise, notamment les syndicats, les mouvements sociaux, les organismes non-gouvernementaux, etc., dans le but de mettre davantage de pression sur les entreprises afin de les inciter à prendre en considération les demandes sociales. L'entreprise a

donc tout intérêt, dans une perspective stratégique, à établir dès à présent un dialogue constructif avec ces parties prenantes et à collaborer avec elles (Vidaver-Cohen et Altman, 2000).

Les services des ressources humaines qui ont un long historique relationnel avec les organisations syndicales, doivent s'appuyer sur cette expertise pour construire des forums inclusifs de dialogues avec les parties prenantes internes et externes. Les professionnels des ressources humaines sont appelés à devenir les gestionnaires de ces nouveaux partenariats et contribueront à faciliter les rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Ce faisant, comme le mentionne Vatteville (2009), « les DRH et leurs collaborateurs peuvent reconquérir une certaine légitimité en contribuant à la restauration du lien social » (p. 418). Concrètement, en matière de gestion de la diversité, l'entreprise doit pouvoir établir des ponts avec les organismes qui représentent les intérêts des personnes membres de groupes historiquement négligés sur le marché du travail, les organismes de défense des droits, les organisations syndicales, etc. Autant d'acteurs qui permettent d'alimenter la réflexion stratégique sur l'intégration et le maintien en emploi des personnes issues de cette « diversité ». Évidemment, pour que ce dialogue se déroule, l'entreprise doit faire preuve de transparence et privilégier des modes de communication qui mettent l'accent sur les intérêts des parties.

7.3. Codéfinition et coévaluation de la performance sociale

La reconnaissance de la complexité des demandes sociales implique une réflexion collective et une collaboration entre les parties prenantes dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des réponses à apporter (Vidaver-Cohen, 2000). Comme l'affirme Gendron (2010), l'époque de l'unilatéralisme dans la réponse aux demandes sociales est sans doute dépassée et la responsabilité sociale souhaitée dans les entreprises implique des interventions multipartites.

L'instauration d'une gouvernance axée sur la reconnaissance de la légitimité des parties prenantes et de leur discours doit mener à un projet de codéfinition et coévaluation des demandes sociales. Les enjeux d'intégration et de maintien en emploi des personnes historiquement négligées sur le marché du travail qui peuvent s'opérer grâce à une gestion de la diversité mieux définie, nécessitent que les professionnels des ressources humaines dans les entreprises se mettent à collaborer avec d'autres acteurs du marché du travail, qu'il s'agisse d'organismes gouvernementaux en matière de sélection et de reconnaissance des acquis expérientiels obtenus à l'étranger, d'institutions scolaires afin de développer des projets de développement d'employabilité des individus qui répondent à leurs besoins, mais aussi à ceux des entreprises, ou encore d'organismes communautaires qui ont une expertise de terrain en matière d'identification et de lutte aux obstacles que peuvent rencontrer les membres de différents groupes, etc. Toutes ces expertises doivent être mises à contribution autour de ce grand objectif social de création de milieux de travail plus inclusifs.

Ces trois dimensions intimement reliées d'une réflexion sur la RSE et son rôle dans la création d'un marché du travail plus inclusif, devraient inciter à revisiter le concept de la gestion de la diversité qui, du moins dans l'exemple québécois présenté, semble relever, en ce moment, davantage du discours que de la pratique. La RSE telle qu'elle est comprise par les institutionnalistes, peut permettre d'envisager la gestion de la diversité comme une partie de la réponse aux inégalités et aux discriminations observées sur le marché du travail en facilitant le passage de la perspective macro des grands principes sociaux du développement durable, vers une opérationnalisation de ceux-ci dans un langage de pratiques de gestion des ressources humaines accessible aux entreprises. C'est la voie qui permettra de passer de la rhétorique à l'action.

8. Bibliographie

- ACKERMAN, R. W. (1973). « How Companies respond to social demands ». *Harvard Business Review*, 51 (4), 88-98.
- AGOCS, C., ET C. BURR (1996). « Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences ». *International Journal of Manpower*, 17 (4-5), 30-47.
- AGUILERA, R. V., D. E. RUPP, C. A. WILLIAMS et J. GANAPATHI (2007). « Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations ». *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.
- ALLEGAERT, V. et G. BRANELLEC (2012). « La gestion responsable par l'entreprise de la diversité de ses parties prenantes », in Frimousse, S. et J.-M. Peretti (éds), *Actes des 8^{èmes} rencontres internationales de la diversité sous le thème « Diversité(s), RSE et solidarité »*, tenues les 28 et 29 septembre 2012 à Mazagan (Maroc).
- ANDRÉ, J.-M., J. HUSSER, G. BARBAT et V. LESPINET-NAJIB (2011). « Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ». *Management et Avenir*, no. 48, p. 37-56.
- BERREY, E. C. (2008). *How Diversity Transforms the Project of Racial Equality*. Evanston (Illinois) : University of Northwestern, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en sociologie.
- BOLAFFI, G., R. BRACALENTI, P. BRAHAM, ET S. GINDRO (éds.) (2003). *Dictionary of Race, Ethnicity and Culture*. Londres : Sage Publications.
- BONILLA-SILVA, E. (2006). *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in the United States*. Lanham (MD) : Rowman and Littlefield Publishing Group.
- BRØNN, P. S. et D. VIDAVER-COHEN (2008). « Corporate Motives for Social Initiatives: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? ». *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 91-109.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, 1987.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (2006). *Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*. Conseil d'administration, document de travail.
- Bureau international du travail (BIT) (2003). *Note d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail*. Document de travail.
- CAILLEBA, P. et F. CUEVAS (2009). « Retour d'expérience sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises ». *Management et Avenir*, no. 28, p. 366-379.
- CAMPBELL, J. L. (2007). « Why would corporations behave in socially responsible ways ? An institutional theory of corporate social responsibility ». *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- CHAMPION, E. et C. GENDRON (2005). « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité ». *Nouvelles pratiques sociales*, 18 (1), 90-103.
- CHAREST, E. (2012). *Programme d'accès à l'égalité : réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination*. Montréal : Université de Montréal, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en relations industrielles.
- CHAREST, E. (2010) « L'équité », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, Québec : École nationale d'administration publique.
- CHAREST, E. et M.-T. CHICHA (2012). « Combattre la discrimination systémique grâce à la gestion de la diversité: une solution simpliste à un problème complexe ». *Bulletin de l'Observatoire international sur le racisme et les discriminations*, 8 (2), 9-11.

- CHICHA, M.-T. (2006). *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*. Genève : Bureau international du travail.
- CHICHA, M.-T. et E. CHAREST (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Rapport de recherche du Centre des études ethniques des universités montréalaises (CEETUM), 129 p. + annexes.
- CHICHA, M.-T. et E. CHAREST (2009). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable ». *Gestion*, 34 (3), p. 66-73.
- CIMPER, P. (1999). *La gestion de la diversité dans les organisations : vers la fin de l'approche constructiviste de la discrimination en milieu de travail?* Montréal : Université de Montréal, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Sociologie.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2004). *Entreprises soumises au programme gouvernemental d'obligation contractuelle*. Montréal : gouvernement du Québec.
- CRESWELL, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3^{ième} édition). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications.
- DION, M. et J. CADIEUX (2012). « Introduction », in Cadieux, J. et M. Dion (éds), *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive en appui à la norme BNQ 21000*, Montréal : Fides.
- DAUGAREILH, I. (2009). « Corporate norms on Corporate Social Responsibility and international norms », in Javillier, J.-C. (éd), *Governance, International Law and Corporate Social Responsibility*, Genève : International Institute for Labour Studies.
- DOBBIN, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton (NJ) : Princeton University Press.
- EDELMAN, L. B. (2011). « L'endogénéité du droit », in Bessy, C., T. Delpuech et J. Péliasse (éds), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris : LGDJ, collection Droit et société.
- EDELMAN, L. B., S. R. Fuller, et I. Mara-Drita (2001). « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law ». *American Journal of Sociology*, 106 (6), 1589-1641.
- Fiss, P. C. (2008). « Institutions and Corporate Governance », in Greenwood, R., C. Oliver, R. SUDDABY et K. SAHLIN (éds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks (Californie) : SAGE Publications.
- FLYVBJERG, B. (2006). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it can Succeed Again* (6^{ième} édition). Cambridge (R.-U.) : Cambridge University Press.
- GARNER-MOYER, H. (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH ». *Revue Management & Avenir*, 7, 23-42.
- GENDRON, C. (2010). « La responsabilité sociale comme symptôme d'une modernisation de l'entreprise ». *L'économie politique*, 45, 70-82.
- HAHN, T. et M. SCHEERMESSER (2006). « Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13 (3), 150-165.
- IMBS, P. ET L. RAMBOARISON-LALAO (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables? ». *Management et Avenir*, no. 59, p. 35-55.
- LEMIRE, L., E. CHAREST, G. MARTEL et J. LARIVIÈRE (2011). *La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXI^e siècle*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- LEMIRE, L. et G. MARTEL (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

- LEROY, Y. (2011). « La notion d'effectivité du droit ». *Droit et société*, no. 79, p. 715-732.
- LORBIECKI, A. (2001). « Changing Views on Diversity Management: The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions ». *Management Learning*, 32 (3), 345-361.
- LORBIECKI, A., et G. JACK (2000). « Critical Turns in the Evolution of Diversity Management ». *British Journal of Management*, 11 (numéro spécial), S17-S31.
- MONTARGOT, N. et J.-M. PERETTI (2012). « Les contours du triptyque égalité, non-discrimination et diversité », in Frimousse, S. et J.-M. Peretti (éds), *Actes des 8^{èmes} rencontres internationales de la diversité sous le thème « Diversité(s), RSE et solidarité »*, tenues les 28 et 29 septembre 2012 à Mazagan (Maroc).
- NOON, M. (2010). « The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination? » *Work, Employment and Society*, 24 (4), 728-739.
- NOON, M. (2007). « The Fatal Flaws of Diversity and the Business Case for Ethnic Minorities ». *Work, Employment and Society*, 21 (4), 773-784.
- ÖZBILGIN, M., et A. TATLI (2011). « Mapping the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism ». *Human Relations*, 64, (9), 1229-1253.
- POINT, S. (2012). « (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité ». *Management et Avenir*, no. 57, p. 57-72.
- RIJAMPIANINA, R., et T. CARMICHAEL (2005). « A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity ». *Problems and Perspectives in Management*, 4, 109-117.
- RIZZA, R. (2008). « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations? ». *Revue intervention économique*, 38, 2-16.
- STRYKER, R. (2011). « L'intermédiation scientifique dans la mise en œuvre des lois anti-discrimination américaines », in Bessy, C., T. Delpeuch et J. Péliasse (éds), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris : LGDJ, collection Droit et société.
- TERRAMORSI, P., N. BARTHE et J.-M. PERETTI (2009). « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 ». *Management et Avenir*, no. 28, p. 268-280.
- VASSEUR, P. (2009). « Préface : RSE : la recherche de sens pour l'Économie », in Boidin, B., N. Postel et S. Rousseau (éds), *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, Villeneuve d'Ascq (France) : Presses universitaires du Septentrion.
- VIDAVER-COHEN, D. et B. W. ALTMAN (2000). « Concluding Remarks – Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence ». *Business and Society Review*, 105 (1), 145-168.
- WHIPP, R. (1998). « Qualitative Methods : Technique or Size? » in K. Whitfield, et G. Strauss (éds.) *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca (NY) : Cornell University.

LE SUICIDE : LES LOURDES RESPONSABILITES ET LES CONSEQUENCES POUR L'EMPLOYEUR FRANÇAIS. L'INTERET D'UNE FONCTION RH SOCIALEMENT RESPONSABLE

Pierre CHAUDAT

Maître de Conférences HDR de l'Université d'Auvergne – Clermont-Ferrand I

Laboratoire CRCGM

Pierre.chaudat@udamail.fr

Dans tous les pays occidentaux, bien que le suicide en milieu professionnel ne soit pas un phénomène inconnu, sa très forte et récente médiatisation a porté un souffle nouveau sur les nombreuses problématiques juridiques auxquelles il fait référence dans la sphère de l'organisation. A cet égard, ce qui surprend ou apporte une première explication à ces enjeux juridiques, est l'absence de données précises et régulières liées aux suicides en milieu professionnel. Force est de constater qu'il n'y a pas de données nationales permettant de suivre l'évolution du nombre des suicides sur le lieu du travail et, a fortiori, des cas présentant une forte présomption d'être liés au travail. Seule une étude menée courant 2003 en Basse-Normandie apporte un éclairage à l'échelon régional : 55 médecins du travail, sur 190 ayant participé à l'enquête, ont signalé, de 1997 à 2001, 107 cas de suicides ou tentatives de suicide qu'ils estimaient liés au travail, dont 43 ayant entraîné un décès et 16 un handicap grave (Nasse, Legeron, 2008). Par extrapolation, le nombre de suicides en France serait de 300 à 400 par an¹¹².

Devant l'ampleur de ces gestes, quelles sont les règles juridiques qui obligent l'employeur à déployer des actions visant à éviter ces actes désespérés ? Quels sont les critères juridiques qui permettent d'identifier le suicide comme lié à l'activité professionnelle ? Qu'appelle-t-on la faute inexcusable ? Quels sont les enjeux et sanctions financières encourus par l'employeur qui connaît un tel drame dans son entreprise ?

Après avoir rappelé les droits et les obligations de l'employeur dans le milieu du travail, cet article s'attache à définir les éléments permettant d'établir une reconnaissance du suicide comme lié au travail. Enfin et dans un troisième temps, cet article évoque les sanctions auxquelles s'expose l'employeur.

1. Les obligations et les responsabilités de l'employeur à l'égard de la sécurité de ses salariés.

Le législateur français confronte l'employeur à de lourdes responsabilités par la présence de l'obligation de sécurité de résultat et le contraint à adopter des dispositions minimales favorisant des conditions de travail favorables à la bonne exécution des ordres et des directives¹¹³.

1.1. Une obligation de sécurité de résultat de la santé mentale de ses salariés

Depuis une série d'arrêts en date du 28 février 2002¹¹⁴, la Cour de cassation rappelle régulièrement « qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat » même sans faute de sa part des faits

112 Dejours, C. (2009), « Si on ne repense pas le travail, il faut s'attendre à pire que des suicides », Le Monde, 16 septembre 2009.

113 L 311-2 du Code de la Sécurité sociale. Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives etc.

114 Au niveau jurisprudentiel, l'obligation de résultat n'avait jamais été aussi précise que dans les arrêts dits amiante.

de harcèlement moral¹¹⁵ dont un salarié s'est rendu coupable à l'égard de ses subordonnés¹¹⁶. Cette obligation est forte de sens et de responsabilité. Elle nécessite que l'employeur assure une sécurité de la santé physique et mentale de ses travailleurs¹¹⁷. Dans les faits, il s'avère qu'il est extrêmement difficile d'attendre de l'employeur qu'il assure la pleine santé mentale de ses salariés. Pour y arriver, le droit français attend qu'il soit tenu de prendre un ensemble de mesures concrètes. Ces mesures peuvent faire l'objet d'actions de prévention des risques professionnels. Il peut s'agir de développer une ligne d'urgence regroupant des psychologues et des accompagnateurs spécialisés. L'employeur doit prendre des actions d'information et de formation, ou de mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il peut s'agir dans ce cas du recrutement de nouveaux collaborateurs afin de répartir la charge de travail.

Comment s'applique cette obligation de sécurité de résultat au quotidien ? La jurisprudence actuelle se présente sévère à l'égard des employeurs qui ne respectent par leur obligation de sécurité de résultat. C'est le cas d'un employeur qui a laissé reprendre son travail à un salarié sans le faire bénéficier d'un examen médical par le médecin du travail à la suite de son arrêt de travail¹¹⁸ a dérogé à son obligation de sécurité de résultat. De même l'employeur, qui bien qu'alerté, n'a pris aucune mesure pour résoudre l'altération de la santé d'un salarié à la suite de la dégradation des conditions de travail de ce dernier et des pressions imposées par la restructuration de son entreprise, a été jugé comme ayant manqué à son obligation de sécurité de résultat¹¹⁹.

En France, cette obligation de résultat est souvent invoquée pour obtenir la condamnation de l'employeur en cas de suicide du salarié. Elle peut cependant être utilisée de manière préventive pour obliger l'employeur à prendre les dispositions nécessaires pour sauvegarder la santé et la sécurité des salariés.

1.2 Des obligations légales et réglementaires.

Tout d'abord, le code du travail français prévoit des dispositions minimales favorisant des conditions de travail décentes. Les établissements et locaux doivent être tenus dans un état constant de propreté et présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé du personnel¹²⁰, sous peine de sanctions pénales¹²¹. Ces locaux doivent être aménagés de manière à garantir la sécurité des travailleurs¹²². Il existe, sur ce terrain, un grand nombre de règles spécifiques que l'employeur est tenu de respecter. Il n'est point possible de toutes les recenser à travers ces quelques lignes. De nombreux domaines sont concernés d'une manière extrêmement précise et rigoureuse : en matière d'éclairage, d'aération, d'ambiance thermique, de sécurité des lieux de travail, d'aménagement des postes de travail ou d'installations sanitaires, et enfin de restauration et d'hébergement. Pour exemple, il est mentionné dans le code du Travail, que l'employeur est tenu de mettre à disposition un

¹¹⁵ Selon l'article L 1152 - 1 du Code du Travail « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »

¹¹⁶ Cass soc, 21 juin 2006, n°05-43.914.

¹¹⁷ Selon l'article L 4121 - 1 du Code du Travail, « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

¹¹⁸ Cass soc du 28 février 2006, n° 05-41.555. En droit français, un salarié absent pour cause d'accident de travail pour au moins huit jours doit faire l'objet d'une visite médicale dispensée par un médecin du travail, visite destinée à apprécier son aptitude à reprendre son ancien emploi ou la nécessité d'une adaptation des conditions de travail.

¹¹⁹ Cass soc, 17 février 2010, n° 08-44.298.

¹²⁰ L. 4221 - 1 du Code du Travail.

¹²¹ L 4741 - 4 du Code du Travail.

¹²² L 4221 - 1, art L 4741 - 4 du Code du Travail.

lavabo pour dix travailleurs¹²³. Les locaux d'hébergement des travailleurs ne peuvent être inférieurs à six m² et quinze m³ par personne¹²⁴. Il est interdit d'employer des jeunes travailleurs âgés de moins de dix-huit ans aux étalages extérieurs des commerces de détail après vingt heures ou lorsque la température est inférieure à zéro degré celsius¹²⁵.

Ensuite, l'employeur doit prévenir tous les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés. Pour y arriver, il dresse chaque année les risques pouvant nuire à leur santé et à leur sécurité dans un document unique. Il préconise des actions visant à réduire les risques et les réactualise après chaque accident du travail¹²⁶.

D'autre part, les partenaires sociaux ont souhaité considérer le stress et le harcèlement sur le plan européen et national, comme une préoccupation centrale des employeurs et des travailleurs. Les accords-cadres européens contre le stress du 8 octobre 2004 et contre le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007, se sont attachés à définir, à détecter et à prévenir les souffrances au travail¹²⁷. Ces accords ont été déclinés sur le plan local par des accords interprofessionnels relatifs au stress du 2 juillet 2008 et à la violence et au harcèlement en date du 26 mars 2010. Malheureusement, ces accords se limitent trop souvent à un affichage de bonne intention (Miné, 2010).

Enfin, le législateur a souhaité responsabiliser le salarié. Il est ainsi relaté dans le code du Travail que chaque travailleur doit prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail¹²⁸. Selon les juges, « le salarié répond des fautes qu'il a commises dans l'exécution de son contrat de travail, quand bien même il n'aurait pas reçu de délégation de pouvoir ». Dès que le salarié intéressé connaît les risques encourus dans l'accomplissement de sa tâche, sa responsabilité peut être engagée (Cass soc, 28 fév 2002 : Dr soc 2002, p 533). Si l'exécution de son travail présente un danger grave et imminent pour sa vie et sa santé, il peut utiliser son droit d'alerte et de retrait¹²⁹.

2. La reconnaissance du suicide comme lié au travail

Plus que jamais, la prudence et la prévention s'imposent à l'employeur. En matière de suicides, les dernières décisions des plus hautes juridictions dévoilent d'une manière plus systématique, une qualification de l'accident de travail assortie d'une faute inexcusable pour l'employeur.

2.1 La qualification de l'accident du travail

En droit français, le caractère professionnel du suicide est qualifié par la notion d'accident du travail. Juridiquement au sens de l'article L 411-1 du Code de la Sécurité sociale, l'accident du travail est un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Le suicide est ainsi qualifié d'accident du travail si l'accident survient sur le lieu et pendant le temps de travail. Dans ces conditions, la victime est sous l'autorité de l'employeur, toute lésion doit être considérée comme le résultat du travail. Les tribunaux évoquent généralement la présomption d'imputabilité. C'est ainsi le cas dans l'arrêt de la Cour de cassation du 14 mars 2007¹³⁰.

¹²³ R 4228 – 7 du Code du Travail.

¹²⁴ R 4228 – 27 du Code du Travail.

¹²⁵ D 4153 – 18 du Code du Travail.

¹²⁶ Article R4121 - 1 du Code du Travail.

¹²⁷ Entreprises et carrières n°920 du 16 au 22 septembre 2008, Prévention du stress : les moyens d'action, Revue Personnel n°496 janvier 2009.

¹²⁸ L 4122 - 1 du Code du Travail.

¹²⁹ L 4131 - 3 du Code du Travail.

¹³⁰ Cour de cassation chambre civile 2 audience publique du mercredi 14 mars 2007.

Cette jurisprudence relate les faits suivants. Suite à un échange de propos avec sa supérieure hiérarchique sur les lieux et pendant le temps de travail, une salariée avait été hospitalisée à la suite d'une intoxication médicamenteuse volontaire. La Cour a estimé, sans trancher une difficulté d'ordre médical, que ces faits, inhérents à un état anxio-dépressif préexistant, étaient liés à la dégradation de la relation de la victime avec cette supérieure hiérarchique, constatée dans le cadre du travail.

Il n'empêche que, dans chaque situation, l'employeur ou la Caisse de Sécurité sociale peut rapporter la preuve que le geste suicidaire a une origine totalement étrangère à l'activité professionnelle et donc renverser cette présomption d'imputabilité. Tel est le cas dans la jurisprudence suivante. La Chambre sociale de la Cour de cassation du 8 juin 1995¹³¹ précise le cas où un salarié, employé en qualité d'électricien, démonte un appareil d'éclairage dans un faux plafond. Son médecin établit un certificat médical mentionnant une élongation musculaire avec hématome nécessitant un arrêt de travail de 7 jours. Quelques jours après, il est hospitalisé puis décède. Dans cette jurisprudence, la Cour reconnaît l'avis de la Caisse de Sécurité sociale selon laquelle rien ne permet de dire que les troubles dont avait souffert le salarié, étaient la conséquence d'un fait traumatique survenu au cours du travail.

Par ailleurs, il n'est pas rare que le suicide ait lieu en dehors du temps et / ou du lieu de travail. Dans ces conditions, la charge de la preuve est différente. Elle appartient désormais aux ayants droit ou à la victime survivante. Tel était le cas pour un salarié qui a mis fin à ses jours à son domicile alors qu'il était en arrêt maladie pour syndrome anxio-dépressif. La Cour de cassation, dans un arrêt rendu le 22 février 2007¹³², a permis de faire reconnaître à ses ayants droit « qu'un accident qui se produit à un moment où le salarié ne se trouve pas sous la subordination de l'employeur constitue un accident du travail dès lors que le salarié établit qu'il est survenu par le fait du travail ».

Force est de constater qu'en France, la difficulté d'établir le lien entre le suicide et l'activité professionnelle est bien réelle. C'est la raison pour laquelle officiellement la Caisse Nationale d'Assurance Maladie n'a officiellement reconnu que 28 suicides comme accidents du travail entre janvier 2008 et juin 2009¹³³. Sur le plan des formalités, la déclaration d'accident du travail est réalisée par l'employeur, à défaut les ayants-droit peuvent faire cette déclaration dans les 2 ans qui suivent le décès.

Dès lors que le suicide d'un salarié est qualifié d'accident du travail, cette reconnaissance dans le contexte de l'obligation de sécurité pose la question de la faute inexcusable de l'employeur.

2.2 La détermination de la faute inexcusable

La faute inexcusable de l'employeur est une notion de droit de la Sécurité sociale. L'article L. 452-1 du code de la Sécurité sociale en fixe les conséquences sans d'ailleurs en établir la définition, laissant cette tâche à la jurisprudence. C'est par l'arrêt du 22 février 2007, précédemment cité, que la Cour de cassation a retenu pour la première fois l'existence d'une faute inexcusable en matière de suicide. Dans sa décision, il est expressément relaté deux conditions cumulatives nécessaires pour concevoir la faute inexcusable : d'une part, l'employeur avait ou aurait dû avoir, en bon professionnel, conscience du danger auquel son salarié était exposé. D'autre part, l'employeur n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de ce dernier.

¹³¹ N° 93 – 17.804, Bull civ. V, n°191.

¹³² Cass civ. 2, 22 février 2007, n° 05-13771.

¹³³ Journal La Tribune du 09/10/2009 « Vingt-huit suicides reconnus comme "accidents du travail" en dix-huit mois, selon la CNAM ».

Plus récemment, le 17 décembre 2009, le Tribunal des Affaires de Sécurité sociale de Nanterre a, quant à lui, condamné l'entreprise Renault, après le suicide d'un ingénieur, au motif que l'employeur « aurait dû avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé dans le cadre de son métier ». Le Tribunal souligne que le groupe « n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité » et « aurait dû accompagner le personnel par des mesures de management appropriés ». Le 19 mai 2011, la Cour d'appel de Versailles confirme ce jugement en établissant le caractère professionnel de l'accident et en condamnant l'employeur pour faute inexcusable.

Côté pratique, la faute inexcusable de l'employeur peut être engagée dès lors que l'accident est reconnu comme lié à l'activité. C'est à la Caisse Primaire d'Assurance Maladie d'enregistrer la demande de reconnaissance de cette faute, afin que cette même Caisse engage en premier lieu une tentative de conciliation. Dans la réalité, cette procédure de conciliation aboutit très rarement. C'est la raison pour laquelle, par la suite, la victime exerce presque toujours un recours devant le Tribunal des Affaires de Sécurité sociale. Les conséquences de ce recours entraînent des dépenses en matière de responsabilités juridiques, civiles et pénales particulièrement onéreuses pour l'employeur. C'est l'objet de notre dernière partie.

3. Les conséquences de la reconnaissance du suicide comme accident du travail

Les conséquences de la reconnaissance du suicide comme accident du travail peuvent se présenter en deux temps, tous deux liés aux responsabilités engagées par l'employeur.

3.1 Les prestations minimales versées

Dès la reconnaissance du suicide comme accident du travail, les enjeux sont multiples pour le salarié ou les ayants droit. L'attribution des indemnités journalières versées au titre d'un accident du travail sont plus avantageuses que les prestations versées au titre de l'assurance maladie. Plus importantes, bien que limitées à un montant maximum de 176,9 € par jour les 28 premiers jours et de 235,87 € au-delà de ces 28 premiers jours, ces indemnités sont également attribuées à la victime tous les jours ouvrables ou non et sans délai de carence¹³⁴.

Dans le temps, la subsistance d'une infirmité, consécutive à cet accident du travail, peut entraîner le bénéfice d'un capital lorsque le taux d'incapacité de la victime est reconnu comme inférieur à 10 %.¹³⁵ Au contraire, lorsque ce taux est supérieur à 10 %, une indemnité en rente périodique peut être proposée¹³⁶.

Il faut noter que cette rente n'est pas exclusive à la victime. Les textes français prévoient qu'en cas de décès de la victime par suite des conséquences de l'accident, les ayants droit peuvent prétendre à cette rente en raison de l'assistance apportée à l'assuré décédé¹³⁷. La réparation que la famille peut réclamer est justifiée par le préjudice subi par les survivants vis-à-vis desquels l'assuré était tenu à une obligation alimentaire. Cette demande nécessite des justifications permettant de déterminer le rôle assumé par l'assuré pendant une durée d'au moins dix ans¹³⁸ à l'égard de sa famille.

¹³⁴ Indemnités journalières limitées au plafond journalier de la Sécurité sociale. Circulaire N°DSS/SD2/2010/398 du 25 novembre 2010 relative à certaines modalités de calcul des indemnités journalières. L433-1 du Code de la Sécurité sociale. R 433 - 1 à R 433 -4 du Code de la Sécurité sociale. Montant au 1 janvier 2011.

¹³⁵ L 434 - 1 du Code de la Sécurité sociale. R 434- 1 du Code de la Sécurité sociale.

¹³⁶ L 434 - 3 du Code de la Sécurité sociale. R 434 - 5 du Code de la Sécurité sociale.

¹³⁷ L 443 - 1 du Code de la Sécurité sociale.

¹³⁸ D 443 - 1 du Code de la Sécurité sociale.

3.2 Une indemnisation complémentaire en cas de faute inexcusable

Concernant les indemnisations complémentaires justifiées par la faute inexcusable, le salarié ou ses ayants droit (dans le cas d'un décès), peuvent percevoir une majoration de la rente au-delà de celle qui lui est versée par la caisse de Sécurité sociale. Pour compenser cette majoration de rente, une cotisation supplémentaire est mise à la charge de l'employeur. Son taux ne peut excéder 50 % de la cotisation normale ni 3 % des salaires servant de base à cette cotisation¹³⁹. La cotisation de base est elle-même lourdement impactée du fait de la reconnaissance de l'accident du travail¹⁴⁰, d'où des enjeux colossaux en terme financier¹⁴¹.

Par ailleurs, la majoration de la rente n'est que la contrepartie d'un préjudice financier. C'est la raison pour laquelle, indépendamment de cette majoration de rente, les textes français prévoient pour la victime ou ses ayants droit, une réparation à l'égard d'une souffrance morale, physique, d'un préjudice esthétique ou de la diminution de possibilités de promotion professionnelle qui peuvent être défendus devant les juridictions de Sécurité sociale. C'est le cas d'une victime âgée de trente - huit ans dont les chances de promotion professionnelle ont été effectivement compromises dans l'entreprise après avoir été indemnisée de son préjudice personnel résultant de la faute inexcusable de l'employeur¹⁴².

La réparation des préjudices financiers et personnels est versée directement aux bénéficiaires par la caisse de Sécurité sociale qui en récupère le montant auprès de l'employeur¹⁴³.

Enfin, la responsabilité pénale de l'employeur dans le cadre d'un suicide est également possible, sous réserve de la démonstration par le Parquet d'une faute caractérisée indépendante de l'acte final, ayant concouru au passage à l'acte suicidaire (Caron et al, 2009).

Les infractions au Code du Travail et au Code Pénal

| Infractions aux prescriptions relatives à la santé et à la sécurité inscrites dans : | ...le Code du Travail | ...le Code Pénal |
|---|--|---|
| Sanctions prévues | Il est prévu que chaque infraction est sanctionnée par une amende de 3750 € au plus appliquée autant de fois qu'il y a de salariés concernés. En cas de récidive, une peine d'emprisonnement de 1 an et une amende de 9000 € est prévue. | Il est prévu permet de poursuivre simultanément le ou les auteurs des infractions. Certains délits sont qualifiés : - d'homicide involontaire par « maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements ». La sanction est de 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende. En cas de violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement, les peines encourues sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 euros d'amende. - de blessures involontaires quand provoquant une incapacité totale de travail pendant plus de trois mois. Il est prévu 2 ans d'emprisonnement et 30000 euros d'amende. |
| Textes | L 4741-1 du Code du Travail | 221-6 du Code Pénal 222-19 du Code Pénal |

¹³⁹ R 452 – 1 du Code de la Sécurité sociale.

¹⁴⁰ L 452 – 2 du Code de la Sécurité sociale.

¹⁴¹ Cass soc du 25 mai 1988, n° 86 – 15.914. En cas d'accident de travail suivi de mort, majoration de la rente à l'égard de l'ayant droit en raison d'une faute inexcusable de l'employeur.

¹⁴² Cass soc du 17 novembre 1994, n° 92-14.831.

¹⁴³ L 452 – 3 du Code de la Sécurité sociale. L'employeur ne peut se voir réclamer directement des montants. Une action récursoire doit être engagée par la Caisse de Sécurité sociale contre la personne ayant la qualité juridique d'employeur.

4. Conclusion et recommandations

Pour conclure, il semble judicieux de constater que depuis cinq ans, date de la très forte médiatisation des suicides, la jurisprudence tend à devenir de plus en plus sévère vis-à-vis des employeurs (Ayache-Revah, 2009).

En terme de recommandations pour l'employeur, il semble nécessaire d'être particulièrement vigilant au regard des obligations légales. Par ailleurs, la tenue du document unique d'évaluation des risques et plus particulièrement l'évaluation rigoureuse des risques psychosociaux paraît indispensable. L'utilisation d'un tel document permettra de prouver une prise en compte dudit risque et d'atténuer une sanction trop lourde pour l'employeur. La vérification de l'application de toutes ces règles pourra se faire grâce à un audit de conformité notamment dans les toutes petites entreprises où la gestion est plus familiale, plus intuitive (Sandeau, Lasserre, 2005).

D'autre part, l'employeur veillera à s'assurer contre la faute inexcusable qui couvre, outre les frais de défense, la majoration de rente accordée à la victime ou à ses ayants droits, ainsi que les frais liés aux préjudices personnels, abordés précédemment. A noter cependant que, conformément à l'article L 452 – 4 du Code de la Sécurité sociale, l'auteur d'une faute inexcusable reste responsable sur son patrimoine personnel des conséquences de celle-ci.¹⁴⁴

Enfin s'ajoute la nécessité pour l'employeur de mieux anticiper les changements auxquels est confrontée l'entreprise en y associant davantage les salariés, dans les processus d'évaluation, dans la construction d'un plan de prévention, ou dans la mise en place de système de veille, des risques professionnels.

Pour finir, l'employeur développera un climat de confiance et d'appartenance à l'entreprise plutôt que d'encourager des rapports professionnels marqués par la compétition, l'individualisme et l'évaluation systématique des individus.

5. Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E., (2006), Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, *Management et Avenir*, 2006/4 - n° 10 p 101 à 114.
- AYACHE-REVAH, P. (2009), Accident du travail et obligation de sécurité de l'employeur : vers une sévérité grandissante des juridictions saisies », *Entreprise et carrières*, n°975/976.
- BONNET M., BECK E. (2010), Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie, *Management et Avenir*, 2010/8 - n° 38 p 138 à 150
- CARON V., DELASSAULT X., RICHON J.P., STREBELLE-BECCAERT G. (2009), « Risque suicidaire : enjeux et responsabilité », *Les Cahiers du DRH*, n°152, Mars.
- COURSIER, P. (2010), *Travaux dirigés de la protection sociale*, Litec, 224 p.
- COURSIER, P. (2011), *Code de la Sécurité sociale*, Litec.
- DEJOURS, C. (2009), *Suicide et travail : que faire ?* PUF, 130 p.
- LAMY SOCIAL, (2011), *Droit du travail et Charges sociales* 2620 p.
- MIME, M. (2010), « Les risques psychosociaux saisis par le droit », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°10 p 125-137.
- NASSE P., LEGERON P., (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, 42 p.
- PELISSIER J., SUPIOT A., (2011), *Droit du Travail*, Dalloz..
- PIERCHON M., (2007), le suicide sur le lieu du travail reconnu comme accident du travail, *Les cahiers Lamy du CE*, n°67, juillet.

¹⁴⁴ Ordonnance n° 2010-177 du 23 février 2010.

SANDEAU M., LASSERRE H. (2005), PME et dialogue social, Savoir négocier, *Chronique sociale*.

6. Annexe 1 : Exemple de Document unique

| 1 - Risques ou phénomènes dangereux liés à | 2 - Travailleurs exposés et demandeurs | 3 - Risques | | 4 - Programmes d'actions possibles | 5 - Réévaluation des risques au vu des actions mises en œuvre | 6 - Actions complémentaires ou d'ajustements |
|--|--|--------------|------------|---|---|--|
| | | occasionnels | permanents | | | |
| SECURITÉ DES LIEUX DE TRAVAIL | | | | | | |
| Déplacements fréquents (charge de stress et de fatigue) | | | | <p>Limiter ou espacer le nombre de déplacements</p> <p>Planifier et organiser les déplacements de façon à limiter la charge de fatigue (ex : ne pas prévoir de longs déplacements le même mois incluant des décalages horaires importants, beaucoup d'heures de transport, etc.)</p> | | |
| Transport adapté : risques inhérents aux moyens de transport utilisés et à leur état (ex : voiture, autocar) | | | | Prévoir des moyens de transport en bon état de fonctionnement (ex : voiture et autocar), prévoir des conditions de transport de bonne qualité, adaptées à la nature du déplacement (distance géographique et heures de transport) (ex : billet de train en 1ère classe, cabine couchette si voyage de nuit, etc.) | | |
| Prévention routière | | | | Vérification du permis de conduire, recommander le repos lors des longs trajets, vérifier régulièrement l'état du véhicule | | |
| ÉQUIPEMENTS ET ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL | | | | | | |
| Encombrement des locaux et du poste de travail (gêne pour travailler mais aussi risque de chute d'objets) | | | | Réorganisation des rayonnages avec des équipements plus rationnels (installations d'armoiries, d'étagères, etc.) | | |
| Marque de place | | | | Rationalisation de l'espace de travail grâce à un meilleur système de rangement, un nouveau bureau plus grand et plus fonctionnel, etc. | | |
| Troubles musculo-squelettiques | | | | Ergonomie : réorganisation de l'espace de travail afin de limiter la fatigue gestuelle. Installation d'appareils adaptés à l'usage de l'équipement afin de limiter ou de faire cesser la fatigue gestuelle | | |
| Environnement de travail : ambiance lumineuse Éclairage insuffisant ou inexistant | | | | Direction du poste de travail vers la lumière extérieure si la configuration des lieux le permet | | |

PRATIQUES DE RSE SOCIALE DANS LES PME LIBANAISES : UNE PRISE DE CONSCIENCE.

Mireille CHIDIAC EL HAJJ

Dr. en Sciences de Gestion

mireillehaji@hotmail.com

1. Introduction

L'éventail du concept en pleine évolution de la responsabilité sociale de par l'entreprise s'est considérablement élargi, indépendamment de la taille de l'entreprise ou du secteur auquel elle appartient [Lepoutre et Heene, (2006)]. Nous empruntons la définition de la RSE du livre vert de la Commission Européenne [CE, (2001)], pour expliquer l'importance de ce nouveau concept qui implique « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

Avec le recul des rôles social et économique de l'Etat, le concept de RSE s'est largement diffusé notamment à partir des années 90, en s'investissant sur trois thématiques : le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Le pilotage du principe de la RSE pousse l'entreprise à introduire de nouvelles mutations légales, sociales et éthiques pour aller à l'encontre des souhaits et des besoins de ses parties prenantes. Cette conduite pourrait lui assurer un alignement entre son propre développement et celui durable de la société. En effet, la RSE guide l'entreprise à réaliser tant ses propres objectifs de profit, que le bien-être de ses employés et celui de ses parties prenantes, créant ainsi de la richesse tout en améliorant la société [Industrie Canada, (2012)]. En s'engageant à adopter des comportements légaux, éthiques ou philanthropiques, [Carroll, (1979)], l'entreprise essaie d'aller au-delà du seul respect des lois et des obligations économiques [Davis, (1960) ; Mc Guire, (1961)]. En s'intégrant socialement, elle oblige les dirigeants à prendre des décisions s'alliant avec les valeurs de la société [Carroll, (1999)].

Ainsi, le triple P du « peuple, planète, profit », perçoit l'entreprise comme un acteur social ayant une responsabilité sociale, visant à intégrer la justice sociale. L'une de ses priorités en tant que levier social, porte sur sa relation avec ses parties prenantes. Cela lui confère sa spécificité, sa cohérence et son engagement social, et reflète l'efficacité d'une Gestion de Ressources Humaines (GRH), basée sur le concept des droits de l'homme, des règlements et des normes qui encadrent tant l'emploi que les conditions de travail [Pluchart, (2009), p. 105].

L'objet de ce rapport est de passer en revue l'adoption de la RSE dans les PME libanaises et d'évaluer l'engagement de ces PME en tant que « paradigme » pour l'étude du visage social de ces entreprises. Notre travail se présente comme suit :

1- Dans la première partie, nous abordons la question de mise en œuvre de la RSE dans les PME.

2- Dans la deuxième partie, nous analysons à travers un questionnaire administré à 30 dirigeants d'entreprises, les processus d'adoption et d'implantation de la RSE, en mettant la lumière sur les difficultés liées à ce modèle. Cette partie est consacrée à la discussion et aux résultats fondamentaux.

2. La RSE, acte de profit ou acte paternaliste ?

On ne s'attend plus de la firme à s'intéresser à ses seuls profits, comme voulait nous convaincre Friedman, (1970) dans son article « The social responsibility of Business is to

increase its profits ». S'opposant au concept du fondateur de la « Corporate social responsibility »- le pasteur Bowen (1953) qui avait donné à l'entreprise un visage « paternaliste¹⁴⁵ » - et inspiré des travaux de Levitt (1958), Friedman affirme que le seul agent qui doit tenir compte du bien-être général est l'Etat. Les buts de l'entreprise n'étant désormais justifiés qu'à travers le seul « intérêt personnel » [Friedman, (1962/1970)]. Toutefois, en 2006, des auteurs comme Mc Williams et al (2006), reconnaissent le rôle crucial de la RSE, considérée comme une situation où la firme doit aller « *au-delà de la conformité et s'engager dans des « actions » qui semblent favoriser le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et ce qui est requis par la loi* ».

Avec des enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui deviennent de plus en plus impératifs, tant pour les dirigeants et les actionnaires des grandes que des petites et moyennes entreprises, « *La RSE s'impose aux grands acteurs économiques et de plus en plus aux PME, le plan stratégique RSE leur en faisant clairement un levier de compétitivité* ». [OSEO, (2012)]. Une entreprise qui pratique la RSE « *s'engage continuellement à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles ainsi que de la communauté et de la société dans son ensemble* », soutient le World Business Council for Sustainable Development [WBCSD, (1998)].

C'est pourquoi, entre la gouvernance et l'éthique de l'entreprise, la gérance de l'environnement, les droits de la personne, la gestion des ressources humaines, les relations avec les fournisseurs ou avec les investisseurs, nous avons privilégié dans cet article, les seules priorités sociales reliant l'entreprise à ses employés. Nous tenterons donc de mettre la lumière, d'expliquer et de comprendre une partie des responsabilités philanthropiques des entreprises, qui témoignent de la volonté de l'entreprise à respecter ses liens sociaux en particulier celles avec ses employés. Des liens qui supposent, selon Charreaux, (2006), que les relations entre l'entreprise et les parties prenantes, plus particulièrement les salariés, ne soient pas simplement contractuelles mais construites dans la durée et l'espace. Ainsi, dans cet article, nous attacherons une importance au capital humain dans le contexte libanais, pour comprendre comment la RSE est pratiquée par les propriétaires-dirigeants des PME libanaises. Notre intérêt ira essentiellement dans le sens de l'attraction des employés, [Laszlo, (2003)], au sein des PME libanaises.

2.1. Une mutation : mise en œuvre de la RSE dans les PME ?

Traditionnellement, la notion de RSE n'intéressait que les entreprises de grande taille, partant de l'hypothèse que les PME et les Très Petites Entreprises (TPE) ne possèdent pas les ressources nécessaires pour une bonne démarche de la RSE [Lepoutre & Heene, (2006)]. Pourtant le rapport de la Commission Européenne, [CE, (2002)] avait montré : 1/ que les programmes de RSE ont un impact positif sur la gestion et la compétitivité des entreprises ; et 2/ que la stratégie de promotion de la RSE se fonde sur une série de principes avec « *prise en compte des besoins spécifiques des PME* » [CE, (2002)].

La RSE a la capacité de renforcer les valeurs de toute entreprise à travers ses caractéristiques *défensives, réactives et interactives* [Ackerman, (1973)]. Mais il reviendrait à l'entreprise, soit-elle grande, moyenne ou petite, de construire sa propre stratégie RSE à partir de ses propres socles de valeurs, sinon elle serait « *vouée à l'échec si la RSE est en décalage avec ses valeurs essentielles* » [Sabatier & Hilby, (2012)]. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'ajouter les trois thématiques de la RSE, déjà mentionnés, aux activités centrales de l'entreprise. La RSE

¹⁴⁵ Nous résumons les trois grandes conceptions de la RSE : 1- Origine religieuse et morale, héritière du paternalisme d'entreprise qui trouve son fondement dans des valeurs religieuses ou morales. 2- Conception « stratégique utilitariste » qui implique la nécessité pour l'entreprise de soigner son image de marque et sa réputation pour asseoir sa légitimité. 3- Conception de soutenabilité qui porte des préoccupations environnementales et de cohésion sociale par référence au développement durable.

doit directement rentrer dans la gestion même de l'entreprise, [CE, (2002)], censée s'intégrer dans un ensemble plus vaste qu'est celui de la société [Hayek, (1993)]. Un défi à soulever, puisque la réactivité sociale relèverait de « *la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales* » [Frederick, (1978)].

Peut-on parler de RSE dans les PME ? La responsabilité sociale est peu étudiée dans les PME [Paradas, (2010)]. Si la RSE semble l'apanage des grandes entreprises, les obstacles face à son intégration dans les PME sont multiples. Les quelques facteurs de contingence seraient principalement : la taille et le chiffre d'affaires, l'assise locale, l'influence du dirigeant-proprétaire et sa stratégie, l'organisation centralisée, la faible spécialisation et les systèmes d'information simples et informels [Delchet, (2007)]. A retenir surtout l'influence du propriétaire-dirigeant, supposé comprendre, motiver, répondre aux besoins de ses employés et collaborateurs ; maîtriser les processus de prise de conscience et posséder la capacité de structurer son milieu. S'il y a quelqu'un qui devrait appliquer le contenu de la RSE, ce serait lui, le dirigeant de la PME promotrice de spécialisation souple et flexible [Piore & Sabel, (1984)]. Il serait censé le faire, puisqu'il se trouverait dans l'obligation « *d'essayer de montrer une image positive et humaniste de son entreprise face à ses parties prenantes* » [Cornet & Delhaye, (2004)], dans un environnement qui se penche désormais vers une économie sociale garantissant ainsi l'alliance entre la « *viabilité économique et la responsabilité sociale* » [CE, (2002)].

2.2. La propagation de la RSE au sein de la PME et la perception d'équité

La pratique de la RSE dans une PME résulte tant de l'engagement volontaire de son propriétaire-dirigeant que des obligations légales ou économiques. En tant que chef de son entreprise, le dirigeant est le « *levier* » de la RSE, [Paradas, (2010)], son « bon » ou son « mauvais conducteur ». Il est l'homme orchestre qui entreprend en essayant de contrôler toutes les variables pouvant affecter la rentabilité de son entreprise ; et en essayant d'obtenir « *la coopération entre des individus qui ont des objectifs partiellement différents* », [Ouchi (1979)]. Une tâche difficile, s'il ne privilégie pas l'axe social de la RSE [Saulquin, (2004)] et si les questions de justice et d'équité ne figureraient pas au cœur de ses préoccupations. « *Son rôle est fondamental* » et « *ses choix sont déterminants* »¹⁴⁶. [Nekka, (2005)].

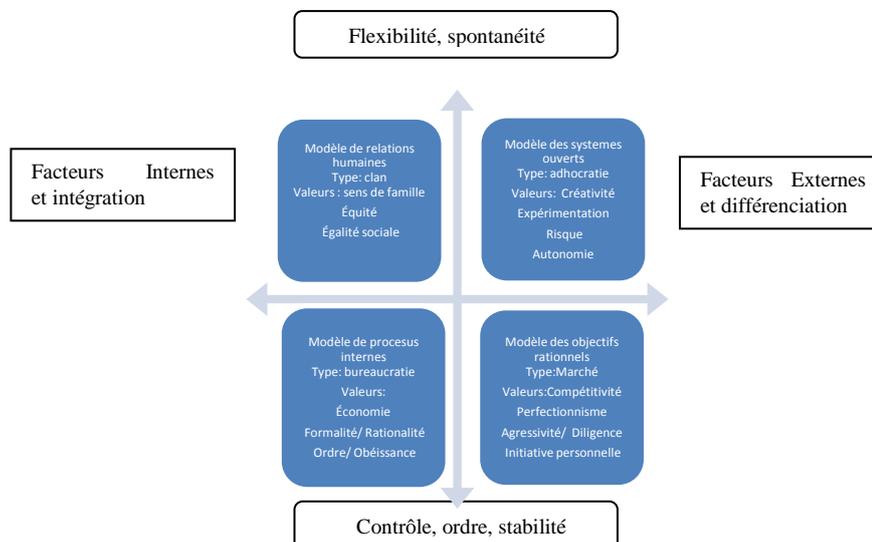
Ainsi dit, l'offre d'emplois n'est plus le seul critère de jugement de la part des employés. La demande plus ou moins clairement formulée par ces derniers concerne aussi bien l'équité, que la justice, que l'adoption d'un « *comportement citoyen* » [Strategor, (2009)]. Les employés sont très attentifs aux dimensions éthiques et légales de la RSE. Ils sont souvent menés dans leur milieu de travail, à continuellement évaluer, si les procédures et l'équité des récompenses qu'ils perçoivent sont conformes à leurs contributions et leurs engagements [Greenberg, (1986), Leventhal (1980), Thibaut et Walker (1975)]. En évaluant leur ratio apport/résultat, ils réclament une sorte de « *justice distributive* » [Adams, (1965); Adams & Freedman, (1976); Greenberg, (1982)]. Ils s'efforcent et efforcent les dirigeants de supprimer leur sentiment de « *victime* », pour rétablir l'équilibre. Dans le processus de l'équité, l'employé évalue, compare et agit. La satisfaction étant à l'origine de la motivation à agir dans un sens positif [Greenberg, (1990)].

¹⁴⁶ Le rôle du dirigeant a longtemps été perçu comme passif, voire même très réduit pour des auteurs comme Jensen et Meckling (1976) ou Alchian et Demsetz (1972), puisque son comportement est contrôlé par différents systèmes disciplinaires. Les fonctions du dirigeant se résumaient à surveiller l'ensemble des contrats et à ne pas détourner de valeur actionnariale à son profit. Actuellement, des compétences spécifiques permettent au dirigeant de se mettre dans une position d'apprentissage continu... Ses perceptions peuvent évoluer plus rapidement... Il reste ouvert à toute innovation afin de ne pas pénaliser son entreprise et frustrer son équipe. Il finit par créer un système de gestion responsabilisant un maximum de personnes.

2.3. Culture organisationnelle, style de leadership et adoption de pratiques socialement responsables

Afin de satisfaire les attentes de ses parties prenantes, en particulier celles de ses employés, l'entreprise doit mettre en place des pratiques responsables. Or l'adoption de ces pratiques dépend largement de la culture organisationnelle et du style de leadership adaptés. En effet, ces deux facteurs forment un préalable indispensable à toute réflexion stratégique [Cameron & Quinn, (2006)] et un outil de management au service de nouvelles pratiques organisationnelles comme celles de responsabilité sociale [Maignan et al, (1999)]. La culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise » [Thevenet, M., (2010)]. Elle reflète tout ce qui est valorisé dans l'entreprise comme le style dominant de leadership, la gestion des employés, les valeurs organisationnelles, les priorités stratégiques et tout ce qui rend l'entreprise unique [Cameron & Quinn, (2006)]. Elle permet d'assurer la cohérence du groupe [Cyert et March, (1963), (1992)] ; d'améliorer l'adaptation et de favoriser la motivation.

Dans ce sens, Quinn et Rohrbaugh (1983) proposent un modèle spatial tétra-factoriel où quatre modèles peuvent être identifiés. Le modèle des relations humaines est caractérisé par sa flexibilité et une accentuation des aspects internes. Le modèle des systèmes ouverts cible la concurrence, la différenciation et l'intérêt externe. Le modèle des objectifs rationnels met en avant l'intérêt externe, le contrôle, l'ordre et la stabilité des processus. Et le modèle des processus internes qui accentue l'intégration des activités, le volet interne et le contrôle. S'inspirant essentiellement d'Ouchi (1980) et de Wilkins et Ouchi (1983), Cameron et Quinn, (1999) voient dans les quadrants de Quinn et Rohrbaugh, (1983) quatre différents types de culture, présentant les orientations et les valeurs du modèle des relations humaines. La figure ci-dessous donne une illustration :



[Source : Inspiré de Quinn et Rohrbaugh (1983) et de Cameron et Quinn (1999)]

Pour créer de telles orientations culturelles, il faudrait pointer sur la capacité du leader à savoir modifier son style de gestion pour bien s'adapter aux différentes situations. En effet, le leader doit privilégier la création d'un environnement de travail qui permettrait à ses subordonnés d'améliorer leur performance, et d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Son style devrait tenir compte de trois facteurs : le leader lui-même, les membres de son groupe et la nature de la situation [Hersey & Blanchard, (1974)].

Selon David Mc Clelland (1961), les différents styles de leader sont : le style Autoritaire où le leader prend toutes les décisions ; le style " Par l'Exemple " avec un leader qui excelle

grâce à ses aptitudes techniques ; le style Coopératif où le leader veille au bien-être et à l'harmonie qui règne dans le groupe ; le style Participatif prône l'échange entre le leader et son équipe ; le style de Mentor : le leader joue le rôle de conseiller ; et le style Mobilisateur : le leader mobilise son équipe vers une vision commune. Un style de leadership situationnel, bien établi, influencerait positivement l'efficacité de l'entreprise, et permettrait au leader de donner les consignes, et d'expliquer les raisons de ses choix, [Hersey & Blanchard, (1974)], entre autres pourquoi vouloir adopter par exemple, des pratiques de responsabilités sociales.

2.4. Connaître la RSE et faciliter l'échange des bonnes pratiques

Les cas de pratiques de RSE sont encore émergents et certains travaux tendent à rendre compte de la perception et des effets de pratique de la RSE par les dirigeants et par les salariés. Toutefois, la mesure du déploiement de la RSE au sein des PME reste souvent implicite [Gond ; Igalens ; Swaen ; & El Akremi, (2011)]. Mais, « *La notion de RSE gagne du terrain partout dans le monde* » [Garreau et al, (2013)]. Une étude menée par le cabinet IDC¹⁴⁷ entre juillet et octobre 2012, sous forme d'entrevues de 409 directeurs administratifs et financiers de 8 pays a constaté que 72% des entreprises interrogées publient aujourd'hui un rapport RSE ou une annexe RSE à leur rapport annuel, contre un peu moins de 50% en 2010. Au Liban, nous sommes toujours au stade des définitions et de l'étude du concept. Fadoie Mardam¹⁴⁸ (2011) trouve « *le concept flou, voire controversé* ». Traitant le cas du Liban, elle ajoute que c'est le pays où « *nous avons également assisté à des cas où l'entreprise aidait les administrations publiques à assumer leurs « obligations » sociales* ».

On se trouve ainsi éloigné du concept de Friedman, (1962/1970), qui insiste, comme nous l'avons déjà mentionné, sur les notions de profit et d'« *intérêt personnel* » comme seuls et principaux buts et objectifs des entreprises. On ajoute que « *Dans un contexte de baisse de l'aide publique au développement, la création de nouveaux partenariats s'impose* » [Younossian & Dommen (2005, 2012)]. C'est la raison pour laquelle, un nouveau modèle durable d'articulation entre intérêts privés et publics, a été créé au Liban, pour renforcer le domaine public fragilisé par les turbulences politiques, au profit de la stimulation de l'innovation [Mardam, (2011)].

Le secteur privé essaie de « *lustrer son image de marque* » [Younossian & Dommen, (2005, 2012)], à travers les clés de réussite en main. Dans ce sens, les priorités de la PME contemporaine semblent se concentrer sur les relations entre l'entreprise et son environnement humain interne et externe [Pluchart, (2011)]. En effet, il semble que la responsabilité sociale est interprétée comme un signal positif auprès des employés [Turban & Greening, (1997) ; Greening & Turban, (2000)]. A travers son comportement éthique [Zenisek, (1979)], l'entreprise tente de regrouper dans un même pool : revenu, maximisation des bénéfices, socialisation et engagement envers les subordonnés, permettant ainsi la construction d'avantages concurrentiels spécifiques, basés essentiellement sur la performance de ses ressources humaines. A travers les contenus des critères de mesure de cette performance comme la valorisation globale des salariés à travers les rétributions, la formation, la sécurité, l'hygiène, les conditions de travail et le climat social [Arcimoles et al, (2001)], la RSE accroît tant l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés, que la productivité.

¹⁴⁷ « IDC est un acteur majeur de la Recherche, du Conseil et de l'Événementiel sur les marchés des Technologies de l'Information, des Télécommunications et des Technologies Grand Public. IDC est une filiale de la société IDG, leader mondial de l'information dédiée aux technologies de l'information ». Garreau, F., Lannes, M-C., & Marguin, C., (2013), Enquête IDC : la notion de RSE gagne du terrain partout dans le monde, janvier 2013 www.agenceecofin.com/.../2601-8606-enquete-idc-la-notion-de-rse-...

¹⁴⁸ Fadoie Mardam (2011) est Directrice du Centre d' Etudes Bancaires au Liban.

Les questions qui se posent sont les suivantes : **Comment les dirigeants de la PME au Liban perçoivent-ils l'importance de la RSE? Quelles sont leurs pratiques mises en œuvre au sein de leur PME en termes de RSE, dans un cadre de pratiques équitables ? Comment la culture de l'entreprise nourrit-elle la RSE?**

3. Le cadre méthodologique de l'enquête

3.1. -Méthodologie

Nous avons essayé dans cet article de mettre en relief, la relation de la PME au Liban avec ses employés, la stratégie RSE déployée par les dirigeants des PME (si déployée), et l'impact de cette stratégie sur la performance des employés, comme vue par les dirigeants. Le pilotage des dirigeants des entreprises a été le pivot de la recherche. Cette représentation repose sur un échantillon de 30 dirigeants dans 30 PME. Les entreprises ont été sélectionnées par pur hasard. A été retenue, toute entreprise répondant aux critères suivants : 1/ la taille : les effectifs de l'entreprise ne pouvant pas dépasser les 50 employés [Chidiac El Hajj, M., (2013)] ; 2/ le secteur : elle peut appartenir à n'importe quel secteur d'activité ; la PME peut être industrielle, commerciale ou de services. Est rejetée toute entreprise dont le nombre d'effectifs est supérieur à 50 ou dont le propriétaire n'est pas le seul dirigeant, ce qui mène à 27 PME. L'échantillon retenu est jugé représentatif de la population des PME libanaises en termes de représentation sectorielle.

Le questionnaire a été adressé à travers un entretien personnel, d'une durée comprise entre 20 et 25 mn. Le questionnaire a permis de répondre à des questions fermées, mais aussi à des questions ouvertes permettant de justifier la réponse fermée choisie. Ensuite, les données ont été recueillies, codées puis traitées. Dans une première étape, nous avons fait l'inventaire des informations recueillies et nous l'avons mis en forme, à plat, par écrit, pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle [Auerbach & Silverstein, (2003)]. L'objectif de mise à plat est d'analyser, de décrire, d'évaluer et de comparer les différents cas d'étude. Par la suite, nous avons classé, comparé les données qualitatives brutes et codé les idées centrales, pour en déduire les « idées clés », significatives pour notre problématique, capables d'apporter des éléments de réponse aux interrogations posées. Les données ont été finalement triangulées avec les données secondaires (rapports, articles, documents, etc). La synthèse des résultats a permis de répondre à notre problématique.

3.2. Les résultats de l'enquête

Les réponses aux questions posées aux dirigeants des entreprises, dans un processus de relation dirigeant-salarié dans un contexte de RSE, ont permis de développer les situations suivantes :

- Prise de conscience du rôle de la RSE ;
- Influence de la culture organisationnelle, du style de leadership et importance du dialogue ;
- Symbiose RSE- équité-Profit ;
- L'importance du rôle de la RSE varie suivant le secteur.

Prise de conscience du rôle de la RSE :

Les répondants perçoivent l'importance du rôle de la RSE. Toutefois, nous avons ressenti un déroutement dans leur réponse. Deux questions semblables ont été posées. L'une au début, l'autre à la fin du questionnaire, mais chacune posée différemment. La première question posait si l'entreprise est socialement responsable. 23 des dirigeants interrogés ont affirmé que oui. La seconde question posait si les interviewés avaient entendu parler de RSE ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Seuls 3 ont reconnu avoir entendu parler de ce processus. Toutefois, en leur demandant sur les pratiques de la RSE, ils ont formulé des réponses divergentes, contrastées et parfois non significatives.

Influence de la culture organisationnelle, du style de leadership, et importance du dialogue :

Nous avons établi une liste de questions concernant toutes les parties prenantes, dans l'intention d'avoir des réponses impulsives. Le panel est unanime à reconnaître l'importance du dialogue, excepté 3 des répondants qui pensent que le dialogue avec le personnel peut poser des problèmes. Nous recueillons des réponses comme « *l'employé ne répondra plus à nos attentes* », ou que « *son rendement serait inadéquat et des conflits- surtout psychologiques-apparaîtront au sein des groupes de travail* » voire même « *ses attitudes et ses comportements seraient sans aucun doute jugés inacceptables* ». Pourtant la majorité est convaincue qu'un bon dialogue et une bonne communication avec les employés impliqueraient une réingénierie de la productivité, de la motivation et de la performance des subordonnés et une mobilisation des énergies, à condition d'être « *équitable et difficile* » comme le prononça l'un des interlocuteurs. Une résistance au dialogue affecterait l'efficacité et la rentabilité et détruirait la valeur créée. 24 sont convaincus que le dialogue et la communication sont capables de maîtriser les difficultés et les obstacles rencontrés, et de faciliter une véritable culture partenariale de l'entreprise capable de renforcer l'adoption et la mise en place des pratiques de la RSE. En posant la question comment les dirigeants qualifient leur relation avec leurs employés, les résultats ont montré que la majorité des dirigeants apprécieraient une relation cimentée par l'esprit de famille.

Symbiose RSE-équité-Profit

Il paraît difficile de dissocier le rôle de la RSE de l'équité sociale. A travers des processus tels que la réponse aux attentes des subordonnés, et la volonté de l'entreprise d'assumer ses responsabilités sociales, les dirigeants s'attendent à une relation cause à effet de la part des employés, avec augmentation du niveau de la performance, de la productivité, voir du profit. Paradoxalement, c'est la logique de l'équité qui paraît au cœur des enjeux. L'unanimité des dirigeants l'interprète ainsi : à travers leur évaluation de l'ensemble des avantages et des contributions qu'ils reçoivent de leur entreprise, les salariés devraient être plus motivés et plus reconnaissants. Tous les enquêtés ont manifesté la difficulté d'implanter la RSE au sein de leur PME du fait qu'elle impliquerait une augmentation des coûts, surtout que l'approche économique du pays est oppressante. En contrepartie de leur engagement envers le personnel, les dirigeants apprécieraient un taux négatif d'absentéisme, un meilleur ratio de turnover, et une optimisation de la productivité collective et individuelle, voire aussi plus de profit.

L'importance du rôle de la RSE varie suivant le secteur

La liste des moyens déployés par les dirigeants pour renforcer la RSE au sein de l'entreprise- qu'ils aient conscience ou non de l'existence du concept- sont : salaires, avantages sociaux, bonus, commissions, bonnes conditions de travail, respect des contrats, et respect des droits des subordonnés. Est exclue de par l'unanimité, la prise en charge des enfants et de la famille. « *Nous ne sommes pas Google* », rétorque l'un des dirigeants d'une PME du secteur de l'informatique. « *Nous ne pouvons pas mettre à la disposition de nos employés, les nombreux services variés et gratuits qu'offre cette compagnie* ».

L'analyse des contenus des entretiens met en lumière l'importance de la RSE selon les secteurs. Notre étude a montré que la priorité donnée à la RSE est fonction du type du secteur. Les dirigeants veulent respecter la RSE tout en se posant en même temps la question de savoir quel surplus ils obtiendraient en l'adoptant. Le pilotage de la RSE est l'activité qui permet aux équipes dirigeantes de sauvegarder et développer leur entreprise. 25 des dirigeants s'attendraient à un appui de l'innovation ; 25 autres au renforcement du capital social. Les résultats sont identiques dans les deux secteurs, industriel et de services.

Cependant, les causes à effet sont plus aiguës dans le secteur des services, où l'intangible des ressources humaines, les compétences, les connaissances et le savoir-faire, jouent un rôle majeur dans la détermination de meilleurs rendements pour la PME. Dans une réflexion stratégique, le dirigeant conscient que le pilotage de la performance devrait renforcer une meilleure productivité et une meilleure efficacité avec réduction des coûts, privilégie tant le côté financier que le côté moral. Il améliore l'emploi et les conditions de travail à travers la rémunération, le dialogue et la communication.

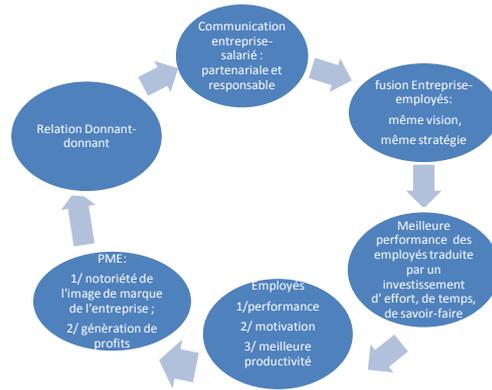
3.3. Discussion :

L'étude des différents questionnaires fait ressortir des points communs : l'engagement des dirigeants dépend de plusieurs facteurs psychologiques, économiques, sociaux et environnementaux. La mise en œuvre d'une stratégie RSE a un impact positif sur la chaîne de valeur dirigeants-salariés. Elle permet d'imbriquer un personnel qui rentre en symbiose avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Ce qui rencontre la théorie de l'équité, puisque «les êtres humains croient que les récompenses et les punitions doivent être distribués en conformité avec les apports ou les contributions des bénéficiaires » [Leventhal, (1980), p. 27]. Quand un employé est évalué selon ses compétences spécifiques dans la construction collective de l'entreprise, le dialogue devient plus responsable et plus direct. Cela permet au salarié une meilleure adhésion à la culture et à « l'âme » [Pralhad & Hamel, (1994), pp. 243] de l'entreprise. L'amélioration de l'emploi et des conditions de travail ainsi que le respect des droits de l'employé conduisent à une véritable coopération qui influence toute la situation de l'entreprise. C'est le cas des ingénieurs en informatique dans une des PME du secteur de l'informatique qui ne comptent plus le nombre d'heures, ou le cas des salariés d'une PME dans le domaine de la santé dont l'adhésion aux projets de l'entreprise a eu son impact sur la qualité du travail.

Certains peuvent penser que l'intégration de ces pratiques est le fruit de recommandations en faveur d'une application stratégique de la RSE. Cependant notre étude a révélé que les dirigeants des PME ne sont pas conscients qu'à travers leurs orientations, ils intègrent le concept de la RSE. Pourtant leur bilan social varie entre : la création d'un climat de travail favorable, l'engagement en matière de santé et de sécurité, les promotions et les compensations équitables, l'investissement en termes de cohésion de l'équipe de travail, l'amélioration de la qualité de leur relation avec les employés et l'établissement de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ces derniers, etc. Or l'intégration de ces différents facteurs d'engagement au cœur de l'entreprise, et leur ancrage dans la culture organisationnelle, ne sont que des leviers de RSE.

Les résultats montrent également que ces différentes pratiques dépendent de la culture organisationnelle de l'entreprise et du style de leadership. Globalement, plus la culture est flexible, et proche de la culture de clan, plus l'implication des employés est forte. Et plus le style de leadership est clair, responsable, engagé, mobilisateur et flexible, plus les subordonnés améliorent leurs compétences techniques et leur bonne volonté.

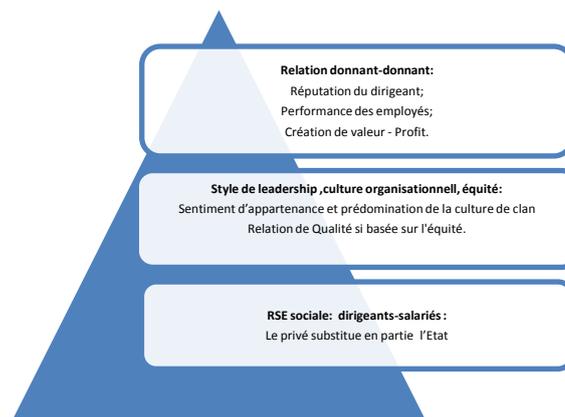
Au Liban, on est encore loin de Google qui offre des repas gratuits, des bibliothèques, une crèche aux enfants des employés, des salles de sport, des salles de jeux, etc. ; et qui assure le confort de ses employés, aux compétences informatiques uniques. Toutefois, l'analyse du questionnaire a montré qu'une approche satisfaisante de communication partenariale et responsable de la part des dirigeants, se traduit par une relation symétrique à long terme, conférant le bien-être aux employés, tout en assurant en contrepartie plus de performance, plus de productivité, et donc plus de profit. Nous traduisons cette relation donnant-donnant, liant les deux acteurs, par la figure suivante :



Source : figure préparée par Chidiac El Hajj, M., (2013)]

Aussi, l'analyse a montré que les dirigeants se penchent, d'une façon informelle, à associer la logique économique à la logique sociale, tout comme le rapport de la Communauté Européenne [CE, (2002)]. Mais c'est en premier lieu, le gain de la firme qui fournit le stimulant pour le social des employés. Les motivations des dirigeants sont fonction de calcul, d'opportunisme, de jeu de pouvoir, de part de marché et de concurrence. La tendance des dirigeants à vouloir par exemple sympathiser leurs « ingénieurs », dans les entreprises de l'informatique, est le fruit de trois facteurs : un premier en rapport avec les profits de l'entreprise, un second avec un facteur contingent ayant rapport avec la concurrence qui joue en faveur des employés, un troisième en relation avec la réputation même du dirigeant. Perdre une compétence signifierait une perte de clientèle et une perte de part de marché. En s'incrutant dans le social, le dirigeant se protège, protège sa firme et s'attend en contrepartie de son engagement à ce qu'on appellerait comme un retour sur RSE, similaire au ROI (Retour sur investissement). En offrant, le dirigeant s'attend à un retour, aussi bien moral que financier.

Nous présentons dans ce sens, cette pyramide ascendante qui explique les attentes :



Source : Figure préparée par Chidiac El Hajj, M., (2013)]

4. Conclusion

L'importance de la responsabilité sociale au sein des PME au Liban, donc au sein du management réel des Affaires, est posée. Cependant l'observation du terrain a montré que la plupart des dirigeants ne sont pas conscients qu'ils l'exercent. Ils ne semblent pas avoir une perception de l'efficacité du processus, malgré le fait qu'ils sont en train de se substituer à un gouvernement qui ne

remplit pas suffisamment son rôle ; contrairement à Friedman, (1962/1970), qui prêchait que seul l'Etat est capable d'offrir le bien-être à la société.

Il est difficile d'imaginer que la théorie de la RSE au Liban serait adaptée telle quelle actuellement. Néanmoins, son contexte est appris dans les universités libanaises. Ce qui implique que les futurs dirigeants ont plus de chance à couvrir sa signification sous ses différents contextes. Cette observation implique aussi qu'il serait possible d'implanter le concept de la RSE au Liban dans l'avenir, en mobilisant tous les acteurs économiques du pays. Un plan marketing et des séminaires en faveur de ce processus, sont à considérer, surtout qu'une des conditions du succès social de l'entreprise est de promouvoir une culture sociale spécifique et stimulante. En effet, nous avons détecté dans les PME analysées, un mode de fonctionnement fondé sur une forme de dialogue, riche en opportunités, tant pour les directeurs que pour les employés. Mieux connaître leurs employés et leurs attentes permet aux dirigeants de mieux détecter leurs signaux et de mieux renforcer les liens existants entre eux.

Il a été bénéfique d'analyser comment les dirigeants comprennent la RSE, reste que ce travail est à compléter par le point de vue des employés et ce qu'ils ont à révéler sur ce sujet. Stimuler et faciliter le dialogue entre les parties intéressées aideront à familiariser les entreprises avec les principes de RSE et permettront d'instaurer des incitants sociaux, économiques et éthiques capables de pousser ces entreprises sur le chemin de la RSE.

5. Bibliographie

- ACKERMAN, R. W., (1973), "How companies respond to social demands". *Harvard Business review*, 51:88-98.
- ADAMS, J. S. (1965), "Inequity in social exchange". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- ADAMS, J. S., & FREEDMAN, S., (1976). "Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography". In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 43-90). New York: Academic Press.
- ARCIMELOS, (d') C-H., FERONE, G., Bello, P., & SASSENOU, N., (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation.
- AUERBACH, C. F., & SILVERSTEIN, L.B., (2003), *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NY: NYU Press.
- BOWEN, H. R., (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- CAMERON, K. & FREEMAN, S., (1991), "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development*;5: 23-58.
- CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- CARROLI, A., (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.7, n°4.
- CARROLL, A., (1999), « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, 38:3, sept.
- CHARREAUX, G., & WIRTZ, P., (2006) : *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica. (2006), in Pluchart, J-J., (2011), *Le management durable de l'entreprise, Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Canada, La Tribune.

- CHIDIAC EL HAJJ, M., (2013), *Thèse sur le rôle de la banque dans le cycle de vie des entreprises : Cas de trois PME du secteur de l'informatique au Liban*, soutenue à l'UPJV (Amiens), le 15 avril 2013
- COMMISSION EUROPEENNE, (2002), *European SMEs and social and environmental responsibility*. Brussels:Enterprise Publications.
- CORNET, A., & DELHAYE, C., (2004), « Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la main-d'oeuvre et de la clientèle », IAS, p. 1-5.
- CYERT, R. M., & MARCH. J. G., (1963/1992), *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Davis, K., (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 1960, 2(3), pp. 70-76.
- DELCHET, K., (2007), *Développement durable. L'intégrer pour réussir*, AFNOR.
- Frederick, W.C., (1978), *From CSR₁ TO CSR₂: The managing of Business –and-society thought*. Working paper, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FRIEDMAN, M., (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times*, Septembre 13, p. 11.
- GARREAU, F. ; [Lannes](#), M-C., & [Marguin](#), C., (2013), Enquête IDC : la notion de RSE gagne du terrain partout dans le monde, janvier 2013 www.agenceecofin.com/.../2601-8606-enquete-idc-la-notion-de-rse-...
- GOND, J.P.; IGALENS, J.; SWAEN, V., & EL AKREMI, A., (2011), "The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface", *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 115-132.
- GREENBERG, J., (1982). "Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations". In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389–435). New York: Academic Press.
- GREENBERG, J., (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.
- GREENBERG, J., (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 16, 399–432.
- GREENING, D.W., & Turban, D.B., (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, vol. 39, n°3, p. 254-280.
- HAYEK, F. A., (1993), *La présomption fatale : Les erreurs du socialisme*, Paris, PUF, coll. « Libre échange »
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K.H. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, February 1974, 1-15.
- Industrie Canada, (2012), [Responsabilité sociale des entreprises \(RSE\)](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil)
www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil
- LASZLO, C., (2003). *The sustainable company: how to create lasting value through social and environmental performance*. Washington: Island Press.
- LEPOUTRE, J., & HEENE, A., (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273.
- LEVENTHAL, G. S., (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship", In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- LEVITT, T., (1958), "The Dangers of Social" Responsibility. *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p.41-51. (1958).
- LIVRE VERT (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, commission de la communauté européenne, Bruxelles.

- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C. & HULT, G. T. M., (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Academy of Marketing Science Journal*, 27: 455-469
- MARDAM-BEY MANSOUR, F., (2011), « La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts, La Responsabilité sociale de l'entreprise » : Définitions, théories et ... www.fgm.usj.edu.lb/files/a112011.pdf
- MCCLELLAND, D. C., (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NY: Van Nostrand.
- MCGUIRE, J.W., (1963), *Business and society*. New York, NY: McGraw-Hill.
- MCWILLIAMS, A.; Siegel, D.S.; & Wright, P.M., (2006), Guest Editors' "Introduction Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies* 43:1 January 2006, 0022-2380
- NEKKA, H., (2005), « Le DRH de demain et la création de valeur », *Management & Avenir* 2/2005 (n° 4), p. 139-156.
- Observatoire des PME d'OSEO, (2012), « RSE, source de compétitivité pour les PME », Regards sur les PME, un 22e numéro, 22/11/2012
- OUCHI, W., (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*. 25 (9): 833-847
- Ouchi, G.O., (1980), « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 129-141
- PARADAS, A., (2010) « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME* Vol 9 (2), p7-35
- PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G., (1994), *Competing for the future*, Harvard business school Press
- PIORE, M., & SABEL, C., (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Pluchart, J-J., (2011), *Le management durable de l'entreprise, Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Canada, La Tribune.
- QUINN R.E., & ROHRBAUGH J., (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Sciences*, Vol.29, No.3, 363-377
- SABATIER, M., & HILBY, S., (2012) « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise: 5 bonnes pratiques, le cercle », *Les echos*, 10/07/2012
- THEVENET, M., (2010), [La culture d'entreprise. Paris \(France\): PUF](#)
- THIBAUT, J., & WALKER, L., (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- TURBAN, D.B., & GREENING, D.W., (1997), "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°3, p.656-672
- WILKINS, A.L., & OUCHI, G.O., (1983), "Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 468-481
- World Business Council for Sustainable Development, (1998), CSR: meeting changing expectations, WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, Sept 6-8, 1998 p. 3.
- YOUNOSSIAN, S. C., & DOMMEN, E., (2005, 2010) « Les partenariats public-privé, enjeux et défis pour la coopération au développement », *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne], Vol. 24, n°2 | 2005, mis en ligne le 18 février 2010, Consulté le 21 février 2013. URL: <http://aspd.revues.org/335>
- ZENISEK, T.J., (1979), "Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 359-368.

5. Annexe - Enquête

Renseignements sur l'entreprise :

- 1-Nom de l'entreprise:
2- Nombre d'employés:
3- Nombre de dirigeants:
4- Objectif principal de l'entreprise:
5- Activité de base:
6-Secteur:

Relation avec les parties prenantes, l'environnement et Relation dirigeants-employés : analyse en matière de conditions de travail et de risques professionnels.

Comment qualifiez-vous votre relation avec les parties prenantes ?

- Excellente Bonne Moyenne Mauvaise

L'entreprise est-elle socialement responsable? OUI NON

Comment ?.....

Relation avec les fournisseurs:

- Très satisfaisante Satisfaisante Non satisfaisante

Relation avec les communautés:

- Très satisfaisante Satisfaisante Non satisfaisante

Relation avec les investisseurs :

- Très satisfaisante Satisfaisante Non satisfaisante

Engagement des parties prenantes: Bâtir une solide relation de confiance avec la société

Développer le capital social: OUI NON

Réduire le risque: OUI NON

Alimenter l'innovation: OUI NON

Relation avec l'environnement:

Etes-vous pour une protection de l'environnement? OUI NON

Comment

Relation avec les employés:

Les employés se sentent-ils ? Apprécies Incompris

Prenez-vous en charge les enfants de vos employés? OUI NON

Appréciez-vous le dialogue avec vos employés? OUI NON

Maintenez-vous ce dialogue ? OUI NON

Pourquoi ?

Respectez-vous vos engagements envers vos employés ? OUI NON

En matière de santé ? OUI NON

En matière de sécurité ? OUI NON

I- Motivation des employés

Les frais de déplacement sont-ils pris en charge par l'employeur ? OUI NON

Les employés ont-ils droit à des bonus ? OUI NON

Comment récompensez-vous vos employés ?

Comment qualifiez-vous votre attitude en tant que dirigeant vis-à-vis de vos employés ?

II- Compréhension de la RSE

Avez-vous entendu parler de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)?

OUI NON

Appliquez-vous la RSE ? OUI NON

Comment ?.....

COMMENT DÉPASSER LES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE RSE DANS LES PME?

Paul-Marc COLLIN

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE de Lyon-Université Jean Moulin Lyon III
paul-marc.collinauniv-lyon3.fr

1. Introduction

La problématique de ce papier concerne les difficultés de mise en œuvre d'une stratégie RSE dans les entreprises. La méthodologie utilisée est celle des études de cas avec entretiens semi-directifs centrés auprès de PME de la région Rhône-Alpes dans différents secteurs d'activités. Les transcriptions d'entretiens sont complétées par une restitution sous forme de table ronde permettant au chercheur et aux entreprises de discuter les résultats de l'enquête.

Le papier est structuré de la façon suivante : après avoir identifié la définition de la RSE que nous utiliserons, nous présentons les données collectées auprès des dirigeants des 22 PME rencontrées sur les thèmes suivants : motivations et déclencheurs de la démarche RSE, bénéfices attendus, puis nous abordons les pratiques concrètes en termes d'étapes du processus RSE, et de changements de stratégies impliqués. Le papier se termine par une série de préconisations pour les dirigeants de PME, sous forme propositionnelle. La méthodologie est explicitée en annexe du papier.

2. Définition de la RSE

La RSE n'est pas un nouveau concept, même si elle fait l'objet d'une forte attention actuellement. Elle s'est développée en France depuis le début du XX^{ème} siècle (Gond et Igalens, 2010). Elle traite des relations entre l'entreprise et la société. Ainsi, plusieurs problématiques sont abordées dans la littérature, mais très peu concernent, les manifestations de la RSE pour une PME dans le cadre d'une relocalisation.

Même si on constate aujourd'hui, la mise en place d'une législation pour favoriser la RSE dans les entreprises tant au niveau national (loi dite NRE (Nouvelles Régulations Economiques)), que régional (Livre Vert en 2001 pour l'Union européenne), ou encore international (le Pacte Mondial), ceci concerne davantage les grandes entreprises que les PME.

Il existe une volonté de normalisation de la RSE, par exemple, la norme ISO 14 000 relative à l'environnement, ou encore la norme ISO 26 000, dont l'objectif est de servir de cadre aux entreprises souhaitant avoir une démarche de RSE, mais il y a encore assez peu d'initiatives en faveur de la RSE, concernant la dimension sociale, dans les PME. Toutefois, même si peu de travaux s'intéressent à la RSE dans les PME, jugées en retard dans ce domaine, ces dernières s'y engagent progressivement soit en s'appuyant sur les pratiques des Grandes Entreprises, soit en appliquant un cadre fourni par un partenaire extérieur (par exemple, un donneur d'ordre, un client...) (Quairel et Auberger, 2007).

Autour de la théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*) mettant en évidence l'importance de prendre en compte dans l'analyse l'ensemble des acteurs (salariés, consommateurs, fournisseurs, actionnaires, organismes publics...) en relation avec l'entreprise, et pouvant affecter ou être affectés par la stratégie de l'entreprise, un éclairage particulier est fait sur le risque de réputation auquel s'expose toute entreprise, grande ou PME. C'est dans le prolongement de cette problématique que nous inscrivons notre contribution.

La RSE pour la PME désigne des actions visant à concilier responsabilité sociale et logique économique et financière. La notion de RSE qui peut être mise en avant lorsqu'il y a relocalisation peut avoir deux origines : une RSE subie et une RSE choisie.

3. Motivations des entreprises pour enclencher un processus de RSE

Parmi les motivations exprimées par les dirigeants, on trouve l'idée qu'il s'agit d'un passage obligé pour pérenniser l'entreprise : *« La RSE doit me permettre de pérenniser mon entreprise... la RSE permet de porter un diagnostic à 360 degrés sur son organisation, et donc de lui donner les meilleures chances d'affronter les défis d'avenir »*.

Pour un autre dirigeant, *« Il est clair que la RSE est un outil structurant puissant de la réflexion stratégique, dont il serait dommage de se priver »*. Pour un autre, *« le travail autour de la norme ISO 26000, en veille pour l'instant, pourra être l'occasion de trouver un langage commun entre les 84 pays du groupe, de faire disparaître les murs d'incompréhension »*.

3.1. Déclencheurs de la démarche RSE

Le dirigeant est souvent à la genèse de la démarche, soit par ses engagements extérieurs (engagements humanitaires et/ou caritatifs), soit à travers le questionnement permanent qu'il porte. Pour d'autres, nées après mai 1968, *« C'est dans nos gènes. Cela nous semble normal, comme d'être courtois »*. Pour certains, la démarche RSE remonte à 20 ans, et symbolise l'intuition des dirigeants successifs de l'entreprise.

Le déclenchement peut également venir du stage effectué par un cadre de l'entreprise, et dont le « travail à la maison » (« Homework ») passe par un diagnostic, mettant en lumière des chantiers simples à engager. Une « chasse au gaspi » par exemple. Pour l'entreprise C, *« la démarche RSE est issue de la démarche qualité, et en particulier de la démarche ISO9001 »*.

La crise est souvent évoquée : *« La vie est cyclique... Ne pas rêver à l'immortalité et agir à contre-temps : engranger des provisions les bonnes années et investir, les mauvaises... En 2008, bons résultats, trop de commandes pour se former et chercher... 2009 va permettre de réinvestir dans des programmes de R&D musclés, l'œil rivé sur le moyen et long terme : les clients sont demandeurs. Les technologies plus économes en eau et en énergie constituent une tendance lourde, globale »*.

Même si la crise n'a pas encore frappé trop sévèrement, l'entreprise proactive en RSE peut anticiper et se préparer à une gestion humaniste des tensions : *« Pas de licenciement en vue mais si cela devait arriver, chaque personne serait traitée de façon unique, en assumant la responsabilité et en trouvant avec elle la meilleure solution (formation, attitude, indemnité...) sans culpabilisation de l'un ou de l'autre... Ceux qui restent jugent l'entreprise à la manière dont elle se sépare de ses salariés ! »*.

Au-delà du traitement de la crise, des pratiques innovantes sont évoquées : *« Plusieurs exemples réussis d'essaimage (créations d'entreprises : achat / négoce, mise au point de procédés, expertises...) et de transmission (plan avant le départ définitif à la retraite : vrai plaisir à être « au service » à son rythme : posture psychologique adaptée à l'âge, pour mieux vieillir...) »*.

La RSE est considérée comme positive car elle permet, aux dires des personnes interrogées, une plus forte implication dans le tissu local, à travers notamment la lutte contre l'illettrisme, qui est pour certains encouragée sur le temps de travail (un budget est même dédié par plusieurs entreprises). A titre d'exemple, l'engagement de cadres de l'entreprise comme délégué consulaire, Conseiller aux Prudhommes, Conseillers du Commerce extérieur permet d'étendre son réseau, en étant utiles à la communauté, donc avec un double bénéfice.

De la même manière, être membres ou partenaires de Gimeca, Aracq, Ciridd, club d'entrepreneurs, Métropole, ESC (ordinateurs pour les étudiants, interventions dans des

cours...) multiplie les occasions fortes et ludiques d'échanger, de croiser d'autres visions de la société. Certains considèrent même que c'est obligatoire pour progresser. Les surfaces d'échanges doivent, aux dires de certains répondants, se multiplier avec les partenaires et le territoire.

L'idée consiste à être au bon endroit, là où cela a du sens pour la personne : « *Butiner de manière vivante et active, apporter des contributions, aider à progresser* ». A titre d'illustration les 50 ans de C et le programme « Science en Fête » ont permis de valoriser le patrimoine local à l'international, tout en favorisant les échanges au plus haut niveau scientifique.

En somme, le volontarisme de la démarche RSE se nourrit de valeurs partagées, et doit être stimulé en permanence. Ces valeurs ne tombent pas du ciel, elles sont construites par les acteurs de terrain. Donc la RSE est à la fois un objectif et un processus.

3.2. Bénéfices attendus de la RSE

Un des points abordés dans le cadre des entretiens concerne les bénéfices attendus: Les expressions qui reviennent sont les suivantes : « *l'ouverture d'esprit, un dialogue social fort, le travail sur les impacts futurs, l'éducation à la responsabilité, la fierté d'appartenance, le sentiment d'être en avance, la culture d'entreprise, l'ouverture à l'international, l'intégration des aspects énergétiques et environnementaux (dans les gènes de chacun !), l'évolution des mentalités, très perceptible, sur les 15 dernières années : d'une certaine passivité ou soumission... vers plus de vision, de finalité, de réactivité, de proactivité, de confiance, de sérénité, d'idées nouvelles, la possibilité pour chacun d'évoluer, de rencontrer des experts en fonction de ses centres d'intérêt, l'alchimie entre l'innovation technologique, la diversité des marchés et la qualité des hommes a développé un sens aigu des responsabilités individuelles et collectives... : une maturité, une prise de conscience irréversible* ».

Un des interviewés nous a par exemple déclaré : « *Je ne supporterais plus la myopie trop forte de certains, l'égoïsme, la tyrannie du court terme, de l'autocratie...* »

Parmi les autres bénéfices attendus, on trouve la confiance en soi et le sentiment d'appartenance, le sens de sa vie dans l'entreprise qui sert aussi dans sa vie familiale et personnelle, la conscience de son rôle, de son pouvoir de faire évoluer son entreprise, de s'auto-réaliser dans l'entreprise, la capacité à assumer, à se remettre en cause au lieu d'accuser les autres: « *Se transformer soi-même avant de transformer les autres (bouddhisme...)* : dépasser le handicap culturel français, l'obscurantisme ambiant ! ».

4. Mise en œuvre de la stratégie RSE

L'entreprise s'engage parfois dans une démarche visant à construire une démarche globale RSE avec toutes ses parties prenantes. Pour Lyon Parc Auto, L'approche s'est faite tout de suite sur les 3 piliers. Ainsi, dès 1989, LPA répond à la question « *Est-ce que le parc auto est un trou à voitures ou un lieu de vie ?* » en se positionnant sur le créneau de l'art (très mal compris, dans un 1^{er} temps). L'approche globale prend en compte tous les aspects : la sécurité, l'accueil, le service aux personnes, la propreté des lieux, la dimension socio-économique, les questions environnementales.

Certaines entreprises n'hésitent pas à se faire aider par des associations ou organismes spécialisés (IMS, par exemple), afin d'identifier les bonnes pratiques les plus pertinentes.

Les thèmes abordés dans le cadre de la RSE sont très divers, et peuvent être les suivants : Egalité H/F, Bilan carbone, Handicapés, parmi d'autres thèmes. Comme actions concrètes, on n'hésite pas à nous parler d'actions qui peuvent paraître locales, mais qui représentent beaucoup pour une PME, comme par exemple l'embauche d'une personne en fin de droits,

après six mois d'intérim, la réintégration d'une personne licenciée qui ne trouvait pas de travail ou encore, pour l'Apprentissage, le prolongement systématique par une embauche. Autant de preuves d'un comportement responsable, valant mieux que de longs discours... Observons maintenant les étapes de déclinaison d'une politique de RSE dans des PME.

4.1. Le premier pas

Pour les répondants, *« on peut entrer dans la RSE par diverses portes. On peut monter via différents ports sur le voilier « entreprise », même si, aujourd'hui, les motivations les plus fortes sont situées au niveau du marketing et du commerce : il devient stratégique pour les entreprises de développer une offre « verte » à leur catalogue... »*

La deuxième porte la plus empruntée est la porte « achats » : *« maîtriser ses coûts et la qualité de ses produits revêt une importance cruciale. La troisième porte la plus fréquemment utilisée par les consultants en DD est la porte de la communication : il est important pour les entreprises de communiquer sur le sujet, sur leur site, et dans toutes leurs publications commerciales. Il s'agit de « trouver la porte qui convient et agir ».*

L'important serait *« de s'appuyer sur les ressources déjà en place, identifier les points forts et les ressources disponibles, s'en servir comme éléments de progrès ».*

Il vaut mieux allouer ses ressources en temps et en argent à des actions de changement positif et concret, *« mettre le pied à l'étrier et entrer dans un processus d'amélioration continue constitue le meilleur moyen pour rendre opérationnel un changement ».* *« L'action d'abord, la réflexion suivra : cf la théorie de l'engagement et la phrase d'Alain, « je ne chante pas parce que je suis heureux mais je suis heureux parce que je chante » !*

Initiée par l'action du dirigeant ou d'un salarié, la RSE devient ensuite l'affaire de tous. Il est important de permettre qu'au sein de l'entreprise tout le monde se sente concerné : *« Le pire serait de croire que cette affaire ne concerne que le voisin ».* Une fois les premiers pas assurés, un engagement plus formalisé pourra induire un diagnostic à 360° de son entreprise pour se mobiliser autour de l'Iso 26000.

4.2. Le changement de priorité

L'engagement dans une démarche RSE est avant tout un changement de priorité. L'entreprise n'a plus vocation uniquement à faire du profit coûte que coûte mais elle se positionne dans un contexte plus global de respect : respect de l'homme qui en est la principale richesse, respect de l'environnement qui est un bien commun, respect de l'équilibre financier qui va pérenniser le projet.

L'économie se met au service des hommes qui agissent dans le respect de l'environnement. Les 3 piliers (humain, environnement et économique) sont donc nécessaires à une réussite pérenne : il faut changer la manière dont on évalue la performance et dont on mesure le succès de l'entreprise.

L'idée fondatrice du développement durable est qu'il faut créer simultanément de la valeur sur les trois pôles ; société, environnement, et économie. C'est l'idée lancée par John Elkington, de la « triple bottom line ». On sait bien que la focalisation exclusive sur une dimension nuit aux autres aspects de la performance : cette approche représente un équilibre dynamique difficile à atteindre.

Après le premier pas, l'adhésion des équipes et, progressivement, des parties prenantes est une condition sine qua non... c'est un projet commun pour lequel il est nécessaire de faire partager le sens et cela demande du temps... C'est la politique des petits pas... Chaque projet, du « sur mesure » adapté et travaillé avec les hommes de l'entreprise, participe à sa cohérence.

Parfois, le fait de choisir ses actionnaires, de les former, de ne pas être coté en bourse permet d'avoir une stratégie à long terme (nous en verrons plusieurs exemples). Les répercussions de

la démarche RSE sont souvent mesurables sur le long terme : fierté d'appartenance, adhésion aux valeurs et cohésion d'équipe dans les entreprises interrogées : encore là, des qualités humaines (bon fonctionnement social, fidélité du personnel, capital sympathie...).

Donner la priorité à l'humain, c'est responsabiliser chacun des membres de l'entreprise pour respecter les deux autres piliers, à la mesure de ses moyens et des objectifs choisis par lui. C'est le principe de l'intra-entrepreneuriat, en particulier, en prenant toutes les précautions pour que la transparence et le partage ne soient pas des leurres.

4.3. La stratégie

La stratégie RSE consiste à impliquer progressivement toutes les parties prenantes dans une spirale positive de projet commun. La réussite d'une démarche RSE semble directement liée à la stratégie volontariste mise en place : cette stratégie résulte d'une éthique respectée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et s'appuyant sur les trois piliers du développement durable.

Ce qui compte, pour nos interlocuteurs, c'est d'enclencher une spirale de réussite, d'intelligence collective, de vision partagée sur la mission de l'entreprise, sa valeur ajoutée spécifique : un état d'esprit nouveau, une responsabilité ressentie de manière naturelle et irréversible.

Nous avons vu que la démarche pouvait être initiée à différents niveaux de l'entreprise, selon les cas, mais qu'elle devait ensuite, pour devenir efficace, « déteindre sur » ou « entraîner » :

- tous ses salariés, certains devenant volontairement intra-entrepreneurs...
- ses actionnaires aussi, à choisir et/ou à former (ils ne doivent pas exiger de rentabilité maximale à court terme mais comprendre que la réflexion à plus long terme constitue un gage de pérennité)
- ses fournisseurs, incités à respecter ces priorités RSE pour, au moins, ouvrir à leur entreprise de nouveaux marchés et de nouvelles perspectives...
- ses clients, souvent impliqués directement dans l'éco-conception de produits et services pour en être les premiers bénéficiaires...
- les collectivités territoriales, les pays, tous les partenaires, amenés à raisonner « développement durable » en découvrant de nombreux avantages indirects.

Pour les répondants, « *implémenter la RSE, c'est « quitter l'arrogance pour l'authenticité... et saisir la crise comme opportunité ! »*

A l'image de toute contrainte, la RSE peut apparaître avant tout comme une opportunité de développer de nouveaux possibles, de motiver, de respecter davantage. Et même comme un moyen, pourquoi pas, de conjurer la crise en se démarquant de ses concurrents par le haut, par le sens de sa véritable identité, l'image donnée, congruente avec les valeurs partagées en interne.

Il ne s'agit pas d'afficher une arrogance quelconque mais, au contraire, de faire preuve d'humilité et de « se serrer les coudes » autour d'objectifs motivants pour tous, car définis ensemble, et répondant à une éthique informelle devenue naturelle.

Pour que le dialogue devienne authentique, respectueux, efficace à tous les niveaux, cela suppose que chacun écoute l'autre réellement et comprenne que la meilleure solution peut jaillir d'une confrontation d'idées au départ divergentes.

Cela demande une maturité et une volonté de créer ensemble, de mettre en œuvre une organisation apprenante se traduisant par une « collaboration générative » qui va amener progressivement une très haute performance : les idées, les actions des uns sont alors stimulées, enrichies par les autres. Le résultat peut être surprenant et le hasard joue son rôle ! Cela suppose de rester ouvert aux événements imprévus et d'en faire des occasions d'innover davantage...

« La vie est cyclique et l'entreprise, de la même façon, enchaîne les bonnes et les mauvaises années ». Le plus important reste d'anticiper, d'être réactif et proactif : « ne pas trop dépenser les années fastes, investir, mettre de côté... pour pouvoir, les années creuses, se recentrer sur ses valeurs, se consacrer à la formation, à la réflexion stratégique, à l'innovation, à la prise de risques nouveaux ! ».

Il ne s'agit pas, lorsque les commandes baissent, de se mettre en léthargie... sous peine de mourir, mais, au contraire, de bouger plus que d'habitude, de prendre des risques, d'envisager de nouvelles alliances, de se rapprocher des partenaires actuels, de les faire bouger eux aussi.

4.4. L'impact sur l'évolution sociétale

Quand l'entreprise commence à se positionner sur une démarche RSE, nous dit-on, « on lève forcément la tête et on regarde plus globalement, de façon plus systémique la société dans son ensemble ». C'est là que le cercle vertueux est le plus mesurable.

Que l'entreprise veuille réduire son impact environnemental dû au transport, ou qu'elle souhaite soutenir des projets associatifs, qu'elle se mette à l'écoute des talents cachés de ses collaborateurs ou qu'elle s'intéresse au fonctionnement des structures territoriales... et elle démultiplie ses sources d'informations, sa communication, son ouverture et son adaptabilité. Elle montre aussi, ainsi à ses salariés son souci du « bien commun »... état d'esprit fédérateur !

Dans une société en quête de sens et très sensible aux problèmes environnementaux, l'entreprise a le choix de s'inscrire dans un repli sur elle-même, en étudiant avant tout son intérêt financier immédiat ou de s'ouvrir sur un mouvement plus général d'évolution de société vers un respect plus grand pour le bien être des hommes et des générations à venir....

Les leviers de la diffusion de la RSE sont notamment la formation, la participation aux résultats de l'entreprise, et la présence dans le territoire, en particulier à travers le tissu associatif. L'approche globale prend en compte tous les aspects : la sécurité, l'accueil, le service aux personnes, la propreté des lieux, la dimension socio-économique, les questions environnementales. Certaines entreprises n'hésitent pas à se faire aider par des associations ou organismes spécialisés, afin d'identifier les bonnes pratiques les plus pertinentes.

Les thèmes sociétaux abordés dans le cadre de la RSE sont très divers. Ex : égalité hommes / femmes, bilan carbone, prise en compte des handicaps. Les actions concrètes peuvent concerner l'embauche d'une personne en fin de droits, après six mois d'intérim, la réintégration d'une personne licenciée qui ne trouvait pas de travail ou encore, pour l'apprentissage, le prolongement systématique par une embauche.

Autant de preuves d'un comportement responsable, valant mieux que de longs discours. Les modalités d'implication dans le tissu local ont déjà été citées dans ce papier, notamment la lutte contre l'illettrisme encouragée sur le temps de travail. La plus grande fierté des promoteurs de la RSE au sein des entreprises est de déclarer : « Nous avons aidé à faire évoluer les mentalités ».

5. Préconisations

5.1. De la nécessité d'une approche volontariste

Le volontarisme de la démarche RSE se nourrit de valeurs partagées, et doit être stimulé en permanence. Ces valeurs ne tombent pas du ciel, elles sont construites par les acteurs en train de mettre en œuvre la RSE. Donc la RSE est à la fois un objectif et un processus, qui doit être un peu formalisé.

A partir d'une expérience pilote dans un département de l'entreprise la RSE doit essayer, diffuser, percoler dans l'ensemble de l'entreprise. Il est difficile de dire combien de temps cela peut prendre, mais disons que la vélocité du processus est un point positif.

Dans la mesure où le déclencheur de la démarche est souvent le dirigeant (à partir de ses réseaux et de l'avancement de sa réflexion), c'est bien à lui de convaincre les cadres et les employés de s'approprier la démarche.

5.2. Des parties prenantes internes et externes

L'important est d'enthousiasmer les salariés – qu'ils y trouvent des avantages - avant de diffuser vers les parties prenantes extérieures de l'entreprise. S'il n'y a pas de hiérarchie rigide des parties prenantes, force est de reconnaître que certaines ont plus d'influence, tandis que d'autres ont un intérêt plus direct dans le développement de notre entreprise.

5.3. De l'étalonnage (benchmarking) à l'invention de sa propre démarche

Il faut prouver par l'exemple, sans chercher nécessairement à imiter de soit-disant bonnes pratiques, mais plutôt en mobilisant la culture, les valeurs de l'entreprise, afin de trouver son propre style de RSE. Chaque entreprise va s'approprier différentes thématiques et les mettre en musique avec différents calendriers.

L'un des bénéfices de la RSE en actes est de donner du sens au travail des individus dans l'entreprise. Et donner du sens à l'articulation de toutes les démarches qualité successives dont il serait facile de ne voir que le côté contraignant. Pour plusieurs dirigeants, la RSE fournit l'occasion d'un diagnostic exhaustif de l'entreprise, sur lequel on pourra s'appuyer pour la réflexion stratégique à moyen terme.

5.4. La RSE pour donner du sens

Comment donner du sens. En combinant les logiques économiques, sociales et environnementales - les trois piliers - qui sont naturellement interdépendantes. Cette collaboration générative va produire un niveau supérieur de performance, qu'il conviendra de mesurer. La discussion sur les instruments de mesure n'est pas close, nous devons en reparler ensemble.

5.5. Les difficultés rencontrées

Le manque d'une stratégie globale, l'absence d'une feuille de route claire et compréhensible par tous constituent autant de freins à la mise en œuvre de la démarche RSE. En outre, la mayonnaise peut être longue à prendre et par conséquent décourager certains. D'où la nécessité de communiquer sur l'avancement du projet et les bénéfices tangibles déjà obtenus.

5.6. La RSE comme levier de la cohésion interne

Une meilleure cohésion interne se traduira positivement sur les performances, via un changement des mentalités. Même s'il ne s'agit pas d'une priorité pour toute entreprise, cela donne de la crédibilité à la présence de l'entreprise sur son territoire et dans ses interactions avec ses partenaires.

D'autre part, la RSE contribue à une meilleure communication vis à vis des clients. Enfin, la RSE bien menée augmente l'attractivité de l'entreprise vis à vis des nouvelles recrues, et démontre sa capacité à se remettre en cause, à tenter des choses, à imaginer des scénarios alternatifs d'évolution de l'entreprise.

5.7. Les axes stratégiques

Nous proposons les axes stratégiques suivants, susceptibles de guider la réflexion du dirigeant:

- Choisir un destin durable et cohérent avec les salariés

- Former les actionnaires aux résultats à moyen terme
- Impliquer fournisseurs et clients dans une approche gagnant-gagnant
- Considérer la crise comme une opportunité - car c'est le moment d'anticiper pour mettre l'entreprise sur une orbite de performance durable et cohérente avec l'éthique.

Les leviers de la diffusion de la RSE sont notamment la formation, la participation aux résultats de l'entreprise, et la présence dans le territoire, en particulier à travers le tissu associatif.

6. Conclusion

Cette restitution représente la première étape d'une enquête sur les pratiques de RSE dans les entreprises. Notre investigation ne prétend pas à la représentativité statistique de l'échantillon, mais a le mérite d'identifier les modalités de démarrage d'une démarche RSE, les difficultés rencontrées, ainsi que les thèmes les plus fréquents. En outre la diversité des entreprises rencontrées permet d'avoir une vision riche et contrastée de la réalité.

Nous observons que la RSE, si elle reste émergente dans nombre d'entreprises, tend à s'appuyer sur des démarches existantes, comme la qualité. En outre, les entreprises mettent en œuvre la RSE, sans le savoir en prenant conscience des dysfonctionnements et donc des risques qu'elles encourent au plan de l'image, de l'attractivité et de la cohésion sociale. La stratégie vient après.

Nous recommandons aux entreprises de trouver l'angle d'attaque pertinent, celui qui leur correspond le mieux, afin de créer un déclic favorable parmi le personnel, qui essaimera ensuite auprès des parties prenantes externes.

La RSE doit être considérée comme un levier de la réflexion stratégique de l'entreprise, celle qui intervient sur le moyen terme et qui concerne toute l'entreprise. C'est une opportunité plus qu'une contrainte.

7. Bibliographie

ALLEMAND, S. (2005), *Les nouveaux utopistes de l'économie*, Editions Autrement Frontières, Paris, 255 p.

ACQUIER, A., AGGERI, F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11, N°180, p. 131-157.

AZAM, G. et al. (2007), « Construire un monde écologique et solidaire », *L'Économie Politique*, 2007/2 n°34, p.60-71.

BARTHE, N. et ROSE, JJ. (sous la dir) (2011), *RSE : entre globalisation et développement durable*, De Boeck, Méthodes et Recherches, 282 p.

BOWEN H. (1953), *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Brothers, New York.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Repères La Découverte.

CARIMENTRAND, A., REQUER-DESJARDINS, D., (2009) « Certification et développement durable » *Éthique et Économique*, Vol. 6, N°2, Numéro spécial.

Centre d'analyse stratégique (2011, « Pour une consommation durable », Rapport de la mission présidée par Élisabeth Laville pour le centre d'analyse stratégique, 183 p.

DE FERRAN, F. (2006), « Les déterminants à l'achat de produits issus du commerce équitable : une approche par les chaînages cognitifs », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Aix- Marseille.

DELPAL F., Hatchuel, G. (2007), « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », *Consommation et modes de vie*, n° 201, mars 2007, CRÉDOC.

- DUBUISSON-QUELLIER, S. (2009), *La consommation engagée*, Éditions des Presses de Sciences Po, 143 p.
- FRIEDMAN, M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profit », *New York Time Magazine*, p. 33.
- GROLLEAU G., LAKHAL, T. et MZOUGH, N. (2004), « Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation », *Kyklos*, vol.57, Fasc. 3, p.387-402.
- GOND, JP., IGALENS, J. (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Droit-Politique, 127 p.
- LAVILLE, E. et BALMAIN, M. (2006), *Achetons responsable ! Mieux consommer dans le respect des hommes et de la nature*, Le Seuil.
- LEVITT T. (1958), « The Dangers of Social Responsibility », *Havard Business Review*, september-october, p 41-51.
- QUAIREL F. et AUBERGER M.N., (2007), « *La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?* », in *Revue Internationale de la PME*, vol.20, n°3-4, De Boeck Université.
- ROCHEFORT, R. (2007), *Le bon consommateur et le mauvais citoyen*, Editions Odile Jacob.
- Trautmann, F. (2004), « Pourquoi boycotter ? Logique collective et expressions individuelles : analyse de systèmes de représentations à partir du cas Danone », *Le Mouvement Social*, 2004/2 n° 207, p. 39-55.

Annexe 1 : Méthodologie

Méthodologie qualitative par études de cas avec collectes de données sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de 22 dirigeants de PME, dans des secteurs d'activités diversifiés. Les entretiens ont fait l'objet de transcriptions, remis aux personnes interrogées. Enfin, une restitution a été organisée sous forme de tables rondes avec toutes les parties prenantes de l'enquête.

Annexe 2: Thèmes du guide d'entretien

Thème 1 : Le dirigeant

- Origine de l'engagement à l'égard de la RSE
- Rôle et responsabilités de l'interlocuteur
- Précision de son parcours.

Thème 2 : L'entreprise

- Détails sur la responsabilité sociale des entreprises dans l'organisation interviewée.
- Historique de la démarche RSE : éléments déclencheurs, comment concrètement ? Mesures prises pour l'évolution vers des programmes socialement responsables.-
- Quels ont été les principaux tournants?
- Perception des équipes.
- Risques / difficultés perçue(s) ?
- Bénéfices engendrés
- Si c'était à refaire...

QUAND LE BOULEVERSEMENT DU PARADIGME DOMINANT ENTRAINE LA RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS LES ENTREPRISES DE CULTURE DE SERVICE PUBLIC

Corinne DELPUECH

Groupe Travail, Emploi, Santé, Management Research Centre
Université de Toulouse, Toulouse Business School
c.delpuech@esc-toulouse.fr

La légitimité des services publics en Europe a été fortement questionnée depuis la crise des années 1970. Le dogme du service public qui a accompagné les « 30 Glorieuses » s'est effacé à partir de cette période de crise au profit du dogme du modèle libéral de marché (Voisset, 2001 ; Chevallier, 2008). La gestion bureaucratique de SP subit alors un flot de critiques la qualifiant de coûteuse et inefficace. Sous l'impulsion de l'Union Européenne, un mouvement de libéralisation de l'ensemble des secteurs économiques s'amorce en France à partir de 1986 (Drago, 2001). Ce processus va rapidement concerner les services publics en réseau dans les domaines des chemins de fer, de l'électricité, du gaz, des télécommunications et de La Poste au cours des années 1990 et 2000. Pour les autorités communautaires les services d'intérêt économique général doivent relever des règles de la concurrence au sein de l'Union, ce qui conduit au démantèlement des services publics en réseau monopolistiques (souvent pour séparer la gestion des infrastructures de réseau - qui peut demeurer monopolistique - et les services d'exploitation du réseau - qui doivent alors être mis en concurrence). Les marchés des télécommunications (les premiers concernés), du gaz, de l'électricité et de La Poste sont désormais ouverts dans leur intégralité.

Ce processus de libéralisation a positionné France Telecom, puis Gaz de France, EDF et La Poste au cœur d'une tension entre intérêt général et logique de profit, ce qui a des conséquences importantes en interne en matière de gestion des ressources humaines. Les médias se sont fait l'écho d'une vague de suicides de 2008 à 2011 à France Telecom et en 2012-2013, La Poste est également touchée au moment où l'intégralité de ses marchés s'ouvre (2011) et où son statut est transformé en SA (en 2010). La rupture du paradigme de SP anciennement dominant ne risque-t-elle pas d'entraîner une rupture du contrat psychologique pour les salariés ? Cette question est au cœur de notre recherche ?

Nous présenterons dans un premier temps le paradigme du service public et la légitimité qu'il a un temps symbolisé, puis les bases de l'approche néo-institutionnelle de la légitimité que nous couplerons à la théorie du contrat psychologique avant de développer notre méthodologie centrée sur l'étude de deux cas : La Poste et Gaz de France (fusionnée en 2008 avec SUEZ) et nos résultats.

1. Le cadre théorique

Les services publics s'adressent à la vie quotidienne des citoyens dans des domaines aussi différents que l'éducation, la santé, l'accès à l'eau, l'énergie, la gestion des déchets, etc. Ils sont au cœur d'enjeux sociétaux importants et contribuent au bien-être et à la lutte contre les inégalités. Le régime spécifique du service public est caractérisé par 3 grands principes, certes relativement ambigus, mais encore présents aujourd'hui pour circonscrire la notion de service public : le principe de continuité (les services publics ne pouvant s'arrêter), le principe d'égalité (des citoyens devant leurs services publics), le principe de mutabilité (ou d'adaptation aux besoins et à l'intérêt général). Les services publics en réseau, objets de nos études de cas ont par ailleurs pour principale caractéristique de mailler l'ensemble du

territoire pour fournir des biens essentiels. Le concept de service public renvoie à l'utilité publique, à l'intérêt général ou au bien commun. Chevallier (2008, p.3) considère que « *Le service public a été érigé en France à la hauteur d'un véritable mythe, c'est-à-dire une de ces images fondatrices, polarisant les croyances et condensant les affects, sur lesquelles prend appui l'identité collective* ». Cette dimension quasi-mythique explique en partie l'attachement des Français régulièrement exprimé encore aujourd'hui à cette notion de service public, symbolisant la conception française du lien social. Le « Comité national contre la privatisation de La Poste, pour un débat public et un référendum sur le service public postal » a comptabilisé plus de 2 millions de votants, dont plus de 98 % opposés à la privatisation, lors du référendum dit de « *votation populaire* » qu'il a organisé le 3 Octobre 2009.

La dimension éthique du SP a longtemps rassemblé les salariés du service public, particulièrement attachés à ces valeurs communes. Le recrutement des fonctionnaires par concours, s'il est aujourd'hui tombé en désuétude, a longtemps illustré l'idée de fonctions et de positions ouvertes à tous, dans des conditions d'égalité des chances et les fonctionnaires y étaient sensibles. Pour Supiot A, (1989), repris par Chevallier (2008, p.40), « *L'esprit de service public se présente comme un véritable morale professionnelle impliquant à la fois dignité dans le rapport au pouvoir, sérénité dans le rapport à l'argent et continuité dans le rapport au temps* ».

L'esprit du service public s'est traduit par le passé en idéologie professionnelle, un principe fondateur à la dimension symbolique forte autour duquel les agents ont longtemps construit leur identité, au-delà même de la simple identité professionnelle, pénétrant l'espace de l'intime. Selon Liot, monteur branchements ERDF: « *Il y avait une certaine fierté à travailler dans un service public qui avait du sens, qui était issu du mouvement de la Résistance et dont les salariés-e-s ont su, pendant des dizaines d'années, résister au rouleau compresseur du camp patronal.* » (2010, p.26).

Cette idéologie professionnelle du service public a engendré un système organisationnel porteur de légitimité. « *La promotion de l'idéologie du service public au début du XXe siècle a parachevé la construction d'une fonction publique de carrière, en dotant les intéressés d'un système cohérent de légitimation de leurs pratiques et d'un cadre axiologique pour affermir leur identité sociale ; point nodal des représentations des fonctionnaires, le service public sera le soubassement d'une forte déontologie administrative, qui donnera à la fonction publique française un prestige toute particulier.* » (Chevallier, 2008, p.40).

La remise en cause de cette idéologie professionnelle dans le cadre des privatisations de la fin du XXème siècle et du début du XXIème siècle ne sera pas sans conséquences sur les représentations des salariés. Le paradigme, constellation de croyances, de valeurs, de techniques, partagées par une communauté donnée (Lauriol, 1995) se transforme. Les employés, appelés auparavant agents, se voient privés de points d'ancrage idéologique dans l'exercice de leurs fonctions. Une profonde crise identitaire va gagner les différents services publics durant cette phase de restructuration. La légitimité des entreprises de SP, longtemps indissociable du paradigme de service public est alors ébranlée.

Dans une approche néo-institutionnaliste, Suchman (1995, p.574) considère que la légitimité est « *La perception généralisée ou l'affirmation que les actions d'une organisation sont désirables convenables et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ».

Par « *perception généralisée* », Suchman souligne l'impression subjective émanant du concept de légitimité. Pour cet auteur, la légitimité organisationnelle recouvre néanmoins trois dynamiques différentes : la légitimité pragmatique, qui résulte de la réponse aux attentes des parties prenantes les plus immédiates, la légitimité normative, née d'un jugement moral et la légitimité cognitive, fondée sur l'idée de « *taken-for-granted* », sur ce qui apparaît comme allant de soi. Selon Jepperson (1991, p.147), les institutions sont perçues comme « *taken-for-*

granted » lorsqu' « *elles sont considérées comme des éléments habituels et fonctionnels de l'environnement social* ». Pour acquérir cette légitimité cognitive, les organisations doivent s'adapter aux structures cognitives solidement ancrées dans leur environnement : méthodes, modèles, croyances, modes de pensée, qui ne font pas l'objet de remises en question.

Certaines pratiques et structures cognitives institutionnalisées fonctionnent en effet comme des mythes rationalisés, des mythes parce qu'il s'agit de croyances, rationalisées parce qu'elles prennent la forme de règles, de procédures pour atteindre des objectifs. Les « *mythes rationalisés* » sont définis par Meyer et Rowan (1977) comme un ensemble de pratiques auxquelles toutes les organisations d'un même champ se soumettent, suivant une logique rituelle pour affirmer leur appartenance à ce champ et leur légitimité. L'adoption de ces mythes rationalisés favorise l'implication des acteurs internes (en les mobilisant) et externes (en permettant l'obtention de ressources indispensables à l'entreprise) dans le succès de l'entreprise et paradoxalement ; tout en ne reposant pas sur des critères d'efficacité, les règles institutionnalisées qui légitiment conduisent à une plus grande efficacité de l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978).

Le SP a longtemps constitué un mythe rationalisé sur lequel s'appuyait la légitimité des entreprises de SP. L'effondrement de ce mythe peut conduire à une perte de confiance envers l'entreprise susceptible d'affecter le contrat psychologique construit au fil du temps, d'où l'intérêt d'une approche théorique intégrant ces deux cadres.

La théorie du contrat psychologique s'inscrit dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui se fonde sur 3 principes fondamentaux :

- La réciprocité de l'échange même si l'échange social diffère de l'échange économique car les obligations n'y sont pas précisées contrairement à un contrat juridique.
- L'absence de retour immédiat : le contre-don (dont la nature n'est pas spécifiée) est différé dans le temps.
- La création de liens sociaux.

Selon Blau, les échanges entre les individus et l'organisation ne se limitent pas aux obligations contractuelles et l'échange social repose sur une relation de confiance.

Les acteurs ont des attentes envers l'organisation qui ne sont pas formalisées (Levinson, 1965; Schein, 1965) et qui s'expriment, du fait des limites du contrat de travail, dans le contrat dit psychologique. Cette formulation a été utilisée par Argyris (1960). Levinson (1962) la reprendra en évoquant des attentes mutuelles et la nécessité pour les entreprises d'être attentives au bien être émotionnel.

Le modèle « contribution-récompense » (March et Simon, 1958) est à la base du contrat psychologique. La définition de Rousseau (1989,p.126) le précise.

« Le contrat psychologique désigne la croyance d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie. Un contrat psychologique naît quand l'une des parties croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, qu'ainsi, une obligation de réciprocité a été créée ».

Schein parle de son côté de puissantes attentes réciproques non formalisées. « *La notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui...De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement* »(Schein, 1965, p.11).

Le contrat psychologique est un cadre d'analyse de la relation d'emploi, de la relation entre le salarié et son employeur. La perception de la relation d'emploi et de ses obligations est par essence subjective et source d'ambiguïté.

Pour Rousseau, la confiance joue un rôle déterminant dans la formation du contrat psychologique, contrat tacite qui naît des limites du contrat de travail qui ne formalise pas cette confiance. Le contrat psychologique est propre à chaque individu et dépend d'éléments cognitifs (Rousseau, 1989). Les expériences du salarié, son environnement familial et personnel, ses valeurs, son schéma mental influencent ses attentes en matière de contrat psychologique. Les valeurs et la culture de l'organisation déterminent la conception de l'employeur de ce contrat psychologique. Une évolution de ces valeurs et de cette culture affecte naturellement la formation de ce contrat. Cela peut-être potentiellement le cas dans les entreprises de culture de service public qui entrent dans l'économie de marché, particulièrement concernant le contrat psychologique relationnel.

Deux types de contrat psychologique sont en effet distingués dans la littérature :

- Le contrat psychologique transactionnel, fondé sur l'exigence d'une performance en échange d'une rémunération : lorsque ce contrat est rompu, l'employeur, par le licenciement, le salarié, par la démission peuvent mettre fin au contrat. Ce contrat renvoie à la théorie de l'échange économique. Les obligations des parties sont claires et spécifiées
- Le contrat psychologique relationnel, basé sur des dimensions affectives comme la loyauté ou la fidélité. Il renvoie à la théorie de l'échange social. Les obligations des parties ne sont pas clairement spécifiées et sont souvent tacites et subjectives.

Le contrat psychologique évolue au fil de la relation d'un contrat psychologique transactionnel à un contrat psychologique relationnel dont la teneur se modifie également dans le temps. Il existe un continuum entre ces deux types de contrats (Rousseau, 1995).

Rousseau (1990,1998) expose les types d'obligations du salarié et de l'employeur. Le salarié doit principalement défendre l'image de l'entreprise, adhérer à ses objectifs, faire preuve d'esprit d'équipe, être responsable, performant, acquérir des compétences. L'employeur doit de son côté assurer une rémunération intéressante, une gestion de carrière, une sécurité de l'emploi, un intérêt du travail, une bonne ambiance de travail, etc.

Dans un environnement mouvant (évolutions technologiques, restructurations) dans une économie très concurrentielle et mondialisée, le contrat psychologique a tendance à évoluer vers plus d'incertitude et de variabilité des obligations réciproques en fonction du contexte. L'interprétation des obligations réciproques étant subjective, elle peut diverger entre l'employeur et le salarié, particulièrement en situation de changement organisationnel.

Une rupture du contrat psychologique se produit quand l'une des parties a le sentiment que l'autre n'assume plus ses obligations (Morrison et Robinson, 1997). Rousseau (1989,p.128) considère que la rupture du point de vue de l'employé est « *l'incapacité des organisations à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire* ». L'insatisfaction dans la relation d'emploi entraîne une brèche dans le contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994).

Plusieurs études ont montré un engagement envers l'organisation plus faible lorsque les employés percevaient une brèche dans le contrat psychologique (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Robinson et Rousseau, 1994). La confiance envers l'employeur se réduit ce qui explique ce désengagement. Robinson (1996) met en lumière une relation entre l'apparition de la brèche et la baisse de performance au travail.

Les notions de rupture du contrat psychologique et de violation sont parfois distinguées. La violation peut être définie comme « *un état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique* » (Morrison et Robinson, 1997, p. 230). Cette violation entraîne déception et frustration et de fortes réactions émotionnelles.

Les apports de la théorie du contrat psychologique et de la légitimité dans le cadre d'une approche néo-institutionnelle nous permettent de formuler la proposition de recherche suivante. La remise en cause de l'idéologie professionnelle qui sous-tendait le mythe rationalisé du SP a-t-elle entraînée une brèche dans le contrat psychologique relationnel en remettant en cause la légitimité de l'employeur et donc la confiance envers celui-ci et quels sont les facteurs expliquant cette brèche ? C'est la proposition que nous souhaitons étudier au travers de notre étude empirique.

2. Méthodologie

Pour conduire cette recherche, nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative qui s'accorde avec notre positionnement épistémologique interprétativiste. Parmi les méthodes qualitatives, nous avons opté pour l'étude de cas multiples en suivant les préconisations de Yin (1994) car elle garantit une approche holistique des phénomènes sociaux complexes. Cette recherche a été induite par une recherche préalable concernant les représentations de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (et incluant le bien-être au travail ou les risques psychosociaux) dans les entreprises de mission de service public.

Nous recherchions des cas permettant de stimuler la réflexion théorique par des points de convergence mais aussi par des points de divergence ce qui nous a conduit à arrêter notre choix sur La Poste et Gaz de France (fusionnée en 2008 avec SUEZ). Ces entreprises ont en commun l'ouverture récente de leurs marchés et le fait d'exercer encore une partie de leurs activités conformément à un contrat de SP conclu avec l'Etat. Elles sont toutes deux concernées par le mouvement de libéralisation de l'ensemble des services économiques en réseau dans l'Union Européenne et elles vivent une profonde remise en question de leur identité de service public. En revanche, les éléments de différenciation susceptibles de stimuler la réflexion sont nombreux à Gaz de France :

- un contexte historique particulier, l'entreprise, étant née à la libération, des mouvements de résistance communistes (source de fierté pour les syndicalistes) ;
- un secteur d'activité centré sur l'énergie (secteur clé en matière de DD) ;
- une ouverture à la concurrence plus achevée (2007 contre 2011 à La Poste) ;
- une transformation en SA plus ancienne (2004 contre 2010 à La Poste) ;
- un capital ouvert aux capitaux privés.

Une première catégorie de données a été recueillie à partir de sources documentaires tout au long de nos 4 années de recherche, notamment l'ensemble des rapports de développement durable depuis le premier jusqu'au plus récent pour le groupe La Poste, Gaz de France, SUEZ puis GDF SUEZ, Nous avons également collecté des documents officiels sur lesquels repose la politique de ces groupes: contrats de service public, rapports stratégiques, accords conclus avec les syndicats.

Nous avons également eu recours à des observations directes et participantes et à des entretiens semi-directifs, principale technique mobilisée dans nos travaux. Nous avons choisi de nous intéresser, au-delà du discours et des outils développés par la Direction, à l'appropriation locale par les acteurs de terrain dans les divisions régionales et les filiales car cette appropriation nous paraît cruciale dans des entreprises en réseau qui maillent l'ensemble du territoire. Les entretiens ont été conduits dans les Directions Nationales et en région Midi-Pyrénées. Nous avons mené 35 entretiens à la Poste et 26 à GDF SUEZ entre 2009 et 2010, en procédant par échantillonnage théorique (Guillemette, 2006), c'est-à-dire en privilégiant la diversité des points de vue en termes de fonction : dirigeants nationaux et locaux, responsables RH, managers, employés et délégués syndicaux. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et codés avec l'aide du logiciel NVIVO 8. Le thème du bien-être au

travail (ou du mal-être) a émergé comme l'un des sous-thèmes majeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise.

3. Résultats

La Poste et Gaz de France ont longtemps construit leur légitimité tant en interne qu'en externe sur le mythe rationalisé (au sens de Meyer et Rowan, 1977) du SP. Les pratiques des concours, la gestion statutaire à Gaz de France, la prestation de serment à la Poste par exemple étaient appliqués suivant une logique rituelle pour affirmer l'appartenance au champ du SP. Avec l'entrée dans l'économie de marché, ces entreprises ont connu un effacement concomitant :

- des rites (concours d'entrée, formation à Paris, prestation de serment par exemple à La Poste, sanctification du statut à Gaz de France),
- des pratiques (gestion statutaire ou administrative du personnel, présence assurée sur la majeure partie du territoire),
- des formes juridiques (passage en EPIC puis en SA pour La Poste, passage en SA puis fusion avec SUEZ pour Gaz de France) ;
- des conditions de travail considérées jusqu'alors comme exemplaires,

qui les légitimaient et confortaient leur appartenance au champ des SP. Ces rites, ces pratiques, ces formes juridiques, ces conditions de travail composaient le socle sur lequel ces entreprises adossaient leur légitimité. L'entrée dans l'économie de marché a bouleversé l'édifice sur lequel s'était construite l'identité de ces entreprises, les conduisant à se moderniser, à se restructurer et à adapter leur mode de management pour gagner en efficacité économique. Le critère économique de rentabilité est désormais le critère dominant sur lequel reposent les décisions stratégiques. L'image de La Poste et de Gaz de France s'est retrouvée brouillée auprès de leurs parties prenantes, tant en externe qu'en interne.

En menant nos travaux de recherche sur la place de la RSE dans les entreprises de mission de SP, nous avons pu constater que la question du bien-être au travail était en train de devenir un thème important de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de la gestion des ressources humaines. Ce phénomène traduit les tensions humaines engendrées par le passage à l'économie de marché.

Les thématiques du bien-être ou du mal-être au travail sont peu présentes dans les rapports de Développement Durable de La Poste et de GDF SUEZ alors qu'elles arrivent respectivement en 1ère et 2ème position des thématiques sociales présentes dans les verbatims collectés dans nos travaux de recherche. Cette préoccupation récente n'intègre les rapports de DD de ces groupes que depuis 2010. La Poste a lancé un plan santé-sécurité au travail pour la période 2010-2013 et GDF SUEZ a signé un « Accord sur la prévention des risques psychosociaux par la Qualité de vie au Travail » en 2010. L'obligation juridique de négocier sur le stress au travail de 2009 pour les entreprises de plus de 1000 salariés a certainement été un facteur déclenchant.

Les thématiques du bien-être au travail montent en puissance comme l'un des enjeux majeurs de la RSE sur son volet social. Notre étude nous a permis d'identifier les facteurs explicatifs, qui sont de différentes natures, et peuvent être perçus comme susceptibles d'ébranler le contrat psychologique :

- Les restructurations permanentes qui amènent les salariés à changer de fonction ou de lieu géographique.
- Les interrogations des salariés sur leur utilité intrinsèque lorsque leur métier est supprimé.
- Les interrogations sur le sens d'une fonction devenue plus commerciale.

- La perte d'autonomie due à la rationalisation des procédures.
- La dilution des collectifs de travail au profit de l'individualisation d'une relation manager-managé.
- Les bouleversements identitaires qui résultent du passage à l'économie de marché.

Nous les présenterons successivement en les illustrant par quelques verbatims.

4. Les restructurations permanentes

La Poste est depuis quelques années en restructuration quasi-permanente. Un cadre dirigeant du métier Courrier nous précise que les postiers ont vu ces 4 dernières années à minima une ou deux fois leurs horaires changer, les organisations changer, voire pour certains leurs métiers changer. Ces réorganisations permanentes s'accompagnent d'un dialogue social très développé avec les organisations syndicales pour faciliter ces changements, tous sources de stress et de situations individuelles potentiellement critiques.

« Il faut faire passer ces projets parce que c'est un objectif, un projet qui doit passer n'est pas discutable. En revanche, les modalités d'accompagnement et de mise en œuvre doivent être concertées et discutées avec les organisations syndicales. Et donc, je suis garante du climat social sur le territoire. » (Un cadre RH Enseigne).

« Sur une année, on a une centaine de Commissions Techniques Paritaires (CTP). Ça fait beaucoup. A part en période estivale, tout le reste du temps vous pouvez dire que vous avez trois ou quatre CTP par mois. » (Un cadre fonctionnel courrier). *« Depuis 2005 on a dû franchir allègrement le palier des 150 accords collectifs signés. Dans 90 % des cas, c'étaient des accords d'organisation »* (Un cadre Dirigeant Courrier en 2009).

Quand une entité de La Poste se restructure, elle doit organiser une CTP, Commission Technique Paritaire et des CDSP, Commissions de Dialogue Social de La Poste, instances de pré-négociation, dans lesquelles sont discutées les conditions de mise en œuvre, d'accompagnement du personnel en matière de formation, d'installation physique et d'horaires.

Si le nombre de réunions de dialogue n'est pas contesté par les syndicats, la réalité de ce dialogue social l'est parfois. *« La Poste communique beaucoup sur ça, en faisant croire qu'elle fait du dialogue. Elle organise beaucoup de réunions, c'est vrai. Elle organise énormément de réunions. En plus, on est en restructuration permanente. Pendant qu'elle nous occupe dans les bureaux, elle peut faire ce qu'elle veut ! C'est pourquoi je dis - et c'est vrai - que ce sont des réunions d'information, ce n'est pas du dialogue. Ce ne sont pas des réunions d'échange, vous ne pouvez pas échanger. Par rapport au parallèle avec le privé, à la rigueur je préfère avoir ne serait-ce que deux ou trois réunions dans l'année où il y ait vraiment un échange et où on puisse avancer. »* (Un délégué syndical Colis).

Aux réorganisations s'ajoutent des compressions d'effectifs liées à ce que les Dirigeants appellent des mutualisations de services sur le territoire et les syndicats des délocalisations. Au centre financier de la Banque Postale Toulouse, le personnel est passé de 740 personnes physiques à 612 emplois en 4 ans, sachant que le centre comptait 1200 salariés dans les années 1980.

A la Poste comme à GDF SUEZ, les organisations de travail se recomposent continuellement; les agents sont amenés à changer fréquemment de poste et voient leur métier se transformer. La mobilité tant fonctionnelle que géographique est encouragée pour rendre possibles ces restructurations permanentes. Le changement de métier ou de lieu d'exercice peut constituer une brèche dans le contrat psychologique.

5. Les interrogations des salariés sur leur utilité intrinsèque lorsque leur métier est supprimé

L'automatisation du tri, la rationalisation des procédures et la refonte des organisations ont parfois supprimé des métiers à La Poste, engendrant de profonds malaises parmi les salariés concernés.

« On se retrouve aujourd'hui avec des gens qui ont vingt ans d'ancienneté et qui n'ont pas de poste à la fin de l'année. On leur propose en attendant d'aller remplacer les collègues l'été dans d'autres services. Ça ne passe pas ! On n'a pas passé vingt ans dans un service pour se retrouver « bouche-trou » ! Donc, c'est un peu tendu. » (Un délégué syndical Banque).

Les managers ont conscience de laisser « beaucoup de gens sur le banc de touche » en raison de l'intensité des réorganisations et le fait de disposer d'un salaire en fin de mois ne compense pas les blessures psychologiques engendrées, le contrat psychologique transactionnel ne compense pas le contrat psychologique relationnel. « Aujourd'hui, on a des postiers qui apprennent des réorganisations par téléphone ! Ils apprennent que demain ils n'ont plus de poste par téléphone ! J'étais sur un bureau dernièrement qui va être en travaux et qui va être fusionné à un autre. Cela veut dire que ce bureau qui va être rattaché à un autre perd son chef d'établissement. Aujourd'hui, il me dit : « je ne suis plus rien, je ne sais pas quoi faire ». (Un cadre fonctionnel enseigne)

Le coût social de la recherche d'efficacité et de rentabilité est important et des salariés peuvent avoir le sentiment d'être exclus du processus de modernisation de l'entreprise. La rationalisation des organisations rend difficile les reclassements de personnes usées par des métiers physiques. Les facteurs qui ne sont plus en mesure d'assumer leurs tournées ne peuvent être reclassés dans des fonctions de tri du fait de l'automatisation croissante, ni dans les autres métiers de La Poste qui se restructurent aussi et cherchent à réduire leurs effectifs.

6. Les interrogations sur le sens d'une fonction devenue plus commerciale.

Dans les bureaux de poste, les guichetiers sont devenus « conseillers de vente », proposant des produits et des services parfois bien loin du cœur de métier (des livres, des téléphones et même des bijoux occupent désormais l'espace de vente).

A GDF SUEZ, les métiers évoluent autour du renforcement de la relation commerciale. Le cas des plateaux clientèles du département Clients Habitat Professionnels de la Branche Energie France est symptomatique d'une situation de dégradation du bien-être au travail, liée aux transformations en cours pour s'adapter à l'ouverture des marchés, dans les branches irriguées par la culture Gaz de France et en plein bouleversement identitaire.

« Des gens ne se sentent pas bien au travail. Parce qu'on travaille dans un domaine où on recherche beaucoup plus la rentabilité, mais la rentabilité en « triquant » les gens et en leur imposant des cadences - puisque maintenant, tout est avec les ordinateurs, les camemberts, il faut absolument qu'on puisse quantifier les résultats. Des gens en maladie, il y en a en pagaille. Et, les gens, dès qu'ils peuvent, ils s'en vont. Ils vont dans le back office traiter les impayés, des trucs comme ça. Ce n'est pas très malin, parce que ces gens ont un certain savoir-faire, et ce n'est pas très bon de perdre leur savoir-faire. » (Un délégué syndical issu de GDF).

Avec l'ouverture du marché et la séparation commercialisateur/distributeur, la Branche Energie France, Clients Habitat Professionnels s'est lancée dans un vaste plan d'adaptation de son organisation. Elle a restructuré les centres d'appels, multiplié les mouvements de personnel et assigné aux agents des objectifs commerciaux en généralisant une culture commerciale, assortie d'offres nouvelles en direction d'une clientèle désormais plus segmentée. C'est un véritable changement culturel que ce secteur a eu à organiser dans des

conditions difficiles, avec notamment des fermetures de centres d'appel et des redéploiements d'activité sur d'autres zones géographiques. La question des conditions de travail, souvent considérées comme pénibles par essence dans des plateaux d'appel téléphonique a, dans ce contexte brouillant les repères des salariés, été considérée comme prégnante. Une enquête épidémiologique réalisée par les médecins du travail et un rapport du CHSCT national ont alerté la Direction sur la dégradation du bien-être dans ces structures à risque et différentes mesures ont été prises.

7. La perte d'autonomie due à la rationalisation des procédures.

Le mouvement du nouveau management public s'est traduit par l'introduction dans la sphère publique des méthodes managériales qui ont fait leur preuve dans le secteur marchand. Les méthodes de travail se rapprochent des pratiques du secteur privé.

En 5 ans par exemple, la SHEM, filiale de SUEZ issue de la SNCF, a été mise aux standards d'un groupe industriel tel que SUEZ en termes de reporting, de gestion des ressources humaines, de sécurité. Ces bouleversements étaient susceptibles de dégrader le climat social.

« Au bout de la chaîne, ça ne va pas, les gens n'y arrivent pas. Ils ne savent plus, ils ne sont pas bien dans leur peau, ils culpabilisent aussi parce qu'ils n'arrivent plus à faire le travail qu'ils devraient faire. Ce qu'on leur demande ne correspond pas à ce qu'ils faisaient avant, ou on leur demande toujours plus, des choses qu'ils ne comprennent pas. On transfère des responsabilités sans nous donner vraiment les moyens. » (Un délégué syndical SHEM).

La perte d'autonomie des salariés dans une entreprise qui entre dans un monde plus structuré et normé de fonctionnement est soulignée *« Il y a beaucoup de gens qui se plaignent de ne plus avoir l'autonomie de pouvoir commander ou de faire travailler des gens localement, ou d'aller chercher chez des fournisseurs pour se dépanner. On prend du retard sur des chantiers à cause de ça, à cause de ces synergies qui obligent à commander, à passer par des intermédiaires qui ont le pouvoir de commander et d'aller chercher à l'endroit où le groupe le préconise »* (Un délégué syndical SHEM).

Ce phénomène est également constaté dans d'autres branches du groupe.

« Pour prendre un exemple, avant, vous alliez à l'agence Héraclès ; le gars qui était sur un plateau clientèle avait besoin du service rapide par exemple. Il descendait à l'étage en dessous et allait voir le contremaître : « il faudrait que celui-là soit branché dans la journée ». Ou il avait besoin d'un devis, il montait les étages et il réglait le problème. Maintenant, c'est fini. Le gars qui est à l'agence GDF Sud-Ouest, s'il veut une mise en service, il faut qu'il passe par une procédure, il va tomber sur un plateau clientèle qui va se trouver à Strasbourg, qui va envoyer un mail au gars qui se trouve à Rennes... On fait des procédures tellement normalisées et tellement longues... Et ça, c'est général à toutes les entreprises. Maintenant, partout où vous téléphonez, vous tombez sur des plateaux ... » (Un délégué syndical GrDF).

Le manque d'autonomie due à la rationalisation des procédures peut donner le sentiment d'être empêché de faire correctement son travail C'est l'un des deux facteurs principaux identifiés par Clot (2010) comme étant à l'origine des situations de mal-être au travail avec la dissolution des collectifs.

8. La dilution des collectifs de travail au profit de l'individualisation d'une relation manager-managé.

Aux collectifs de salariés et aux relations de pouvoir entre la Direction et ces collectifs représentés par des syndicats, historiquement puissants dans cette catégorie d'entreprises, se substituent des relations plus individualisées entre des managers et des salariés appelés à se responsabiliser autour de valeurs communes, grâce à la palette d'outils de gestion des

ressources humaines issus de l'entreprise privée : gestion des compétences par le biais d'entretiens annuels qui se substitue à la gestion statutaire par exemple (Tixier, Mauchamp, 2000).

Les représentants syndicaux de culture de SP conçoivent ces pratiques comme participant à la destruction des collectifs identitaires à laquelle se substitue une relation individualisée manager-managé et une forme de responsabilisation de tous qui mettrait mal à l'aise certains salariés.

« Les mentalités ont beaucoup changé. C'est beaucoup plus individualiste que ça ne l'était avant. Mais l'entreprise fait aussi tout pour diviser, ce qu'on ne ressentait pas dans l'ancienne culture (SNCF) que j'ai connue, où avec les chefs c'était hiérarchisé mais il n'y avait pas le même fossé que maintenant. Moi, je trouve que c'était peut-être plus hiérarchisé mais plus humain » (Un délégué syndical SHEM).

Un délégué syndical GrDF insiste sur cette individualisation des relations. *« Après, il y a l'évolution des relations entre personnels : elles sont devenues, comme dans beaucoup d'endroits malheureusement, beaucoup plus individualistes. On a perdu ce côté, je dirais, paternaliste et social que l'on avait. »* (Un délégué syndical GrDF).

9. Les bouleversements identitaires qui résultent du passage à l'économie de marché.

L'entrée dans le secteur concurrentiel a bouleversé les représentations des valeurs à La Poste comme à Gaz de France, ce qui fait dire à des délégués syndicaux dans ces entreprises que certains salariés *« ne s'y retrouvent plus »* et ont perdu *« la fierté »* d'exercer dans une entreprise de SP qui ne serait plus aujourd'hui mue que par le profit. Dans ce contexte, la dégradation du bien-être au travail dans des entreprises, longtemps montrées en exemple pour la qualité de leurs conditions de travail, est palpable selon nombre de managers et de délégués syndicaux et se traduit dans des indicateurs comme l'absentéisme. L'environnement social de travail a été bouleversé ce qui écorne la légitimité cognitive de l'organisme employeur et ce changement est perçu comme une dégradation. Ce jugement moral altère la légitimité normative. Avec l'effacement du mythe rationalisé du SP, la confiance envers l'employeur est altérée ce qui affecte le contrat psychologique de certains salariés.

Un cadre mixte ErDF-GrDF pointe la perte de repères identitaires des agents, en partie selon lui à l'origine d'un important conflit social. *« Tous nos salariés sont entrés avec cette notion de service public. Une partie de la crispation sociale, pour moi, vient aussi de cette perte de repères. »*

Les managers que nous avons rencontrés ont conscience des risques psychosociaux auxquels leur organisation est exposée à La Poste comme dans certaines branches de GDF SUEZ issues d'une culture de SP. A la Poste, Orange est dans tous les esprits

« Orange, je pense qu'ils sont plus confrontés à des problèmes de concurrence, auxquels on va être confrontés à partir de 2011. Je pense qu'au niveau du dialogue social notamment, beaucoup d'erreurs ont été faites dans ce domaine. Dialogue social, je parle de dialogue avec les gens qui travaillent, les agents, les salariés, et également du dialogue avec les organisations syndicales. Je ne sais pas si le dialogue est aussi développé que chez nous. » (Un cadre fonctionnel Enseigne).

« Des formations sur le stress sont organisées pour les managers. Très clairement, on est en risque. L'objectif justement est de ne pas aller trop loin, et c'est d'être responsable dans la façon dont on conduit ce changement » (Un cadre DD Enseigne).

« Tout ce qui est risques psychosociaux, j'ai étudié ça pendant un an et demi. Je me suis préparé à fond parce que je voyais arriver la catastrophe. » (Un cadre dirigeant SHEM)

Le dialogue social est très développé à La Poste et la présence syndicale forte, du Siège à l'échelon local, en passant par les métiers ; l'intensité de ce dialogue a sans doute permis une plus grande vigilance sur les questions de bien-être au travail pendant une certaine période mais l'équilibre demeurait fragile comme l'actualité des suicides de 2012 et 2013 l'illustre tragiquement. Les médecins de prévention de La Poste avaient adressé un courrier au Président du groupe La Poste en 2010 pour alerter la direction sur « des suicides ou des tentatives de suicides dont on peut penser qu'ils sont exclusivement liés à des situations de vie professionnelle », des accidents du travail en forte augmentation (+ 33% en huit ans selon SUD), ou encore un taux d'absentéisme pour maladie en forte progression.

10. Les réponses du management à cette problématique sont récentes.

Sur les plateaux clientèle de la Branche Clients Habitat Professionnel de GDF SUEZ par exemple, des négociations avec les syndicats se sont ouvertes et des groupes de travail se sont parallèlement réunis pour alimenter cette réflexion. L'organisation du travail est passée dans certains centres d'appels à cette époque sur 4 jours à 34h payées³⁵. Un accord sur l'amélioration des conditions de travail a été signé en mars 2008 qui prévoit un certain nombre de dispositions pour alterner les activités téléphoniques avec d'autres tâches et pour favoriser la formation et la progression professionnelle. Il redéfinit l'ergonomie minimale des espaces de travail et des espaces de repos et débloque une enveloppe financière pour réaliser les aménagements nécessaires. L'accord prévoit également que les périodes d'écoute managériale pour améliorer la performance soient annoncées collectivement aux salariés concernés et qu'elles donnent lieu à un retour collectif et/ou individuel. Il garantit aux conseillers une lisibilité sur leurs différentes plages d'activité et sur leurs horaires pour la semaine à venir, l'absence de lisibilité sur le travail étant considérée dans l'accord comme source d'anxiété. Des moments d'échanges collectifs professionnels (sur les bonnes pratiques) et extra-professionnels sont institutionnalisés. Dans le cadre du suivi de cet accord, un tableau de bord mensuel renseigne de nombreux indicateurs spécifiques. Parallèlement à la négociation de cet accord, une démarche appelée « Maestro » a été engagée pour travailler en profondeur et libérer la parole sur les questions de souffrance au travail en partenariat avec le CHSCT, les médecins du travail et des consultants. Un baromètre social réalisé par IPSOS sur l'ensemble du territoire a été instauré. La Direction de cette branche a visiblement pris au sérieux cette problématique en s'entourant des partenaires incontournables : le CHSCT, les médecins du travail, les agents, des consultants, les syndicats, associés par la négociation d'accords collectifs. Au sein de la Direction nationale, un Directeur a pour fonction exclusive de travailler sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sous cet angle « bien-être au travail » qui se trouve de ce fait abordé dans toutes les réunions de Direction, le bien-être au travail étant clairement positionné comme un élément essentiel pour développer la performance de l'entreprise. GDF SUEZ a d'ailleurs obtenu avec fierté le « label RSE¹⁴⁹ » et reçu la palme d'or de la meilleure entreprise citoyenne 2008 par l'Association Française de la Relation Client (AFRC). Au travers de ce label, la RSE est mobilisée pour regagner en légitimité, comme un mythe de substitution au SP, une opportunité de montrer que l'entreprise peut garder ses valeurs tout en s'ouvrant à la concurrence. *« C'est pour ça qu'on a sauté sur ce label. Donc, ce n'est pas parce que les environnements changent, ce n'est pas parce qu'il faut vendre, qu'on a changé d'époque et qu'on est en concurrence, qu'on oublie*

¹⁴⁹Le label RSE a été lancé par le Ministre Jean-Louis Borloo le 14/12/2004 pour promouvoir les entreprises socialement responsables du secteur de la relation clients.

le reste, qu'on est des négriers et qu'on fouette... » (Un cadre Dirigeant CHP). L'objectif est de faire renaitre la confiance envers l'employeur et de refonder le contrat psychologique.

Dans les autres branches du groupe ou à La Poste, des formations sur le stress au travail sont dispensées pour les managers. A GDF SUEZ dans le cadre du suivi de l'accord sur la prévention des risques psychosociaux par la qualité de vie au travail, un repérage des bonnes pratiques a été effectué en 2011. A la Poste, d'après le rapport DD 2010, le plan santé sécurité au travail 2010-2013 intègre des mesures comme le maintien de toute nouvelle organisation pendant 18 mois, et le bénéfice obligatoire pour chaque postier en attente d'affectation d'une formation ou d'une mission.

11. Conclusion

Dans les entreprises de mission de SP, le mal-être au travail est la résultante d'une difficile convergence entre une culture de SP fondée sur des conditions de travail jusqu'alors perçues comme plus protectrices et plus humaines que dans le secteur privé et une culture de profit. Dans ce contexte, la légitimité de l'employeur jusqu'alors fondée sur le mythe rationalisé du SP est altérée et la relation de confiance, à la source du contrat psychologique (Rousseau, 1995) est ébranlée. Le contrat psychologique est alors mis à mal, voire rompu dans les cas les plus dramatiques.

Notre étude nous a amené à identifier 6 facteurs explicatifs à la Poste et à GDF SUEZ :

- Les restructurations permanentes qui amènent les salariés à changer de fonction ou de lieu géographique.
- Les interrogations des salariés sur leur utilité intrinsèque lorsque leur métier est supprimé.
- Les interrogations sur le sens d'une fonction devenue plus commerciale.
- La perte d'autonomie due à la rationalisation des procédures.
- La dilution des collectifs de travail au profit de l'individualisation d'une relation manager-managé.
- Les bouleversements identitaires qui résultent du passage à l'économie de marché.

Si les entreprises de SP semblent avoir commencé à s'emparer de ce thème par le biais d'accords sur les conditions de travail, ou de commissions locales spécifiques multipartites, ou de baromètres sociaux, nous pensons, à la lumière de nos résultats, que le bien-être au travail va s'imposer comme une thématique majeure de la RSE et de la GRH, à la jonction de ces deux fonctions, dans les entreprises de service public en réseau entrées dans le champ concurrentiel. Les services publics ont longtemps été cités en exemple pour les conditions de travail de leurs salariés. L'entrée dans l'économie de marché a été une régression de ce point de vue et le déploiement d'une démarche RSE se doit de prendre en compte cette dégradation. Le projet social est ébranlé ce qui fait dire aujourd'hui à un dirigeant RH de GDF SUEZ qu'il y a « *un vrai projet social à construire* ». La RSE peut apparaître comme un concept de substitution au concept de SP qui peut aider à regagner en légitimité ce qui pourrait constituer une piste de recherche intéressante, à aborder de manière longitudinale.

12. Bibliographie

- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding organizational behaviour* Dorsey Press, Homewood, IL.
BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
CHEVALLIER, J. (2008). *Le service public*, collection « Que sais-je ? », PUF

- COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. (2000), «Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey». *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-929.
- DRAGO, R. (2001). *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF
- GUILLEMETTE, F. (2006), « L'approche de la grounded theory : pour innover ? ». *Recherches qualitatives*, 26 (1), 32-50.
- JEPPEPERSON, R. L. (1991), «Institutions, institutional effects and Institutionalism », in W.W. Powell and P. DiMaggio, *The New Institutionalism Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 143-163.
- LAURIOL, J. (1995), « Approches cognitives de la décision et concepts de représentation sociale », in Noël A., Very P. et Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III, *Economica*, 425-454.
- LIOT, D. (2010), «Perte de sens au travail à ErDF-GrDF ». *Empan* 1/2010 (n°77), 26-30.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, Harvard University Press.
- LEVINSON, H. (1965), « Reciprocation: The Relationship between Man and Organization ». *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370–390.
- MARCH, J. G.; Simon, A. H. (1958). *Organizations*, New York, Wiley.
- MEYER, J.W.; Rowan, B. (1977), «Institutionalized organizations, formal structure as myth and ceremony ». *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper&Row
- MORRISON, E.; ROBINSON, S. (1997), « When Employee Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops ». *Academy of Management Review*, 22 (1), 226–256.
- ROBINSON, S. (1996). «Trust and Breach of the Psychological Contract». *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- ROBINSON, S.; Rousseau, D.M. (1994), «Violating the psychological contract : not the exception but the norm.». *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROUSSEAU, D.M. (1989), «Psychological and implied contracts in organization». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(2), 121-139.
- ROUSSEAU, D.M. (1990), «New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of PC». *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contracts in organization : understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Sage.
- ROUSSEAU, D.M. (1998). *Psychological Contract Inventory*. Unprinted document, Carnegie Mellon University.
- SCHEIN, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SUCHMAN, M. C. (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches ». *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- VOISSET, M. (2001), « Les entreprises publiques en Europe » dans R. Drago , *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods* (2^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications

RESTRUCTURATIONS, RSE ET GOUVERNANCE RH : UN PARI IMPOSSIBLE ?

Anne-Marie DE VAIVRE

DA TITANE ITC WS, VP IAS
Fondatrice du Cercle Entreprises et Santé

Christian GOUX

CMG et TITANE ITCWS, VP IAS
Professeur associé à l'IAE Université de Bourgogne

Jacques BOUVET

Président du Cercle Entreprises et Santé
Président d'Association AINF

1. Restructurations, mauvaise presse ... et après ? ou plutôt et avant ...?

Un premier ouvrage de synthèse sur les restructurations, établi par la fondation de Dublin en 2006¹⁵⁰ le soulignait « Restructuring is at the root of a widespread sense of insecurity in Europe. ». Les restructurations sont vécues douloureusement, et ce que l'on appelle la 'crise' accentue le sentiment d'impuissance (mais qu'est-ce qu'une crise qui dure plus de 5 ans .. ?). Comment réagir, ou plutôt « anté-agir » pour l'avenir - en responsabilité sociale et sociétale ? La question paraît d'emblée insoluble, ou antinomique.

Les restructurations, particulièrement en France ont mauvaise presse, et alors que le mouvement (mondial) s'intensifie, en nombre de restructurations, en passant quasiment un palier à chaque décennie depuis la fin des trente glorieuses, et cela dans quasiment tous les pays de l'OCDE (*le nombre et l'intensité des restructurations des années 90 étaient très supérieurs à ceux des années 80, le début de la crise de l'Etat Providence- cf. étude précise réalisée au Canada par une grande banque¹⁵¹ -, et le nombre et l'intensité des restructurations des années 2000 et plus encore des années 'crise et post crise' des années 2010, ont été idem bien supérieurs aux décennies antérieures..*), dans les perceptions communes, les appréciations du phénomène continuent de se contraster en noir et blanc : en blanc pour la sphère financière, censée se réjouir, sur le court terme, des cures d'amaigrissement et de compétitivité, et de ce qui en découle en tant que perspectives puis résultats financiers, en noir pour les salariés et territoires, qui « subissent » les restructurations, dans les rôles-titres de 'victimes', ceux qui sont liquidés, de « rescapés et survivants », ceux qui survivent, « exécutés », les DRH et staffs qui procèdent aux ajustements, PSE et licenciements, « terres brûlées » les territoires et régions qui subissent les conséquences. Chaque type d'acteurs se trouvant dans les analyses souvent cantonnés à un (seul) jeu de rôle, et à quelques types de positions possibles : évitement, tentatives de blocage ou de freins, ou, une fois le désastre arrivé, compensation curative « *Les acteurs socio-économiques tendent, pour des raisons différentes, à en limiter les conséquences sociales. Les salariés, premiers concernés, et leurs représentants souhaitent ne plus subir mais agir. Les employeurs cherchent globalement à atteindre la paix sociale ou du moins à préserver leur activité et leur image tout en concentrant les moyens mis à disposition des services de ressources humaines dans un but stratégique, voire de stratégie sociale, ou bien de seul « règlement » des problèmes sociaux. Les acteurs publics (collectivités locales ou*

¹⁵⁰ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions/ 2006_ Donald Storrie. Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence

¹⁵¹ Revue de la Banque du Canada-été 2000-- Carolyn C. Kwan, département des Recherches

représentants de l'état) intègrent la vie des entreprises dans les enjeux de la politique économique et sociale. »¹⁵².

La réalité est douloureuse, et aller au-delà pour préparer l'avenir suppose sans doute d'exposer douloureusement cette douleur ou cette révolte devant les conséquences sociales et humaines.

De facto, les restructurations sont le plus souvent analysées, en matière sociale, dans leurs répercussions et impacts, a posteriori, donnant lieu notamment à interrogations et mises en cause sous forme d'anathèmes, voire d'excommunication, dans les médias d'opinion, mais aussi dans les études des sociologues : France Culture, avril 2013 « contre l'accélération des restructurations d'entreprises ? » reprenant certains titres du dossier d'avril 2013 de l'IRES¹⁵³ « Affronter les restructurations d'entreprise en Europe »... Et certes, lorsque l'on considère et mesure tous les impacts négatifs, humains, sociaux, territoriaux, et les réactions en chaîne sur les tissus économiques et territoriaux, on ne saurait lier positivement restructurations et RSE, sans risquer l'anathème, et le blasphème.

Dans l'océan de la mondialisation, le mouvement paraît pourtant inéluctable, et aujourd'hui en intensification accélérée, intimement lié aux mouvements internationaux des marchés, marchés financiers et marchés commerciaux, marchés d'approvisionnement et de main d'œuvre, touchant désormais aussi bien les secteurs publics que privés, non-marchands et marchands. Comment ne pas se cantonner à la déploraison, qui fut celle des 7 plaies d'Égypte ou du récit miroir de Séceph l'Hispiéen : « Qui vient ici, sinon le désarroi, en des parties de villes, et en des villes maudites où le délaissement se renvoie, et se verse en soi, et quelque part, du fond des affres qui répand ses sons éraillés pour submerger la mer de telles pluies aigres et déploraisons sans espoir... »¹⁵⁴.

2. Et si on antéportait le regard et l'action sur les restructurations ?

A ne mesurer que les « effets » a posteriori des restructurations, on est quasiment condamné à la déploration, portant des appréciations, certes justes et fondées sur les exclusions, les pertes de compétences, les dévitalisations en chaîne. Qui sont une réalité, réalité non seulement douloureuse dans les périodes qui les voient se dérouler, mais aussi souvent perçues en cercle vicieux pour l'avenir. Et si, - aussi sur un plan humain et social, et pas seulement sur le plan de la productivité économique -, on essayait de porter un autre regard sur les restructurations, peut-être moins anxigène, pour aborder les enjeux continus d'adaptations et de créations de compétences, pour nous rendre tous acteurs collectivement et individuellement responsables d'attitudes efficaces et positives, tournées vers le devenir, « l'avenir que je construis au présent » ?

Pour objectiver le regard sur les restructurations, à un niveau macroéconomique et macrosocial, Les économistes conseillent de regarder l'ensemble des flux d'emplois, et simultanément les créations et destructions d'emplois. Citons les experts de l'INSEE¹⁵⁵ : « Chaque année, pour 100 personnes en emploi, on observe au moins 40 entrées dans l'emploi et autant de sorties. Ce chiffre très élevé ne signifie pas que 40% des individus changent d'emploi ou perdent leur emploi chaque année. À peu près 80% des individus qui

¹⁵² Pascal Michaud-Colloque d'Essen AGIRE- 28-29 juin 2007-*Les conditions permettant une limitation des conséquences sociales des restructurations*

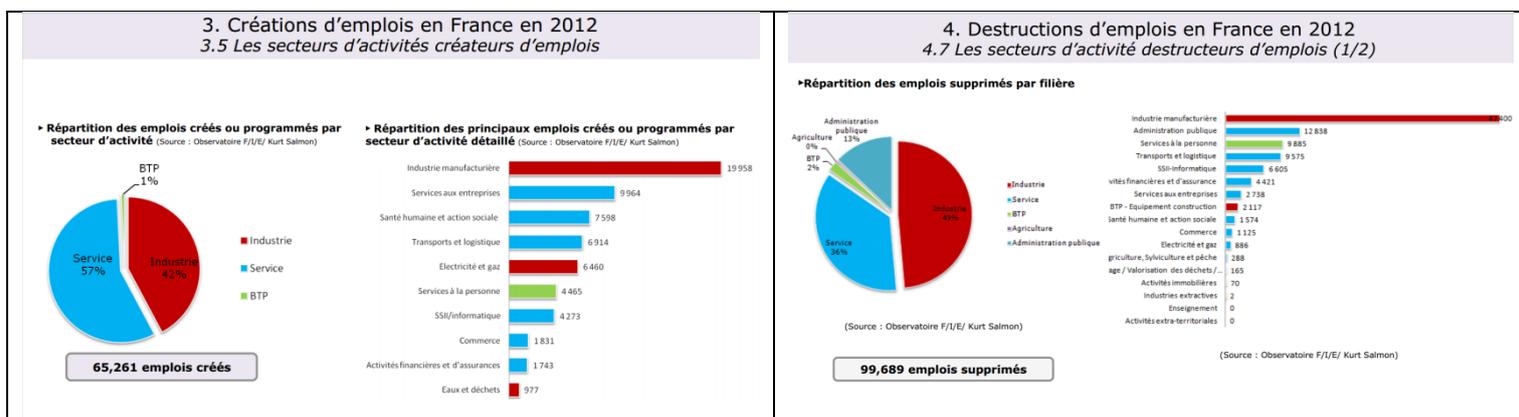
¹⁵³Revue de l'IRES 6 Institut de Recherches Economiques et Sociales - n° 72 - 2012/1, numéro spécial : "Modes de gestion des restructurations"

¹⁵⁴ Seceph l'Hispiéen Guy R Vincent, l'Harmattan.

¹⁵⁵ INSEE 2008 : 'Flux de main d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation/ L'économie française, édition 2007'.

sont dans un emploi une année donnée sont toujours dans le même emploi l'année suivante. Les mouvements se concentrent sur les 20% restants, qui connaissent souvent plusieurs entrées-sorties d'emploi au cours de la même année, accompagnées de passages par le chômage. »

En termes de flux, si l'on prend le cas de la France en 2012¹⁵⁶, on observe «une forte dégradation de l'emploi en 2012: 65.261 (+30%) créations contre 99.689 (+189%) destructions d'emplois identifiées. (Comparaison 2011-2012) »



Le constat du solde net est lourd, et dur. Mais pour ouvrir les perspectives, et voir comment développer au mieux les potentiels d'adaptation et de création de valeur des collectifs comme des individus au travail, pourquoi ne pas appliquer les préceptes mis en avant par la DG Employment et Social Affairs de l'UE, dès 2005 : l'**anticipation** par une analyse des tendances lourdes des restructurations et des mutations socio-économiques dans lesquelles elles s'inscrivent, en termes de tendances, de métiers et de besoins futurs en compétences, tels qu'ils peuvent s'interpréter des tendances mondiales.

Dans un rapport sorti en novembre 2007¹⁵⁷, un collectif de chercheurs et économistes issus de Secafi Alpha/ CEREQ/ OSE rappelait que l'on distingue habituellement deux types de restructurations : « les restructurations subies d'un côté aux effets très difficiles à maîtriser, et les restructurations voulues de l'autre qui peuvent être conduites et gérées beaucoup plus calmement à condition d'être préparées et accompagnées ».

Les analystes de l'INSEE nous rappellent ainsi que les flux et mutations d'emplois se font selon trois mouvements :

- 1) L'évolution du niveau et de la structure de **la demande** : la demande pour certains biens s'affaiblit ou disparaît, alors qu'elle s'accroît pour d'autres biens. Des emplois sont détruits et créés pour accompagner ces mouvements de la demande.
- 2) **Les chocs technologiques**. En général l'effet de ces changements technologiques est plutôt perçu en termes de destructions d'emplois. À demande donnée, le progrès technique permet en effet de produire les mêmes quantités avec moins de main-d'œuvre. Mais il accroît le revenu disponible pour acquérir ces biens et il est aussi à l'origine de nouveaux produits et de nouveaux besoins. Ces effets sont créateurs d'emplois.

¹⁵⁶ Etude FIE KurtSalmon Créations et destructions d'emploi en France en 2012 (22 mai 2013)

¹⁵⁷ Novembre 2007 Rapport DARES : ANTICIPATION , FORMATION, MOBILITES (anticipation et accompagnement des restructurations)

3) Le développement de **la concurrence internationale**. Là encore, l'accent est souvent mis sur le côté négatif. À demande et technologie inchangées, la production peut être mise en œuvre dans d'autres pays où le prix des facteurs de production (le travail en particulier) est moins élevé, ce qui conduit à des pertes d'emplois sur le territoire national. Toutefois, la croissance des débouchés à l'étranger pour d'autres biens ou services est simultanément un facteur de créations d'emplois.

3. Les outils et les méthodes développés au niveau européen : analyser les risques ... et aussi les opportunités, et prévoir

Depuis le milieu des années 2000, par le biais de plusieurs programmes, l'Europe (UE et spécifiquement aussi la Fondation de Dublin) s'est dotée d'outils d'analyse des restructurations (l'European Restructuring Monitor, ERM ; European Monitoring Centre on Change (EMCC)) European Labour Force Survey (ELFS). Et la position de l'Union est énoncée depuis 2005 : « Restructuring – *company reorganisation, closures, mergers & acquisitions, downsizing, outsourcing, relocation etc.* – is a necessary part of economic life but the consequences can be painful for all concerned. The EU is working to reduce the negative impact of restructuring and help people capitalise on the opportunities it presents. », position réitérée encore en 2012¹⁵⁸ « Les restructurations sont un facteur essentiel pour l'emploi et la compétitivité de l'économie européenne ».

Au niveau des Etats, des régions, on a encore l'impression que malgré maintenant près de trois décennies de restructurations récurrentes, l'optique principale demeure celle de « minimiser les impacts ». Visée certes nécessaire, mais qui témoigne d'une pensée a posteriori, et risque une fois encore d'enfermer les acteurs et les efforts dans la recherche et la négociation de compensations, de réparations, ou de mécanismes d'évitement ou de retardement. Certes les régulations d'Etat sont bien là pour jouer le rôle d'amortisseur social. Si éviter autant que faire se peut les conséquences douloureuses d'un changement est indispensable à la paix sociale, cet objectif est loin d'être suffisant pour la préparation des valeurs d'avenir, des compétences individuelles et collectives qui permettront dans chaque région et dans chaque pays de faire face aux / et d'anticiper les demandes des marchés en nouveaux produits, nouveaux services, nouveaux biens de consommation ou d'équipements qui seront attendus sur les marchés locaux comme sur les marchés mondiaux, d'intégrer de façon suffisamment anticipée chocs et innovations technologiques, et de se positionner individuellement et collectivement au mieux dans la compétition internationale. De ce côté, le constat porté par l'UE sur les voies pour sortir de la crise est porteur d'espoir : « En dépit d'une conjoncture économique et financière extrêmement défavorable, les entreprises et leurs salariés se sont largement engagés dans toute l'Europe dans des processus de restructuration créatifs qui se sont avérés constructifs, efficaces et déterminants pour la sauvegarde des emplois, grâce à des mesures innovatrices souvent soutenues par les pouvoirs publics et la Commission européenne. »¹⁵⁹. Et le livre vert poursuit : « Face à la nouvelle division internationale du travail], ..., la compétitivité de l'économie européenne, la sauvegarde de ses activités et de ses emplois ainsi que la création de nouveaux produits et les perspectives d'emplois y afférentes, dépendront de plus en plus de la capacité des entreprises européennes à renforcer leur base compétitive grâce à l'innovation et à une adaptation rapide mais fluide au changement ».

¹⁵⁸ Commission Européenne- 012012_ LIVRE VERT « Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente? »

¹⁵⁹ Id.

4. Les enjeux de gouvernance du capital humain dans les restructurations, dans un monde globalisé en transformation continue

Le premier levier de transformation positive sera d'aborder positivement les restructurations et leur préparation. Le principe de réalité doit s'imposer : « Les opérations de restructuration font partie de la vie quotidienne des entreprises, des travailleurs, des pouvoirs publics et des autres parties prenantes. »¹⁶⁰. Le second levier devrait être celui d'une obsession constante de la meilleure gestion du capital humain, dans la réalité du contexte actuel, et pour l'avenir, en ayant clairement en tête que « Le développement des ressources humaines et l'amélioration des compétences sont d'une importance primordiale dans ce contexte », la corrélation étant clairement établie par ce même livre vert, dans la visée de l'innovation et de la compétitivité : 'adaptabilité des entreprises', et 'employabilité des travailleurs' ?

Et le rapport de la Commission le rappelle, en la matière « ... les faiblesses qui existaient déjà avant la crise sont aujourd'hui exacerbées ». Et sur le fond, le constat du livre vert est sans appel « Il devient de plus en plus évident qu'en l'état actuel, le système [de gestion et anticipation utilisé jusqu'ici] ne permet pas le redéploiement rapide et efficace des ressources, particulièrement humaines, d'activités en déclin vers des secteurs émergents. Il est également de moins en moins capable d'offrir de réelles possibilités d'évolution professionnelle aux travailleurs dont les emplois sont menacés, parce qu'il ne développe pas leur capacité d'adaptation au changement ».

Comment faire ? Si le cap est fixé, celui d'une « tendance claire à l'abandon des stratégies purement correctives en faveur d'actions préventives, c'est-à-dire de stratégies plus proactives qui contribuent à limiter autant que possible l'incidence sociale du processus de restructuration »¹⁶¹, la mise en œuvre efficace est moins évidente, car elle dépend tout autant de réelles politiques RH de long terme de la part des employeurs, comme d'attitudes nettement proactives des travailleurs eux-mêmes dans l'ajustement en continu de leurs propres compétences et aptitudes.

Si les mesures de gestion sociale/ humaine prises le plus souvent par gros temps de récession et de restructurations, sont d'abord, comme le pointent tous les rapports publics nationaux et européens, des mesures de réduction et gestion des horaires de travail, pour créer une flexibilité immédiate, les mesures les plus porteuses pour l'avenir, mais aussi les plus longues, peut-être, à mettre en place tiennent à la gestion des compétences et des aptitudes pour le futur. D'abord en vision générale : ne plus parler et raisonner en termes de destructions et créations d'emplois, mais plutôt en termes de **transformations d'emplois, et création de compétences**, et ceci est de la pleine responsabilité de tous les acteurs du monde du travail, i.e. employeurs, travailleurs, représentants des travailleurs, et (ensuite) des institutions et structures, publiques ou privées dont c'est directement ou indirectement la mission que de faciliter, accompagner ou structurer ces transformations d'emplois. Le vrai défi de cette gestion nouvelle est de « de faire en sorte que les entreprises disposent d'une main-d'œuvre aux qualifications adaptées pour éviter les pénuries et les inadéquations de compétences et pérenniser une croissance intelligente, durable et inclusive »¹⁶². Plusieurs axes peuvent être creusés : anticiper systématiquement les besoins en compétences futures : compétences «vertes» ou dans des domaines tels que la santé ou les services sociaux, par exemple, mais aussi compétences liées aux TIC et la culture numérique. Des emplois se créent dans le domaine des nouveaux semi-conducteurs économes en énergie, des services liés à l'informatique dématérialisée, de la cybersécurité et la virtualisation d'applications.

¹⁶⁰ id

¹⁶¹ Id.

¹⁶² Id.

La tonalité générale est donnée : en matière de gestion du capital humain et de préparation des compétences, « les attitudes passives et la résistance au changement ont un coût économique considérable et menacent les investissements et la croissance de l'emploi. C'est pourquoi il est essentiel de créer un climat de confiance qui permettra à toutes les composantes de la société (les entreprises, les travailleurs et leurs représentants, les pouvoirs publics, etc.) d'affronter l'avenir de manière dynamique »¹⁶³.

5. Fluidité et prospective des compétences dans un monde en mutation rapide : Une responsabilité de tous les acteurs, et au 1^{er} chef de l'employeur, comme des travailleurs, bien au-delà du concept d' « employabilité »

S'il y a une décennie environ ou un peu plus, l'un des maîtres mots de la GRH était celui d'**employabilité**, force est de constater qu'il n'a pas complètement réussi à « greffer » dans les pratiques des employeurs comme des travailleurs, et que le terme comme les pratiques qui lui étaient liés sont mal perçus, des salariés comme des organisations syndicales, et désormais étouffés, et sans peu de ressorts autres que des mobilités forcées, ou des mesures d'âge. Pourquoi ce relatif échec et cette vacuité qui a gagné le concept, alors même que la volonté de départ était bien celle d'un développement des capacités d'adaptation et de renforcement des compétences, et alors même que l'objectif (inscrit aussi dans le traité de Lisbonne) est bien d'aider/inciter les travailleurs à s'inscrire dans l'emploi tout au long de leur vie ? En relisant la définition même donnée par le ministère du travail et de l'emploi, on comprend la faille, apparemment celle d'une trop grande centration (défausse ?) sur l'individu, sur la presque seule responsabilité du travailleur : « l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur »¹⁶⁴. L'OIT elle-même donnait une définition similaire, la même année 2000 « est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Définition « par défaut », sur le mode « faute de garantir l'emploi, l'employeur (et les institutions) doivent inciter le travailleur à développer son employabilité », renvoyant le travailleur et futur ex-salarié à sa pleine (et seule ..) responsabilité de se débrouiller comme il le peut avec sa future insertion dans les emplois de demain, le DIF étant un dispositif octroyé – et donc 'dédouanant' pour les employeurs, comme sans doute pour les institutions – pour permettre à tout un chacun de faire seul face à son avenir professionnel. A-t-on dévoyé le terme, ou bien le concept était-il creux et « dévoyant » de départ ? Le débat n'est sans doute plus pertinent, mais force est de constater que 10 ans après son lancement, l'employabilité est plutôt un échec, précisément parce qu'elle a reposé sur des fondations incomplètes, i.e. l'appel à l'implication du seul salarié en voie de désuétude. Comme le soulignait Julien Daimon dans un numéro de la revue « Sciences Humaines » d'octobre 2008¹⁶⁵, - et avec les quelques années de retard que la novlangue publique a parfois sur la novlangue privée... . « L'employabilité a connu sa consécration juridique avec son apparition dans la loi du 13 février 2008 relative au service public de l'emploi. La nouvelle institution, issue de la fusion de l'ANPE et des Assedic, a explicitement vocation à « améliorer » l'employabilité des personnes. Grande mission... ». Si le terme 'employabilité' connaît aujourd'hui quelques résurgences – on a vu par exemple l'actuel Ministre du travail l'utiliser dans ses vœux aux

¹⁶³ id

¹⁶⁴ Définition donnée par le ministère en charge de l'emploi au début des années 2000.

¹⁶⁵ Sciences Humaines - Mensuel N° 197 - octobre 2008 - Les rouages de la manipulation -

partenaires sociaux pour l'année 2013, en s'interrogeant sur ce que serait l'employabilité en 2043¹⁶⁶, il a généralement fait long feu, se contentant de venir parfois assonner (au sens d'assonance condescendante) à défaut d'assommer-, dans les tirades bien pensantes des chantes des « nouveaux paradigmes de l'emploi » - .

On verra plus loin qu'il serait peut-être plus simple de creuser et d'utiliser en perspective d'avenir la notion d'« aptitude » : aptitude-capacité, et aptitude-potentiel. (cf infra)

6. Une optique RSE pour renouveler la dynamique des aptitudes et des compétences dans des univers professionnels en profonde mutation

Ce que l'optique globale et résolument « parties prenantes » de la RSE doit pouvoir permettre, c'est précisément de repenser la dynamique et le futur de la gestion des compétences et aptitudes, des individus, comme des collectifs de travail. En interne aux structures de travail (privées comme publiques), la mission d'une vraie DRH est de constamment veiller à la meilleure optimisation et mobilité de son capital humain, pour à la fois faire en sorte que les 'cases de travail'¹⁶⁷ d'aujourd'hui soient les mieux armées et les mieux pourvues pour répondre aux défis de la compétitivité, de l'intégration des technologies, et de la réponse aux besoins des nouveaux marchés, non seulement aujourd'hui, mais aussi demain, dans un jeu économique et social globalisé et mondial, qui est aussi un jeu collectif.

Il nous semble que deux voies, déjà ouvertes, sont toujours plus à approfondir :

- 1. La voie du développement du dialogue social** : du dialogue social quotidien, du dialogue social opérationnel, et pas seulement dans le dialogue social 'rituel', tel qu'il est mesuré, et nécessaire, mais pas suffisant, par la signature des accords, des ANI, et des négociations des mécanismes de réparation ou d'évitement des restructurations. Certes, les voies rituelles du dialogue 'canalisé' sont fort utiles, notamment pour tous les rôles d'amortisseur social des crises, mais il faut aussi développer, en confiance, dans les instances représentatives, mais aussi de façon quotidienne, une information large sur les défis d'activité, les besoins d'évolution des compétences.

Une étude de l'ILO parue en décembre 2010¹⁶⁸, portant principalement sur des entreprises européennes, le met bien en avant : la maîtrise, ou le moindre impact des restructurations est toujours fortement corrélée à un réel dialogue social, appuyé, pour les entreprises internationales, à des accords et des négociations menés à un niveau international, et, à un niveau national, sur des mécanismes solides d'anticipation des évolutions économiques. Citons les orientations de l'ILO « *"in a world of growing interdependence and complexity and the internationalization of production, [...] social dialogue and the practice of tripartism between governments and the representative organizations of workers and employers within and across borders are now more relevant to achieving solutions and to building up social cohesion and the rule of law through, among other means, international labour standards"*

En France, il semble que la toute récente loi de sécurisation de juin 2013 aille un peu dans ce sens du développement d'une information clarifiée et plus largement

¹⁶⁶Voeux de Michel Sapin aux partenaires sociaux. 28 janvier 2013 – site web du Ministère du Travail.

¹⁶⁷Il est difficile désormais de parler de 'poste' de travail : les fonctionnements en projets, la pluridisciplinarité, les processus collaboratifs ont largement rendu caduque l'approche du travail par poste. D'où le terme de « case de travail », idée du damier où les acteurs sont en mouvement, et doivent se trouver à tout moment dans la « meilleure » case, la plus adaptée au jeu collectif .

¹⁶⁸ ILO- Restructuring enterprises through social dialogue: Socially responsible practices in times of crisis - Konstantinos Papadakis DEC 2010

accessible sur les enjeux économiques et les incidences en termes d'emploi et de gestion des compétences.

Les pratiques peuvent aller plus vite et plus large que la loi : un récent rapport d'ASTREES (avril 2013)¹⁶⁹ met en avant des pratiques innovantes face à des restructurations, et cite quatre expériences, où l'expression et l'interaction avec les salariés a largement dépassé le seul « dialogue social » tel qu'il est souvent entendu dans le sens d'un rituel canalisé entre partenaires sociaux : La Poste, et son « grand dialogue », et quatre composantes au-delà du traditionnel dialogue social : (1) la présence et l'action d'une médiatrice du travail (membre du Comex) – (2) : une pratique intensifiée de 'dialogue local' (12 000 tables rondes, 125 000 postiers participant, avec une présence forte aussi de l'encadrement ; (3) Une commission 'visible', rassemblant dirigeants et représentants des salariés, autour de Jean Kaspar et (4) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan programme d'action fort pour aider les transitions. Le rapport cite plusieurs autres expériences porteuses, soit à la main de la direction de l'entreprise/organisation : AG2R La Mondiale, avec un large processus d'enquête, au moment délicat d'une fusion ; ou encore la MGEFI, mutuelle générale de l'économie, des finances et de l'industrie, avec la mise en place d'un fort dispositif d'expression directe, pour faire réussir la fusion. Ou encore, en l'absence de dialogue organisé par la direction, ce sont des initiatives d'expression spontanée, voire dure, de la part des salariés et leurs représentants (blog 'SFR en colère') avec des issues pas toujours positives.

- 2. La voie de l'information systématique sur la prospective des compétences, métiers et orientations sectorielles d'avenir.** La 2e voie, indispensable pour inscrire tous les acteurs dans une vision d'avenir, et éviter des négociations entre partenaires sociaux a posteriori, sur de seuls mécanismes compensatoires est celle d'un partage en continu de l'information sur les besoins d'avenir en compétences, compétences métier, et compétences sectorielles. Pour et par la mobilisation des RH, certes, mais aussi pour et par la mobilisation des managers et des travailleurs au quotidien, des instances représentatives, et cela aussi en dialogue avec les établissements d'enseignement et de formation, et les instances territoriales. L'identification prospective ou projetée des compétences, des métiers et des mobilités doit devenir un réflexe et une aide pour revisiter les atouts des personnes comme ceux des entreprises.

Comme le rappelle Pascal Michaud¹⁷⁰, les deux voies ci-dessus – dialogue social et information partagée - sont liées, « Tout d'abord la qualité de l'information fournie par l'entreprise fonde un dialogue mieux préparé. Les rapports sociaux sont d'abord des rapports humains alimentés par le débat, la force de persuasion voire de contestation, et conduits dans un contexte où culture et personnalités donnent le ton ». Encore faut-il que le dialogue ne soit pas uniquement établi, avec ces informations sur la prospective des compétences, aux seuls moments de crise et de perspectives de restructurations.

Développer une information socialement et socialement 'utile' des acteurs dans l'anticipation des restructurations, c'est mettre régulièrement à disposition des acteurs, tous acteurs, IRP et salariés directement, une information sur les grandes tendances de marchés, de techniques et de besoins qui vont déterminer les besoins en compétences, en formations, et en main d'œuvre .

¹⁶⁹ Astrées : « Expression directe au travail, le retour ? Les enseignements d'Astrees Lab »

¹⁷⁰ AGIRE-Colloque d'ESSEN, juin 2007

Il nous paraît qu'en France, cette information n'est pas vraiment largement partagée, et peut-être pas même encore largement accessible, voire organisée, ou même élaborée.

Les schémas qui suivent¹⁷¹ sont pour nous des exemples d'informations diffusées et accessibles, informations issues de pratiques internationales (Dk ou USA, ou même Irlande), en recherche d'identification des compétences de demain dans une Europe prise dans le mouvement des restructurations, nous paraissent une bonne préfiguration de l'information systématique à développer, au sein des entreprises et organisations, comme au sein des établissements d'enseignement et de formation : conscience des tendances lourdes des transformations d'emplois, orientations générales des besoins en compétences selon les secteurs, conscience des tendances lourdes de transformation des marchés, et donc des besoins de compétences, impacts des tendances démographiques, pour les niveaux macro et méso-économiques.

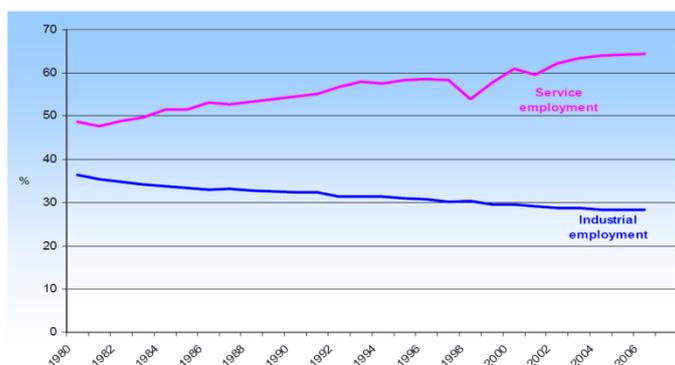
Puis, au niveau de chacune des lignes de métiers, mise en avant des impacts « emplois et compétences » des grands facteurs de transformation (ex : TIC, développement des besoins de management interculturel et de management des achats internationaux, ...), et établissement systématique de fiches, comme on en trouve aux USA, pour définir les emplois et les profils de compétences dont les activités économiques auront besoin demain.

A noter : les sources et émetteurs sont ailleurs très divers : départements des ministères, 'alliances' rassemblant représentants des entreprises ou des secteurs économiques, et représentants du monde académique / monde de la formation.

...

Ex1 : Oxford Research 2010 « Evolution des besoins en compétences dans 19 secteurs »

Tendances historiques en matière d'emploi (UE-27)



| Amélioration des qualifications et déqualification | |
|--|---|
| Niveau d'amélioration des qualifications | Secteurs |
| Elevé | Industrie chimique, informatique, finances, impression |
| Moyen | Automobile, défense, électricité, électromécanique, ameublement, santé et travail social, poste et télécoms, autres services. |
| Faible | Construction navale, construction, distribution et commerce, HoReCa, matériaux non métalliques, textiles, transports. |
| Statique | Néant |
| Déqualification | Néant |

L'amélioration des qualifications se définit comme une croissance marquée des postes hautement qualifiés et/ou qualifiés.

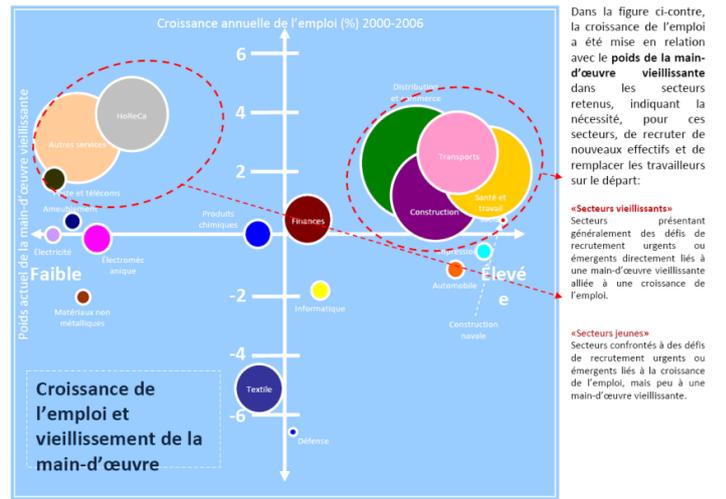
La déqualification se définit comme une croissance marquée des postes peu et/ou non qualifiés.

Source: évaluations basées sur les données Eurostat LFS et sur des rapports qualitatifs émanant des études sectorielles.

¹⁷¹ Oxford Research AS Dk 0410 pour UE : « Analyse transversale de l'évolution des besoins en compétences dans 19 secteurs économiques Rapport préparé par Oxford Research pour le compte de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances »

4. Facteurs de changement

| Facteurs économiques | Facteurs sociaux et politiques | Facteurs techniques et naturels |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Evolution économique <ul style="list-style-type: none"> Croissance ou récession Mondialisation <ul style="list-style-type: none"> Délocalisation et externalisation Concurrence émanant des économies émergentes Nouvelles possibilités de débouchés dans les économies émergentes | <ul style="list-style-type: none"> Segmentation du marché <ul style="list-style-type: none"> Individualisation Préoccupations climatiques et sanitaires Réglementation <ul style="list-style-type: none"> Climat Santé Sécurité Vieillesse <ul style="list-style-type: none"> Main-d'œuvre Clients | <ul style="list-style-type: none"> TIC et numérisation R&D <ul style="list-style-type: none"> Nouveaux concepts de commercialisation et modèles commerciaux Nouveaux matériaux Nouveaux procédés Prix de l'énergie <ul style="list-style-type: none"> Pétrole, gaz et électricité |



5.2 Impact de la crise financière

La plupart des analyses sectorielles et scénarios ont été élaborés avant que l'on connaisse l'ampleur exacte de la crise financière. Oxford Research a donc effectué des études de validation basées sur les dernières informations relatives à l'impact de la crise sur les secteurs concernés (pour l'essentiel, émanant d'articles de presse et de communications de l'UE et des acteurs des secteurs). La mesure de l'impact de la crise sur les secteurs se fonde sur des évaluations qualitatives effectuées par Oxford Research sur la base de ses recherches documentaires.

Les secteurs les plus durement touchés semblent être:

- *Automobile
- *Finances
- *HoReCa
- *Textile
- *Transports
- *Bâtiment

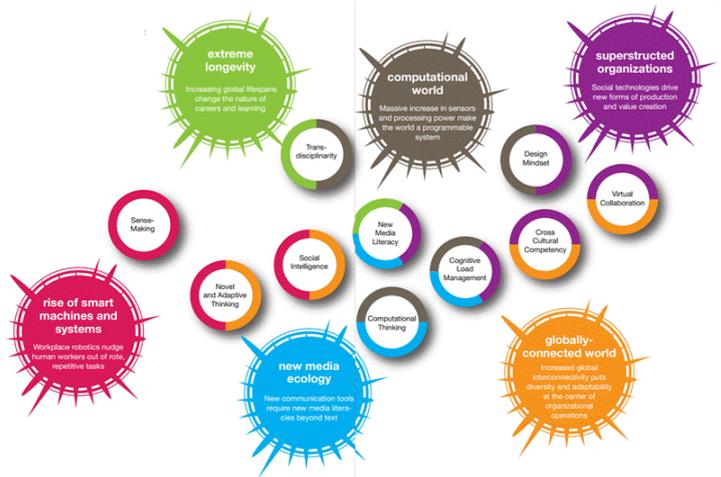
Les secteurs les moins touchés semblent être:

- *Défense
- *Électricité
- *Santé et travail social
- *Poste et télécoms

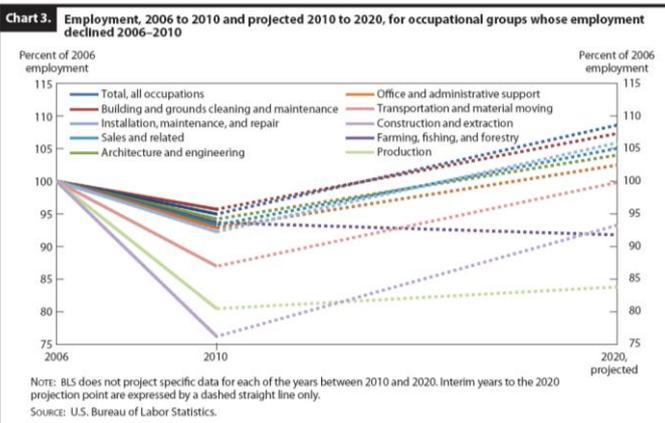
| Impact de la crise financière sur les secteurs | | | |
|--|-----------------|---|--------------------|
| Secteur/Facteur | Perte d'emplois | Restructurations d'entreprises (faillites d'acteurs dominants, changement de mains, etc.) | Somme (**+2 +1 -0) |
| Automobile | ++ | ++ | 4 |
| Construction navale | s/o | s/o | s/o |
| Produits chimiques | + | - | 1 |
| Informatique | + | - | 1 |
| Construction | ++ | ++ | 4 |
| Défense | - | - | 0 |
| Distribution et commerce | + | + | 2 |
| Électricité | - | - | 0 |
| Électromécanique | + | + | 2 |
| Finances | ++ | ++ | 4 |
| Ameublement | + | + | 2 |
| Santé et travail social | - | - | 0 |
| HoReCa | ++ | ++ | 4 |
| Mat. non métalliques | s/o | s/o | s/o |
| Autres services | + | - | 1 |
| Poste et télécoms | - | - | 0 |
| Impression | + | - | 1 |
| Textile | ++ | ++ | 4 |
| Transports | ++ | + | 3 |

++ Fort impact + Impact moyen - Faible Impact

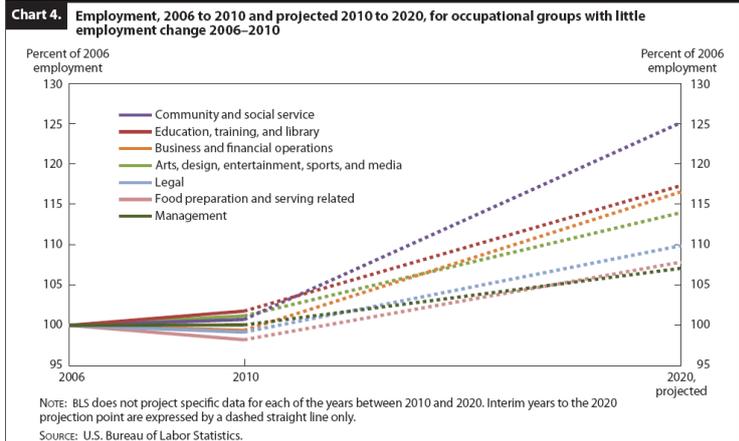
Future Work Skills 2020_ Institute for the Future Phoenix Univ.



LBS Usa Occupational Employment Projections to 2020



LBS Usa Occupational Employment Projections to 2020



| | |
|---|--|
| <p><i>Building and grounds cleaning and maintenance occupations.</i></p> <p>Most new jobs: Janitors and cleaners, except maids and housekeeping cleaners +246,400</p> <p>Fastest growing (in percent): Pest control workers +26.1</p> <p>Slowest growing (in percent): First-line supervisors of housekeeping and janitorial workers +0.8</p> <p>Highest paying: First-line supervisors of landscaping, lawn service, and groundskeeping workers \$41,860</p> | <p><i>Food preparation and serving related occupations.</i></p> <p>Most new jobs: Combined food preparation and serving workers, including fast food +398,000</p> <p>Fastest growing (in percent): Food servers, nonrestaurant +18.0</p> <p>Fastest declining (in percent): Cooks, fast food -3.6</p> <p>Highest paying: Chefs and head cooks \$40,630</p> |
| <p><i>Education, training, and library occupations.</i></p> <p>Most new jobs: Postsecondary teachers +113,600</p> <p>Fastest growing (in percent): Preschool teachers, except special education +24.9</p> <p>Slowest growing (in percent): Career/technical education teachers, secondary school +1.1</p> <p>Highest paying: Postsecondary teachers \$62,050</p> | <p><i>Community and social service occupations.</i></p> <p>Most new jobs: Social and human service assistants +106,000</p> <p>Fastest growing (in percent): Marriage and family therapists +41.2</p> <p>Slowest growing (in percent): Directors, religious activities and education +16.8</p> <p>Highest paying: Educational, guidance, school, and vocational counselors \$53,380</p> |

(Les derniers tableaux ci-dessus sont issus des rapports et notes mensuelles ou trimestrielles du Bureau of Labor Statistics / US Department of Labor).

Une information continue sur les changements de l'économie mondiale et subrégionale/nationale, sur les besoins en compétences selon les secteurs et les régions est indispensable, comme il sera indispensable aussi, - en optique RSE comme en optique d'efficacité -, d'en apprécier en continu les évolutions pour faire évoluer les offres de formation, formation initiale et formation continue, et cela de façon concertée : les exemples qui marchent ailleurs, sont toujours des programmes collectifs /concertés, ou impulsions d'Etats, méthodes universitaires, et soutien des groupements d'employeurs sont conjointement à l'œuvre.

Ailleurs, des programmes multipartenaires existent pour analyser les besoins et voir comment y répondre : citons l'EOP - Economic Opportunities Program - de l'Aspen Institute ('Skills for America's future')¹⁷², programme d'initiative patronale ; en Irlande, citons le programme du « Expert Group for Future Skills Needs » du programme d'état irlandais 'skillsireland.ie'¹⁷³. Les mêmes types de programme existent aussi au Canada, avec le plus souvent une convergence d'efforts et d'apports des divers acteurs pour rendre le partage d'information opérationnel dans le but de former les compétences nécessaires demain.

En France, le CAS (*ex Centre d'Analyse stratégique, (re)devenu récemment le Commissariat général à la Stratégie et à la Prospective*) a publié en 2011 un rapport intitulé « le travail et l'emploi dans 20 ans », rapport de recherche¹⁷⁴, rapport d'experts, et l'on trouve également des informations de conjoncture sur l'emploi émis par l'APEC ou Pôle Emploi, mais pas, à notre connaissance, d'informations opérationnelles qui permettent de faire le pont vers les besoins de l'économie de demain. Et pourtant, le partage d'information sur les besoins en

¹⁷² Aspen Institute SAF (Skills for America's Future) : "America's ability to compete in a global economy depends on a workforce that possesses the skills required by employers. Skills for America's Future (SAF) is an employer-led policy initiative of the Economic Opportunities Program at the Aspen Institute. SAF identifies solutions in which education and training providers work together with employers to prepare individuals with the skills that will allow American businesses to be more productive, innovative and competitive."

¹⁷³ The Expert Group on Future Skills Needs (EGFSN) advises the Irish Government on current and future skills needs of the economy and on other labour market issues that impact on Ireland's enterprise and employment growth. It has a central role in ensuring that labour market needs for skilled workers are anticipated and met. - Established in 1997, the EGFSN reports to the Minister for Jobs, Enterprise and Innovation and the Minister for Education and Skills.

¹⁷⁴ CAS Centre d'Analyse Stratégique - Juillet 2011 - Le travail et l'emploi dans vingt ans, Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin

compétences de l'économie future serait l'une des bonnes façons d'anticiper les restructurations.

7. Responsabilité sociale : tenir compte aussi des aptitudes.

Au final, une autre dimension sera nécessaire aussi à prendre en compte systématiquement, dans la gestion des compétences individuelles et collectives, comme dans celle de la prospective des emplois : **la gestion des aptitudes**.

Nous souhaitons ici lever la question, plus que la résoudre : dans le périmètre du travail, la notion d'aptitude est une notion floue à la fois définie réglementairement par une aptitude physique, par absence de pathologies ou sensibilités pathologiques à certains environnements ou à certaines substances ; sur un plan plus qualitatif, la notion est aussi celle d'un potentiel à développer, en deçà ou au-delà des compétences.

Mais au global, la notion en France est plutôt, en déshérence, alors que sa juste considération pourrait aider à voir autrement l'avenir du capital humain, dans une meilleure optique d'efficacité et de responsabilité de tous. Avec une réflexion et une prise en compte des deux aspects de l'aptitude : (1) **aptitude santé**, i.e. capacité physique (voire aussi capacité en santé mentale et sociale, pour suivre la définition de l'OMS à inscrire son devenir professionnel dans le monde du travail – le plus souvent en lutte contre l'entropie. Et (2) **potentiel de développement des compétences**, i.e. capacité à développer de nouveaux talents, des facultés nouvelles et des compétences nouvelles à inscrire dans le monde du travail, via peut-être d'autres cursus professionnels à explorer.

Il nous semble qu'une juste prise en compte responsable des mutations socio-économiques et des besoins en compétences autour des restructurations devra aussi prendre en compte, sur un plan démographique, comme sur un plan individuel, **l'avenir des aptitudes**, et particulièrement des segments les plus « sensibles » sur les marchés du travail : seniors, juniors, femmes, et migrants.

Dans le même sens, aider individuellement et collectivement les travailleurs à identifier et développer leurs aptitudes (dans la double conscience entropie / negentropie) serait sans doute à la fois plus efficace, et plus respectueux du capital humain que d'inciter chacun à se maintenir « employable ».

Pour les DRH et leur gestion du « capital humain », cela voudra peut-être dire de **revoir la GPEC en GPEAC** : gestion prévisionnelle des emplois, aptitudes et compétences, gestion d'avenir intégrant les besoins en compétences de demain de l'organisation et de son secteur, mais aussi les caractéristiques et qualités et aptitudes de la ressource humaine disponible demain. ■

LES CONTRE-TRANSFERTS : PRÉMICES DE « RESSOURCES CIRCULATOIRES » ET D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE ?

Michelle DUPORT

MRM- ORHA

Université Paul Valéry-Montpellier 3

Michelle.Duport@univ-montp3.fr

1. Introduction

La multiplication des échanges, l'accroissement de la mobilité humaine et des rencontres liées à la globalisation, le développement de nouveaux pôles économiques impliquent un renforcement des circulations qui ne se limitent pas aux seuls biens matériels, hommes, capital et technologies mais s'étendent à l'immatériel. Les circulations des idées, des idéologies, des pensées, des valeurs, des connaissances, des conceptions de l'agir humain induisent de profonds changements, des transformations, des reconfigurations, des recompositions, des transferts de toutes sortes, une grande variété de stratégies et des tensions. Tensions de rôles, tensions sociales et politiques émergent entre un niveau global (États ou sociétés-mères), source de contraintes mais aussi d'impulsions, et des échelles locales (régions, villes, territoires ou filiales) offrant une diversité de capacités d'action et d'adaptation au changement.

Dans ce cadre en mouvement, percent des opportunités de reconfiguration de l'action et des rapports managériaux. « *Ces opportunités se manifestent lorsque les acteurs, individuels ou collectifs, saisissent localement les différentes dimensions de processus globaux pour assurer le développement de leur territoire, et inversement, construisent et mobilisent leurs ressources locales pour se connecter aux dynamiques globales* » (ART-Dev¹⁷⁵, 2006).

Le développement des pays émergents remet en question la pertinence « *du paradigme d'un modèle de développement du Nord qui serait l'avenir incontournable des Suds* » (ART-Dev) et fait voler en éclats la conception du changement à sens unique porteuse de standardisation et d'universalisme. De nouvelles dynamiques d'organisation sociale et économique, de mobilisation des acteurs et des ressources interrogent la permanence des modèles d'affaires.

Nous nous intéressons, dans cet article, aux « contre-transferts » et, au-delà, à la circulation et à la mise en réseau de la diversité des connaissances et des pratiques managériales et plus particulièrement. Ces connaissances et pratiques constituent-elles (ou non) une « ressource » pour le développement et la performance des entreprises ? Nous comparerons, sous l'angle des dynamiques d'organisation et des interactions, les logiques et les stratégies d'acteurs des filiales étrangères implantées en Chine et celles des entreprises chinoises.

Le déplacement des connaissances est communément abordé sous le vocable : transferts et généralement envisagé verticalement de l'entreprise-mère vers sa filiale, et dans une vision ethno centrée des pays riches vers les pays nouvellement industrialisés ou en voie d'industrialisation. Les transferts concernent avant tout la technologie, la recherche et développement mais aussi les modes de management. Depuis quelques années des chercheurs ont mis en évidence des transferts inverses des filiales vers les sociétés-mères (Edwards (1997) Edwards et Ferner 2004). Les études existantes sont principalement menées à partir d'entretiens menés auprès d'entreprises-mères du Nord et dans leur pays d'origine. Ces

¹⁷⁵ ART-Dev (Acteurs ressources et territoires dans le développement) : unité de recherche – UMR 5281, <http://recherche.univ-montp3.fr/mte/>

études ont plus récemment inclus les modalités de transferts dans les entreprises-mères chinoises à partir des modalités d'internationalisation et des filiales implantées en Occident. Child et Rodriguez (2005) remarquent une interaction entre l'influence du système bureaucratique chinois et le développement d'une vraie logique entrepreneuriale sous-tendue par une stratégie à long terme pour l'internationalisation. Il en ressort, l'existence de ces contre-transferts ou diffusion contraire (*reverse diffusion*) selon l'expression retenue par Edwards(1997) et des attitudes différentes selon l'origine nationale des entreprises. Edward, Rodriguez et Child relèvent une démarche pro-active des entreprises chinoises pour favoriser la diffusion des transferts. Pour Child, les stratégies d'internationalisation chinoises sont en rupture avec les modèles classiques, notamment avec la théorie conventionnelle qui repose sur la recherche de l'avantage compétitif ce pourquoi il invite à repenser les théories.

À partir de ces travaux Charles-Pauvers et Zhongming (2012) retiennent les éléments qui ont favorisé l'internationalisation chinoise et notamment : le rôle de l'État qui encourage les pratiques de transfert et prône une société de la connaissance ; la nature de la structure de l'entreprise ; le niveau de contraintes locales...

Nos observations rejoignent celles de Warner (2008) et montrent que si les entreprises chinoises ont puisé dans les pratiques occidentales elles les ont fortement adaptées.

Notre travail s'inscrit dans la lignée de ces travaux mais il diffère par l'étude des pratiques, par le choix du terrain ; des filiales implantées en Chine et non des sièges occidentaux, ou des filiales chinoises implantées en Europe. D'autre part l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines. L'intérêt de l'étude réside dans la localisation (NPI), dans le nombre d'études de cas (88) qui mêlent filiales occidentales (85%) et entreprises chinoises (15%), dans le nombre d'entretiens (159) dans la durée de l'observation qui se poursuit depuis 2005 et dans la distanciation par rapport aux sièges qui favorise les démarches heuristiques.

Reprenant à leur compte la vision des sièges, les filiales occidentales partagent le courant dominant de pensée qui n'envisage le transfert de connaissances qu'à sens unique vers les entreprises chinoises. Ce sentiment a été accru par l'importance des puissances économiques que ces filiales représentent mais également par les missions qu'elles se sont assignées et que le gouvernement chinois a encouragées. Pour autant cette vision de supériorité à laquelle s'ajoute la peur de la dépossession d'un savoir technique n'est pas tenable. En effet, il est d'autant plus vain de penser que l'interaction est à sens unique alors que les pays émergents font la démonstration de leurs réussites économiques, de leurs capacités inventives et de l'existence d'autres pratiques.

Nos études terrains ont permis de repérer plusieurs niveaux et mouvements d'interactions et d'échanges de pratiques qui n'empruntent pas la voie à sens unique entreprise-mère → filiale et que nous nommons contre-transferts. Les mouvements sont beaucoup plus variés et peuvent s'opérer en sens « contraire »—des filiales vers les entreprises mères—, latéralement —entre filiales, des sociétés chinoises vers les filiales occidentales—. Ils ne se limitent pas à une relation duale mais au contraire ils impliquent plusieurs acteurs.

Par ailleurs, nous observons, selon l'origine nationale des entreprises, des attitudes, des aptitudes, des inclinaisons et des mises en œuvre différentes par rapport à la circulation des connaissances et à l'apprentissage.

Après avoir exposé brièvement les approches de la circulation des connaissances nous présenterons successivement les attitudes et les modalités de cette circulation empruntées par les entreprises chinoises et les entreprises occidentales.

2. Transfert, diffusion, transmission ou circularité des connaissances : une question de terminologie porteuse d'idéologie ?

Les déplacements de savoir-faire ne se limitent pas à la production mais, de façon plus générale, ils concernent une variété de connaissances nécessaires au management international et en particulier à la GRH.

Analyser les dynamiques selon lesquelles se déplacent les connaissances et les pratiques innovantes dans les organisations internationales impose, au préalable, de réfléchir à la terminologie avant d'étudier les modalités et la nature des déplacements ainsi que les stratégies d'acteurs. La littérature renvoie à plusieurs termes pour nommer ce « déplacement », parmi les plus couramment utilisés figurent le transfert, la diffusion et la transmission. Ces termes ne sont ni synonymes ni neutres et sont porteurs de conceptions différentes qui peuvent influencer les résultats des études qui les emploient.

2.1. Une terminologie ambiguë

La notion de **transfert** de connaissances emprunte à celle des transferts de technologie, souvent associée à la dialectique de la dépendance (Tiano, 1977) entre pays en voie de développement et pays riches, développée dans le milieu des années soixante-dix par les économistes. Elle insiste sur le déplacement d'un lieu à un autre. Le transfert est envisagé à sens unique, vertical, sous l'angle de la domination d'un pays sur un autre, d'une organisation sur une autre ... et sous celui de ses conséquences positives ou négatives en matière de développement économique. Il présuppose l'exclusivité de la localisation de l'innovation dans les pays riches et sous-entend la répliation occultant ainsi l'altération de l'objet du transfert. Les économistes ont principalement étudié la contribution des transferts de technologie au développement économique des pays en voie de développement. Ils ont mis en évidence des transferts négatifs et des transferts positifs.

Nos observations attestent de l'altération des pratiques lors des transferts mais aussi d'un fort degré d'innovation et de créativité dans les pratiques managériales en Chine et, enfin, de l'existence de mouvements inverses, de contre-transferts (Duport, 2010).

En sciences de gestion, les chercheurs anglo-saxons utilisent plus volontiers le terme de **diffusion** (Edwards 1997, Edwards et Ferner, 2004). La diffusion décrit un phénomène « naturel » par lequel deux éléments en contact vont acquérir des propriétés homogènes. Elle a été utilisée par les anthropologues qui réfutaient les thèses évolutionnistes, pour décrire l'évolution des cultures. La théorie diffusionniste qui s'est développée du milieu du 19^{ème} siècle au milieu du 20^{ème}, part du postulat que les cultures évoluent par emprunts à d'autres cultures. Dans cette approche le changement arrive de l'extérieur par contagion, sous-estimant ainsi les capacités d'innovation et de créativité des individus ce qui constitue une limite majeure de cette théorie. La seconde limite réside dans le postulat implicite du passage séquentiel d'un état primitif à un état supérieur et, par là, de la supériorité de certaines cultures. Les anthropologues se sont intéressés au processus de propagation mais, avant tout, ils ont tenté de repérer l'origine première des éléments de culture. La diffusion des connaissances porte en elle les limites de la théorie diffusionniste, elle n'est pas le résultat d'une action et de ce fait elle correspond à une vision passive, naturelle et séquentielle du déplacement des connaissances. L'intérêt des travaux d'Edwards réside dans la catégorisation des niveaux et des directions de la propagation. L'introduction plus tardive du concept de diffusion inverse (*reverse diffusion*) minore le postulat d'une innovation locale rare et limitée conserve celui d'une propagation passive. À la suite d'Edwards, les tenants de la diffusion utilisent le concept sans référence apparente réelle à la culture et dans une

acception proche de celle du transfert, terme qu'Edwards et Ferner utilisent dans leur définition de la « diffusion inverse »¹⁷⁶.

D'autres chercheurs, principalement en sociologie et en communication, et plus récemment en gestion, travaillent sur **la transmission** et étudient l'ensemble des procédés, des organes et des dispositifs mis en place par lesquels les éléments de socialisation se répandent dans les sociétés humaines. La transmission résulte d'une volonté, d'une action, et d'un medium autrement dit d'un élément moteur et d'un élément récepteur. Les travaux disponibles s'intéressent prioritairement à l'ensemble des organes et des dispositifs mis en place.

Ces trois termes se rapportent aux déplacements des connaissances, à leurs origines et aux supports matériels de la circulation mais chacun sous des angles et avec des présupposés différents quand ils ne sont pas tout simplement pris comme des synonymes.

La notion de contre-transfert, nous était apparue comme la plus pertinente car elle décrivait bien la réalité de nos observations et qu'elle postule non pas de l'inversion des polarités de création et de réception des connaissances mais de l'existence de multipolarités. C'est pourquoi, nous ne rejetons pas le terme et continuons à l'utiliser et à étudier les contre-transferts. Cependant, la linéarité et la segmentation des transferts et contre-transferts ne permet pas, aujourd'hui, de décrire les nouvelles pratiques innovantes multidirectionnelles de déplacements des connaissances ni les aspirations des acteurs. Pour ces raisons nous introduisons un nouveau concept englobant, complémentaire, celui de **la circularité des connaissances** et, empruntant aux préoccupations de développement durable et à son registre langagier, nous faisons l'hypothèse que les connaissances sont des « **ressources circulatoires** »¹⁷⁷ et en ce sens elles sont stratégiques.

Les déplacements de connaissances supposent deux expériences distinctes et l'application, l'adaptation, si ce n'est la réplique de l'expérience d'une organisation par une autre. Les déplacements de savoirs et de pratiques nécessitent des canaux de diffusion. La majeure partie des travaux en gestion étudient les transferts via les procédures imposées par les entreprises-mères dans les filiales et ne rendent pas compte de l'existence de multiples autres canaux et acteurs qui ne se limitent au monde des entreprises.

Si l'internationalisation des économies reste la modalité principale de partage d'expérience, elle n'est pas la seule. Les chinois, par exemple, ont, très tôt, dès le 19^{ème} siècle, utilisé le canal éducatif en envoyant des jeunes étudiants dans les universités du monde entier et en multipliant les partenariats avec les universités étrangères et, plus récemment, les grandes écoles très largement implantées en Chine aujourd'hui.

2.2. La voie chinoise : la circularité des connaissances par l'internationalisation

Certains articles situent, en décembre 1978, l'ouverture de la Chine vers le reste du monde et le début du transfert des connaissances. Effectivement c'est à cette date lors du XI^{ème} comité central du Parti que le 5^{ème} Plan change d'orientation et adopte la nouvelle politique économique. Très officiellement, la Chine encourage alors les coopérations économiques avec les autres pays et cherche à obtenir le transfert des technologies et des équipements les plus avancés du monde.

¹⁷⁶ « Reverse diffusion in the field of HRM, is defined as the transfer of practices from foreign subsidiaries to the domestic operations » (Edwards et Ferner, 2004)

¹⁷⁷ « La « ressource circulatoire » est entendue comme une opportunité et une stratégie d'actions permettant de circuler ou faire circuler, et par là-même une mise en liens des lieux et des hommes » (ART-Dev).

D'autres auteurs se réfèrent aux années quatre-vingt ou quatre-vingt-dix et au 6ème plan (1981-95) qui représentent un bond quantitatif notoire dans les investissements directs étrangers (IDE) sur le sol chinois.

Ces deux périodes correspondent réellement à un tournant, que d'aucuns qualifient d'historique, à une nouvelle forme d'ouverture et de modernisation impulsée par Deng Xiaoping et symbolisée par la célèbre formule, « Enrichissez-vous » qu'il prononça le 18 janvier 1992 et par l'originalité du nouveau modèle d'une « économie socialiste de marché ». Pour autant, la Chine n'a jamais été un vase clos, ni repliée sur elle-même pendant des millénaires. Il ne faut pas oublier que la Chine a toujours bâti son développement sur des relations extérieures, qu'elle a une longue tradition d'échanges et de transferts de connaissances (Servais, 2011). Les historiens nous rappellent que l'aventure de l'ouverture avait commencé avec l'ouverture des routes de la soie sous l'empire des Han. « *Attestées à partir du IIe siècle avant notre ère, les « routes de la Soie » mirent en contact l'Europe et l'Asie. Elles virent circuler marchands, diplomates, techniciens, soldats et religieux, qui participèrent à la diffusion des objets et des savoirs* » (Boulnois, 2011). Même pendant les heures sombres de l'histoire du communisme et « *du grand bond en avant* », l'industrie Chinoise a toujours été tributaire des apports extérieurs. Les achats d'équipements, d'usines clés en mains et de technologie à l'étranger « *sont un élément permanent de la croissance chinoise* ». « *Le trait original des années 1960 et 1970 est la réorientation des échanges extérieurs en direction de l'Occident. La rupture avec l'U.R.S.S. et les pays du « bloc »* (Chevrier, 1983). Il s'agit d'une réorientation géopolitique des relations extérieures de la Chine.

L'histoire longue du monde et celle de la Chine en particulier montre que les techniques et les savoirs furent souvent source de convoitise pour les uns et volonté de rétention pour les autres. Ce fut le cas pour nombres d'inventions chinoises et savoir-faire qui ont fini par se déplacer hors des frontières. Le folklore chinois regorge d'anecdotes relatant les déplacements, par la ruse et par des faits de guerre, de connaissances de la Chine vers le reste du monde. Si certaines restent du domaine de la mythologie, d'autres sont attestées par les historiens. Une autre modalité d'apprentissage est la rencontre. Par exemple, l'époque de la dynastie chinoise des Tang (618-906) fut particulièrement riche en contacts scientifiques internationaux. Ces souverains accueillirent les médecins, botanistes, astronomes, mathématiciens étrangers (Boulnois, 2011).

Ce détour par l'histoire a pour objectif de rappeler que la Chine a été tour à tour l'élément moteur et l'élément récepteur de la mobilité des connaissances et qu'elle est consciente que l'internationalisation peut s'avérer instigatrice de partage d'expériences et d'apprentissage de l'autre et un accélérateur de son développement.

L'internationalisation comporte deux faces : la première consiste à accueillir les investissements étrangers et les ressortissants d'autres pays sur son territoire ; en symétrie, la seconde repose sur l'investissement à l'étranger et sur l'expatriation de ressortissants.

Le récent mouvement de modernisation n'est que le deuxième, le premier mouvement de modernisation eut lieu dans le milieu du 19^{ème} siècle et plusieurs actions allant dans le sens de la modernisation furent lancées dans différentes provinces de Chine. L'envoi en Occident de plusieurs jeunes chinois dans les universités et écoles en est un exemple. C'est ainsi que les premiers étudiants partirent en 1872 pour les États-Unis. « *Le mouvement de l'occidentalisation* » impulsé par Li Hongzhang, préfet puis premier ministre, resta limité. L'université Qing Hua utilisant les méthodes américaines fut créée, à la demande de Roosevelt en échange de l'annulation de la dette de la Chine envers les États-Unis, « *il s'agissait de former des étudiants chinois plus proches des États-Unis* » (Wang, 2006).

L'envoi des étudiants fut étendu à d'autres pays dont la France avec le mouvement « *étudier en travaillant* ». Il y eut des hauts et des bas dans les échanges mais, vers 1930, de nombreux étudiants de retour dans leur pays travaillèrent à la modernisation.

Les processus de changement et les conditions de la transition entamée par Deng Xiaoping, sont proches du premier mouvement de modernisation. Ils se sont opérés de façon incrémentale, par ouverture progressive, par l'envoi des élites dans les pays occidentaux, par Joint Venture (JV – entreprises conjointes) avec les multinationales étrangères implantées en Chine, par imitation, par essaimage et adaptation. Le changement s'est réalisé de manière diffuse, parfois confuse mais orchestrée.

La première étape de la NPE fut d'accueillir, dans des zones d'expansion économique (ZEE) puis dans les villes côtières les IDE et les JV dans des secteurs stratégiques de développement déterminés par le gouvernement central. Le code des investissements prévoyait explicitement la nature des transferts.

Trois sources de transferts sont retenues : l'Occident pour sa maîtrise des hautes technologies et ses modèles de management, le Japon pour sa proximité culturelle et enfin les quatre « petits dragons », Hongkong, Singapour, Taïwan et la Corée pour leur réussite fulgurante, leur interface entre Occident et Orient et l'importance de la diaspora chinoise dans ces régions.

Des garanties juridiques et des incitations financières et fiscales sont offertes aux investisseurs et les investissements étrangers ne cessent de croître : 100 entreprises étrangères en 1979, 220 000 en 1994, 280 000 en 1998, 300 000 en 2010 (MOFCOM, Facts and details).

Quel bilan tirer des migrations de connaissances réalisées et de cette première phase?

La littérature qui traite de l'internationalisation relate les bienfaits des transferts de connaissances dont les bénéficiaires sont les pays d'accueil des multinationales occidentales, celle qui concerne la Chine n'échappe pas à cette règle. Sont donc recensés les étapes du progrès et de la modernisation ainsi que les freins internes au pays (Ying, 1998)¹⁷⁸.

On y apprend que la circulation des connaissances est fonction du degré de partage des pratiques dans les processus d'internationalisation comme le partenariat en entreprises conjointes, l'acquisition, la création de filiale à l'étranger (Child, 2005). Le partenariat en entreprises conjointes (JV) favorise l'accès à la technologie, à la certification, à des compétences en R&D.

Depuis des décennies des travaux ont pourtant montré que les idées du management de type nord américain n'étaient pas aussi universelles qu'on pouvait le croire et difficilement applicables ailleurs (Gonzales et Macmillan, 1961) ne serait-ce qu'en fonction de contraintes environnementales : politique, économique, sociologique et éducative (Richman, 1970). Jaeger (1990) est plus critique et écrit que le transfert des théories et techniques du management occidental dans les pays en développement produit entre autres de « *l'inefficience organisationnelle et de l'inefficacité* ». D'autres auteurs aboutissent au même constat qu'ils expliquent par la seule variable culturelle sans que les résultats soient probants.

Le gouvernement chinois a, de son côté, fait un triple constat. D'une part, le degré des transferts de technologie et de savoir-faire ne correspond pas aux attentes initiales, le partenariat en JV n'est pas synonyme de diffusion ou de transfert de l'excellence. Les technologies de pointe demeurent dans les pays d'origine des multinationales et seules les opérations de base sont délocalisées, ce qui conduit le gouvernement à durcir le code des investissements et à prévoir contractuellement la nature des technologies qui devront être transférées. D'autre part, la proximité culturelle supposée avec le Japon n'est pas confirmée et les chinois réalisent que le Japon a créé un modèle propre qui, certes, emprunte à l'Occident certains éléments mais sans le dénaturer. Enfin, les concepts et les méthodes de

¹⁷⁸Ying fait notamment références aux travaux de Quinn (1969), de Thorelli (1966) et de Johnson (1970).

management importés d'Occident s'avèrent inapplicables et non transposables en l'état, coûteux et jugés incompatibles avec les codes moraux en vigueur en Chine. Il convient donc de s'approprier des connaissances utiles, compatibles et abordables et de les adapter et d'adopter à nouveau slogan apparu au 19^{ème} siècle « *To keep Chinese learning for fundamentals, to take Western learning for practical needs* » (Ying, 1998). La Chine prend conscience de la nécessité de développer son propre système de management en prenant le meilleur de l'Occident et de l'Orient. Les transferts doivent être sélectifs.

Plutôt que de dépendre du bon vouloir de partage des entreprises étrangères présentes sur son sol, la Chine décide alors de relancer la politique du « Go Global » initiée en 1999 et de l'inscrire, en 2011, comme axe politique du 12^{ème} plan et d'investir directement dans les autres pays sur les technologies de pointe en rachetant des entreprises existantes et en envoyant ses cadres les plus performants.

La littérature explique que le rachat de sociétés étrangères par les Chinois leur permet l'acquisition de marques internationales (*branding*), l'expérience du management occidental et la connaissance des normes et standards internationaux et un accès immédiat au marché extérieur. A contrario, les opérations de croissance interne par création de filiales à l'international sont plus risquées du fait de leur méconnaissance des modes d'organisation en vigueur, des pratiques, de la culture et des marchés et de l'obligation de se créer une image de marque (Child, 2005).

Notons que les handicaps liés à la méconnaissance des Autres et de leurs pratiques sont en fait le lot commun de toutes les entreprises qui s'installent à l'étranger et mis à part quelques grandes marques, souvent associées au luxe, la plupart des grands groupes n'ont aucune notoriété hors de leurs marchés habituels et leurs DRH sont contraints d'innover et de faire du développement des marques une de leur mission indispensable au recrutement.

Pour investir à l'étranger, les entreprises d'État chinoises peuvent s'appuyer sur le puissant réseau de la diaspora chinoise. La diaspora va poursuivre ce qu'elle a toujours fait et continuer à jouer un rôle moteur dans les échanges extérieurs de la Chine et dans la circulation des connaissances et des informations notamment sur les entreprises susceptibles d'être rachetées. La localisation des investissements chinois à l'étranger est ainsi directement proportionnelle à celle de la diaspora. La diaspora va poursuivre ce qu'elle a toujours fait et continuer à jouer un rôle moteur dans les échanges extérieurs de la Chine et dans la circulation des connaissances.

Afin d'accélérer le processus, le gouvernement central a mis en place une structure qui, depuis une décennie, administre et encourage les investissements extérieurs des entreprises d'État dans des secteurs définis et des subventions sont accordées. Le gouvernement a concédé aux entreprises chinoises à l'étranger ainsi qu'à leurs cadres une large autonomie sur les méthodes de management et les stratégies à adopter, à l'étranger, pour permettre la migration des connaissances, respectant ainsi la tradition chinoise d'internationalisation qui consiste à s'adapter au management local. En retour de cette liberté d'action et de moyens il leur est demandé d'être un vecteur actif de la modernisation.

Dans une étude portant sur six filiales chinoises implantées à Londres et trois entreprises-mères en Chine, Miao Zhang et Christine Edwards (2007) montrent que la majeure partie a conservé les dirigeants locaux et 70% des managers intermédiaires et qu'elles n'ont pas délocalisé leur management. Analysant les facteurs favorables à la diffusion, ces auteurs retiennent deux éléments facilitant la migration des connaissances :

- le rôle de l'État avec notamment une aide financière importante et l'absence de pression exercée notamment en termes d'objectif de rentabilité à court terme ;
- un circuit direct de *reporting* au siège et non à un siège régional qui permet une diffusion à l'ensemble du groupe.

Bien qu'ils ne l'expriment pas en ces termes, vérification est faite de la circularité entre les différentes filiales chinoises en GB puis de la remontée vers les maisons-mères et enfin de la propagation à l'ensemble des groupes.

La formation joue un rôle important. Les cadres chinois expatriés profitent de leur délocalisation pour suivre des formations en MBA ou en doctorat. Ils nouent des contacts et sélectionnent des experts britanniques qui vont dispenser en Chine des stages intensifs de formation auprès des équipes dirigeantes. Des managers anglais, employés des filiales, sont également envoyés dans les filiales en Chine, plusieurs fois par an, comme formateurs pour l'application des outils de GRH. Cette démarche s'inscrit dans la durée. En effet, une des entreprises a maintenu cette pratique en dépit du retour du siège social sur Hongkong.

Les réunions d'échanges d'informations ainsi que les visites de sites contribuent à la migration des connaissances et des bonnes pratiques spécifiques à des entreprises. Elles constituent une composante importante du système de transmission d'information.

Outre les cadres en provenance des unités du groupe, les filiales accueillent d'autres visiteurs envoyés par le gouvernement chinois ou venant d'autres entreprises d'État. La circulation s'opère ainsi dans le groupe mais plus largement dans d'autres entreprises, dans les administrations et finalement s'étend à l'ensemble de la communauté des affaires. Des conférences sont également organisées non seulement pour l'entreprise mère mais pour tous les acteurs de la même branche « *nous partageons tout ce que l'on avait appris y compris ce que l'on n'utilisait pas dans notre filiale* ». Z. Miao et C. Edwards considèrent que les managers locaux ont joué un rôle majeur, en tant que ressources vitales d'information, de formation, de meneurs et de contrôleurs, dans la migration vers les maisons-mères et vers les autres filiales. Ils ont dépassé le cadre de leur entreprise en rapportant ce qui se faisait ailleurs. Les auteurs décrivent « *une diffusion substantielle, initiée et contrôlée par la maison-mère et encadrée par la demande du gouvernement* » de ce qui peut être transposé et non pas de tout ce qui marchait dans la filiale anglaise.

Miao et Edwards décrivent une diffusion latérale dans le réseau des chinois expatriés qui avaient un intérêt dans la diffusion car tous officiaient pour leur gouvernement ce qui en soi constituait une motivation particulière et une forte pression entretenue par la presse chinoise qui relayait leur rôle dans l'avancée de la modernisation. Des actions individuelles sont mises en œuvre, comme celle d'un cadre qui s'était abonné à des revues de management et les envoyait en Chine pour diffusion dans son entreprise. Des rencontres informelles ou institutionnelles réunissaient les expatriés qui partageaient à cette occasion leurs informations. A partir d'un sujet, comme la mise en place d'un système d'appréciation du personnel, chacun indiquait comment c'était fait dans son entreprise, chacun comparant et apprenant de l'expérience des autres.

La migration des connaissances s'est opérée de façon variable, selon les entreprises, au travers de circuits très formalisés passant par les sièges ou de façon multidirectionnelle. Elle a pu être étendue à l'ensemble du groupe ou à une filière, mais l'ampleur de la migration est toujours importante, sachant que les entreprises d'État sont gigantesques et détiennent une centaine de filiales chacune. Par exemple, la démarche de qualité totale a été importée par une personne dans l'entreprise-mère et rediffusée dans les cents filiales que détient le groupe en Chine et hors de Chine.

Depuis quelques années, le gouvernement estimant que l'objectif de modernisation est atteint a réintroduit pour les filiales à l'étranger des objectifs de rentabilité et cible ses aides financières à des secteurs très spécifiques.

Le rôle de l'État est prégnant en Chine, l'entreprise d'État comme l'entreprise privée intègre naturellement et par voie incitative l'objectif unitaire du pays et les orientations du plan. Rappelons que le Parti est officiellement présent dans les entreprises d'État et des membres

individuels le représentent dans les entreprises privées et dans les filiales étrangères (Duport et Janicot, 2013).

La différence fondamentale entre les entreprises chinoises et les entreprises occidentales c'est que les premières n'envisagent pas l'internationalisation dans une logique à court terme de minimisation des coûts, de recherche d'économie d'échelle mais dans une stratégie à long terme d'acquisition de technologie et de développement de marque globale sur laquelle est basée la stratégie générale (Deng, 2004).

Les entreprises chinoises ont encouragées en cela par la politique du « *Go Global* » lancée, en 1999, par le gouvernement chinois qui a incité les grandes entreprises nationales, les « champions », à investir massivement à l'étranger pour développer leur compétitivité et assurer une présence chinoise dans les affaires.

Bien que les motivations de l'internationalisation puissent être expliquées dans les mêmes termes stratégiques que pour les occidentales, il faut se méfier de tirer des conclusions hâtives et tenir compte des modèles de pensée, des pratiques et des normes locales. Par exemple, en Chine, il existe des interactions fortes avec les institutions d'État, une tradition de négociations domestiques pour obtenir l'autorisation d'investir à l'étranger, un ensemble de relations qui reposent sur la confiance ce qui favorise les transferts et la réussite de l'internationalisation. La Chine offre des leçons de réussite économique, en recherche et développement... aux pays développés et partant de ce constat les contre-transferts sont non seulement envisageables mais à favoriser.

2.3. Contre-transferts : des pratiques confidentielles dédaignées par les multinationales occidentales

Les multinationales étrangères ont transféré dans les filiales un modèle d'affaires type supposé opérationnel quelque soit le contexte. Pour Child (2005), la création de filiale est la modalité qui maximise les possibilités de contrôle et d'intégration globale. Le transfert interne, des entreprises mères vers leur filiale est alors total. Le transfert concerne les bonnes pratiques, souvent déclinées en procédures et en normes, conçues par l'entreprise mère et exportées dans les filiales. Cette homogénéisation forcenée est vaine et n'a d'existence que dans les fictions organisationnelles (Duport, 2010) qui coexistent dans les filiales avec un niveau organisationnel parallèle, connu mais souvent ignoré, dédié au réel et confronté à la diversité et qui reçoit pour consigne implicite : « faites de votre mieux » (Locke, 1968). Les filiales sont alors contraintes de s'adapter et de rechercher des solutions facilitant ainsi la créativité et la mobilité des savoirs. Ces pratiques restent confidentielles et, sauf rares exceptions, ne parviennent pas jusqu'à l'entreprise-mère plus préoccupée par le management du virtuel au travers de la remontée de données numériques virtuelles.

Analyser les contre-transferts c'est d'abord admettre qu'il existe d'autres manières de penser, de concevoir l'action, de gérer les ressources humaines sans y porter de jugement de valeur C'est, ensuite, s'intéresser autant aux processus de circulation d'une bonne pratique qu'au degré de répllication ou d'adaptation d'une expérience, d'une pratique autre.

Selon T. Edwards (2001) pour qu'il y ait « diffusion inverse », la pratique doit émaner d'une filiale implantée dans un pays autre et repris par l'entreprise mère. Edwards et Ferner (2000) considèrent que les contre-transferts ne peuvent avoir lieu que si la filiale est située dans un pays dont le niveau de développement est égal ou supérieur à celui du pays d'origine. C'est, à nos yeux, une vision centralisatrice réductrice.

Nos observations, en Chine, attestent que les migrations de savoirs ne se cantonnent pas dans une voie à sens unique des entreprises-mères vers les filiales, du Nord vers des Suds. Elles contournent cette voie, empruntent des chemins naturels autres : outre les contre-transferts qui s'effectuent en sens inverse les migrations prennent des directions multiples et impliquent des acteurs divers dans et hors du stricte périmètre juridique de l'entreprise.

L'étude terrain a permis de répertorier cinq directions ou circuits de migration et partage des connaissances et des pratiques :

- une migration **entre les filiales étrangères** (occidentales) **appartenant à des groupes différents** et sans lien juridique entre elles. Le transfert peut concerner le partage d'expérience et de vision (comment faire pour recruter, retenir le personnel, comment augmenter les salaires sans augmenter la masse salariale...). Il peut aussi se concrétiser par une décision collective (c'est fréquemment le cas pour des filiales implantées dans des zones économiques éloignées des grandes villes, par exemple une dizaine ou une quinzaine d'entreprises décident pour lutter contre le turn over et la spirale inflationniste des salaires, dans une ZEE près de Shanghai, de passer un *gentleman agreement* dans lequel chacune s'engage à ne pas débaucher ni embaucher un salarié d'un autre groupe de la même zone, ou, encore dans une ZEE de la rivière des perles, de passer un accord fixant les périphériques de rémunérations ou les avantages offerts dans les dortoirs des travailleurs migrants...);
- **une migration institutionnelle** orchestrées par les CCCI nationales et les missions économiques, par des clubs d'entrepreneurs, d'informations utiles mais aussi d'un prêt à penser à **destination des filiales étrangères** (c'est ainsi qu'est diffusé une grille de lecture de la culture chinoise, simplifiant un tout complexe en quelques stéréotypes qui sont repris par les communautés d'expatriés) (Dupont et Janicot, 2010). La migration institutionnelle s'effectue également par la voie légale au travers des lois en vigueur en Chine et par la voie politique au travers des orientations et des injonctions du gouvernement central et des gouvernements locaux ;
- **une migration entre les filiales Chine ou Asie d'un même groupe**, qui commence de façon informelle par les mutations périodiques des cadres d'une filiale dans une autre puis s'amplifie et parfois s'institutionnalise. L'appel à une filiale pour un transfert de connaissance a commencé sur le principe du réseau personnel d'un cadre qui confronté à un problème appelle une de ses connaissances. Nous avons pu faire le constat, en 2012, que certaines filiales avaient institutionnalisé ce type de transfert à toutes leurs consœurs implantées dans la zone Asie et une entreprise-mère l'avait étendu et institutionnalisé à l'ensemble du groupe ;
- **une migration des filiales vers l'entreprise mère**, dans le cadre d'une politique de rétention des personnels et pour répondre aux attentes des salariés chinois qui souhaitent plus de clarté sur leurs possibilités d'évolution de carrière, une filiale d'une entreprise de la chimie a imaginé des cartes métiers pour chaque poste et une cartographie des cheminements possibles au sein de l'entreprise. Cette innovation a été reprise en France et diffusée à l'ensemble du groupe. La reconnaissance des contre-transferts reste timide et fortuite ;
- **une migration des entreprises chinoises vers les filiales étrangères**, elle est indirecte quand les DRH chinois s'inspirent quotidiennement des modèles entrepreneuriaux traditionnels pour répondre aux attentes des salariés, qui attendent une prise en charge totale par l'entreprise, comme pouvait le faire la « danwei », l'unité de production qui s'occupait aussi bien des questions de logement, de transport, de scolarisation des enfants, de cantine... C'est ainsi que presque toutes ces questions sont assumées par les filiales étrangères notamment pour les hauts potentiels qu'elles souhaitent conserver.
La migration peut être directe quand l'entreprise chinoise partenaire contribue au transfert d'une technologie ou d'un savoir-faire propre. Une entreprise chinoise devenue filiale d'une entreprise française par acquisition regrette que certaines innovations demeurent au niveau local et qu'il n'y ait pas plus d'échanges, de partage d'information et de reconnaissance.

Pourquoi s'intéresser aux contre-transferts ? Le succès des entreprises réside dans leur capacité à développer des avantages compétitifs et la circulation des connaissances et des pratiques en est un rouage majeur.

Il est difficile de repérer les sources de développement de pratiques innovantes et de création potentielles des contre-transferts. Bartlett et Ghoshal, (1998) distinguent trois pressions subies par les entreprises qui travaillent à l'international :

- la responsabilité locale, en effet, face aux différences entre sa culture d'origine et les conditions locales, les filiales sont contraintes de s'adapter ;
- l'intégration globale, les pressions exercées par les maisons-mères pour atteindre les objectifs, acquérir les nouvelles technologies, faire face aux exigences accrues de compétition vont pousser les filiales à innover y compris en s'éloignant des modèles imposés et à s'inscrire dans une démarche heuristique ;
- l'innovation mondiale, constitue à elle seule une pression naturelle qui devrait inciter les entreprises à tout mettre en œuvre pour faciliter la création et le contre-transfert des savoirs et des expériences.

Les contre-transferts peuvent avoir deux catégories d'impacts sur les structures, ils peuvent les faire évoluer ou transformer durablement leur organisation. Bartlett et Ghoshal (1998) suggèrent que les sièges devraient plutôt jouer le rôle de facilitateurs des contre-transferts que celui de contrôleur et idéalement développer des stratégies transnationales et évoluer vers des formes hétérarchiques.

Depuis le début de nos travaux en Chine notre surprise est grande devant l'intensité des pratiques en RH, leur inventivité, la façon dont les DRH transforment les procédures pour les adapter aux contraintes locales mais aussi comment ils les font progresser et ce dans l'indifférence la plus complète. Ces pratiques invisibles représentent un énorme gaspillage de ressources et de connaissances peu compatibles avec un management responsable. Depuis 2008, nous avons constaté que les contre-transferts sont plus fréquents même s'ils restent minoritaires et si la reconnaissance d'une seule source de savoir celui des sièges reste dominante. Nous avons pu, cependant, observer non pas la simple reconnaissance de savoirs partagés mais aussi des aménagements organisationnels pour créer des instances de partages et de circularité des pratiques. C'est ainsi qu'un groupe français a institutionnalisé, au niveau mondial, les pratiques informelles d'échanges entre filiales pour en faire une véritable « ressource circulatoire ». Périodiquement l'ensemble des filiales est consulté sur la façon dont chacune traite une question qu'elle soit technique, managériale, commerciale,... des plateformes d'échange ont été créées pour faciliter les partages, des réunions en présentiel sont organisées au niveau régional (Europe, Asie, EUA...) et une fois par an sont réunis dans un lieu qui diffère chaque année tous les dirigeants de filiales, favorisant ainsi une véritable circularité des connaissances.

Dans les filiales, les managers chinois se plaignent du manque de confiance des entreprises-mères, de la non-reconnaissance de leurs compétences et de leurs capacités à manager autrement et à faire évoluer les procédures. Des entreprises, encore trop peu nombreuses, ont compris les bénéfices qu'elles pouvaient tirer d'une réelle circularité des connaissances.

3. Conclusion

Child (2005) suggère que les théories devraient évoluer et tenir compte de la pertinence du potentiel des facteurs institutionnels domestiques dans le développement et la transition des pays. Il alerte sur le danger des analyses et des modèles occidentaux qui sous-estiment le rôle et le poids des gouvernements et des stratégies domestiques et invite à s'en méfier.

Si l'on prend le cas de la Chine, les entreprises occidentales doivent être conscientes du danger de l'isomorphisme dans la conception des structures des filiales. Elles doivent aussi se

méfier de l'interprétation des comportements entre les institutions et les entreprises et ne pas sous estimer les interactions et l'imbrication entre société, entreprises, incluant les contraintes que les gouvernements et autres agences exercent sur l'activité entrepreneuriale (Granovetter, 1985; Scott, 1995) mais aussi sur la migration des connaissances.

Le management responsable ne se situe pas au niveau rhétorique mais bien dans la prise en compte des lieux et modalités des interactions, des différents étages constitutifs du cheminement et dans la reconnaissance de l'altérité. Comment ignorer les dynamiques d'organisation des filiales et des sociétés civiles liées à la construction et à la mobilisation par la diversité des acteurs d'un ensemble de ressources, circulatoires ?

Ces dynamiques accompagnent une transformation des modalités de gestion de ces ressources qui interrogent l'articulation local/global. De fait, les différentes formes de circulations se combinent et s'articulent à la construction de réseaux, d'ordre à la fois technique, économique et social, qui contribuent eux-mêmes à l'émergence de nouvelles formes d'organisation sociales et managériale.

Aujourd'hui, nous relevons des approches et attitudes contradictoires entre multinationales chinoises et multinationales occidentales et au sein de chacune de ces deux catégories entre facilitation et restriction de la circulation des savoirs et des pratiques, entre homogénéisation et hétérogénéisation.

4. Bibliographie

- BOULNOIS L. (2011) « Les routes de la soie » http://www.scienceshumaines.com/les-routes-de-la-soie_fr_23475.html
- CHARLES-PAUVERS B., WANG Z, (2012) « Gestion des RH et entreprises sino-étrangères », Encyclopédie des ressources humaines, 3^{ème} édition, coordonnée par José Allouche, Vuibert, p163 à 172
- CHARLES-PAUVERS B., WANG Z., (2012) « Internationalisation des entreprises privées chinoises et GRH », Encyclopédie des ressources humaines, 3^{ème} édition, coordonnée par José Allouche, Vuibert, p173 à 176
- CHEVRIER Y. (1983) « La politique chinoise d'ouverture : nouveau commencement ou impasse ? In: Revue d'études comparatives Est-Ouest. Volume 14, 1983, N°3. pp. 169-183.
- CHILD J., RODRIGUEZ S. (2005), « The internationalization of Chinese Firms : a case for theoretical extension ? », *Management and Organization Review*, vol 1, n°3, P. 381-410
- DUPORT M., (2012) « L'altérité, facteur de développement des connaissances et de renouveau du management », Journées internationales de la diversité – Université de Corte-El Jadida-Maroc.
- DUPORT M., (2012) « L'altérité comme pratiques : d'une logique comptable de la différence à une logique humaniste interactionniste », *Revue Management et Sciences Sociales*, juillet-août et Bordeaux, *Regards croisés sur la Responsabilité Sociale : Mutuellisme, solidarité et management interculturel*, 9^{ème} journée Humanisme & Gestion, avril.
- DUPORT M., (2011) « À la recherche du bien-être au travail, les nouvelles voies d'expression », 29^{ème} Université d'été de l'IAS, *Bien-être au travail*, Montpellier, 1^{er} et 2 septembre, 13 p.
- DUPORT M., (2011) « Management interculturel en Chine : Du dialogue au « dyslogue », Bordeaux, *Identité, diversité et management responsable*, 8^{ème} journée Humanisme & Gestion, avril.
- DUPORT M., (2010) « De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines - entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion

- DUPORT M.et.JANICOT L, (2013)« L'imbrication de l'insoutenable et de l'invisible dans les mutations de l'entreprise –le cas de la Chine » Bordeaux, *Identité, diversité et management responsable, 10ème journée Humanisme & Gestion*, avril.
- DUPORT M.et.JANICOT L,, (2010). De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine, *Revue Humanisme et Entreprise*, Culture et gestion, N° 300, novembre-décembre.
- DUPORT M.et.JANICOT L, (2011) « Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine », 22^{ème} congrès de l'AGR, Marrakech.
- EDWARDS T. (1997) « Multinationals, Labour Management and the Process of Diffusion: Evidence from Three British MNCs », *Management Research News*, Vol. 20 Iss: 2/3, pp.42 – 43
- EDWARDS T., FERNER A. (2004) « Multinationals, Reverse Diffusion in National Business Systems », in *Management International Review* 2004 /1, Vol 44, p. 49/79
- QUINN, J. B. (1969) « Technology Transfer by Multinational Companies », *Harvard Business Review*, vol 47, 147-61.
- RICHMAN, B. M., (1970) « A Firsthand Study of Marketing in Communist China », *Journal of Retailing*, Vol. 46:2, 27-47.
- THORELLI, H. B., (1966) « The Multinational Corporation as a Change Agent », *Southern Journal of Business*, 1:3, 1-9
- GRANOVETTER M. (1985) « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of sociology*, vol 91, N)3, November, p. 481/510.
- JAEGER, A. M. (1990) « The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries: a Cultural Perspective », in Jaeger, A. M. and Kanungo, R. N. (ed.)
- JAUSSAUD J, LIU, X, (2012) « La GRH des entreprises chinoises », *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^{ème} édition, coordonnée par José Allouche, Vuibert, p177 à p184
- LOCKE E.A, (1968) « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*.
- ROUVROY Antoinette et BERNS Thomas, (2010) « Le nouveau pouvoir statistique » Ou quand le contrôle s'exerce sur un réel normé, docile et sans événement car constitué de corps « numériques »...*Multitudes*, 1 n° 40, p. 88-103. DOI : 10.3917/mult.040.0088
- SCOTT MORTON (1995) *L'entreprise compétitive du futur*, Paris, Éd. D'Organisation.
- SERVAIS, P (2011) « Migrations des savoirs, transfert des connaissances, transmission des sagesses du 17e au 21e siècle », in Servais, P. (éd), *De l'orient à l'Occident et retour, Entre Mer de Chine et Europe*.
- TIANO A.(1977), *Dialectique de la dépendance : analyse des relations économiques et financières internationales*, Presses Universitaires de France, 421 pages.
- WANG, Y., (2006) « Le choc de la civilisation occidentale. Son influence sur la Chine durant ces deux derniers siècles », in Servais, P. (éd), *De l'orient à l'Occident et retour, Entre Mer de Chine et Europe*.
- WARNER (2008) « Reassessing human resource management with Chinese characteristics : an overview », *The international Journal of Human Resource*, vol 19, p. 771/801.
- YING F. (1998)« The transfer of western management to china: context, content and constraints », *Management Learning*, 29:2, 201-221.
- ZHANG, M. and EDWARDS, C. (2007) « Diffusing 'best practice' in Chinese multinationals: the motivation, facilitation and limitations. », *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), pp. 2147-2165. ISSN (print) 0958-5192.
- ZHANG, M. and EDWARDS, C. (2007) *The Motivation, Facilitation and limitations of HRM Practice*, *Journal of Human Resource Management*.

Les contre-transferts : prémices de « ressources circulatoires » et d'un management responsable ?
Michelle Duport

LES COOPERATIVES D'HUILE D'ARGANE : UNE PERSPECTIVE DE CREATION DE LA VALEUR PARTENARIALE PAR LA DEMARCHE RSE.

Fatima ELKANDOUSSI

Professeur à l'ENCG

Université Ibnou Zohr Agadir Maroc

Responsable de l'Equipe de Recherche en Audit Contrôle et Management (ERACOM)

Membre fondatrice du Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit (LAREFA)

elkandoussi_f@yahoo.fr

Soumia OMARI

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir Maroc

Membre du Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit

soumia1978@hotmail.com

Manal EL ABBOUBI

Professeur

Université Mohamed V Agdal, Rabat, Maroc

Manal.elabboubi@gmail.com

1. Introduction :

La globalisation a des effets néfastes sur le fonctionnement des systèmes planétaires à savoir l'augmentation des prix des matières premières sous l'effet de la spéculation, la rareté de l'énergie et de l'eau, les crises financières et la dégradation de l'environnement¹⁷⁹. Face à ce constat, les entreprises sont plus conscientes de l'importance d'intégrer dans la gestion de leurs entreprises des objectifs sociaux et environnementaux. La RSE constitue une perspective importante dans ce contexte. Certes le concept de responsabilité sociale est beaucoup plus utilisé dans les grandes entreprises, même si des pratiques socialement responsables existent dans tous les types de sociétés y compris les coopératives¹⁸⁰. En effet, les principes de gestion des coopératives sont conformes aux principes de développement durable et de responsabilité sociale. Si les coopératives, par leur mode d'organisation, créent de la valeur pour leurs membres, néanmoins elles ne doivent pas négliger la création de valeur à l'égard des autres parties prenantes¹⁸¹. Dans ce cas, les coopératives doivent prendre en considération l'intérêt des parties prenantes internes et externes tel que les clients, les fournisseurs, les ONG, les collectivités locales ce qui les incitent à concilier des intérêts divers et encourager donc un mode de gouvernance partenariale¹⁸².

Au Maroc, La mise en place du réseau de l'économie sociale a été appuyée par l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI

¹⁷⁹ N.Barthe,JJ Rosé,RSE entre globalisation et développement durable , deboek,2011,p9

¹⁸⁰ livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, bruxelles,2001,p 3

¹⁸¹ Anne-Marie Bocquet et al. « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? », *Géographie, économie, société* 3/2010 (Vol. 12), p. 329-352.

¹⁸² Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet, « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », Développement durable et territoires

le 18 Mai 2005. Cette initiative pour réduire la pauvreté, l'exclusion sociale et la précarité, s'inscrit dans une vision globale du développement social et humain pour le pays. Selon des statistiques de l'ODCO, le Maroc a connu actuellement une évolution importante du nombre des coopératives qui s'activent dans différents secteurs avec un taux de croissance de 10.2% entre 2009 et 2010¹⁸³. Les coopératives créées par des femmes ont connu aussi une progression de 15%. Elles représentent 12.4% du total des coopératives. Dans la même tendance les coopératives d'Argane ont connu un accroissement de 11.5 %. Ces coopératives contribuent au développement économique et social des femmes rurales en créant des emplois générateurs de revenus. De ce fait les coopératives d'Argane ont un engagement social envers leur communauté. Ceci nous amène à se poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'engagement des coopératives s'inscrit dans une démarche volontaire de Responsabilité Sociale ?

- Y a-t-il un impact des pratiques socialement responsable des coopératives sur la création de la valeur partenariale ?

C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans notre communication.

2. Cadre conceptuel

2.1. Les fondements théoriques de la RSE

Le concept de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) ne manque pas de regain d'intérêt de la part des académiciens, des entreprises et des différents acteurs sociaux et politiques ces dernières décennies. L'identification des fondements théoriques de la RSE est loin d'être une mission aisée. Un de ses promoteurs (Caroll, 1999) la considère « en cours de définition ». Le concept reste de ce fait assez élastique et il est établi sur des frontières pas toujours claires pour les différentes parties prenantes concernées.¹⁸⁴

En effet, la notion de RSE est spécialement caractérisée par ses limites très ambiguës, vagues et surtout confuses. Une clarification des origines et interprétations de chaque terme se voit donc élémentaire pour mieux cerner les fondements théoriques du concept.

« Responsabilité sociale » est la traduction française du terme « Corporate social responsibility ». Paradoxalement, le terme anglo-saxon englobe dans son sens à la fois les responsabilités sociales d'une organisation (vis-à-vis de ses employés), mais aussi ses engagements sociétaux (vis-à-vis de la société dans son ensemble), ce qui ne facilite pas un consentement autour d'une terminologie globale et universelle.

L'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) considère¹⁸⁵ qu'on « attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi ». Dans ce sens, la responsabilité sociale se base sur des initiatives corporatives volontaires à caractère social et environnemental comme les mesures anti-pollution, de politiques proactives en gestion des ressources humaines ou encore d'investissements dans la communauté¹⁸⁶. La RSE impose aux entreprises de s'engager

¹⁸³ www.odco.gov.ma/fr/statistiques.html

¹⁸⁴ EL KANDOUSSI. F & EL ABOUBI. M, (2005) : Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la Région Sous Massa. Actes de l'université de printemps de l'IAS Dakar p172

¹⁸⁵ Ministère des Affaires Etrangères et Européennes Bureau de l'Ambassadeur en charge de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises, La responsabilité sociale des entreprises : l'engagement de la France, p 4

¹⁸⁶ C Gendron, A Lapointe et M F Turcotte, Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée RELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS, 2004, VOL. 59, No 1, p 77

auprès de parties prenantes internes et externes, d'intégrer dans leurs démarches les préoccupations environnementales et sociales selon la commission européenne¹⁸⁷ :

il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base». Ainsi, on peut conclure que la RSE est une décision volontaire qui consiste à intégrer dans la gestion d'une entreprise la dimension environnementale et sociale pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

2.2. L'apport de la théorie des parties prenantes à la notion de valeur partenariale

Charreaux et Desbrières, (1998)¹⁸⁸ ont proposé le concept de la valeur partenariale comme alternative à celui de la valeur actionnariale. Ils partent du principe que celle-ci est réductrice du fait que les décisions de l'entreprise ont un impact sur plusieurs parties prenantes : les stakeholders ou les partenaires.

Cette conception de la valeur élargie aux différents stakeholders a l'intérêt de mettre en évidence que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires mais des efforts conjugués de tous les partenaires.

Freeman (1984), considère que les stakeholders sont tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mercier (1999) définit les parties prenantes comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise représentent des enjeux importants.¹⁸⁹

Pour les partisans de la stakeholder corporation, les firmes étaient d'abord centrées sur la maximisation du profit considérée comme une « boîte noire » ensuite elle sont passées à la maximisation de la valeur actionnariale pour les shareholders pour s'orienter enfin vers la maximisation de la valeur totale partenariale en prenant en considération les attentes et la contribution des différents parties prenantes¹⁹⁰

2.3. La RSE dans les coopératives : concepts enjeux

Amadiou (1999) considère la RSE comme « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son fonctionnement et de son activité ».¹⁹¹

Ce qui rejoint le septième principe des coopératives qui fait référence à l'engagement de la coopérative dans le développement durable de sa communauté.¹⁹² Ainsi, Le rôle des coopératives ne se limite pas à la satisfaction de ses membres, mais il tend à contribuer au développement de la communauté sur le plan économique, social, environnemental et politique.

En plus de la fonction économique des coopératives qui consiste à produire des biens et des services et par conséquent à créer des emplois, les coopératives ont une fonction sociale qui se réfère au respect des principes et des valeurs coopératifs dans la gestion des coopératives.

¹⁸⁷ Commission Européenne, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Économique Et Social Européen et au Comité Des Régions , Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Bruxelles, le 25.10.2011

¹⁸⁸ Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, n° 2, juin 1998, pp. 57-88.

¹⁸⁹ KHOUATRA Djamel, Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale Actes de la 16^{ème} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005

¹⁹⁰ CAPPELLETTI L & KHOUATRA D, (2002) La mesure de la création de la valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France

¹⁹¹ AMADIEU J.F. (1999), La responsabilité sociale de l'entreprise », In : Le Duff (Dir), Encyclopédie de la gestion du management, Dalloz.

¹⁹² Site de l'Alliance coopérative internationale <http://www.ica.coop>

Par ailleurs, ces dernières contribuent au développement économique, social, politique et environnemental de leur communauté¹⁹³. La coopérative vend des produits et des services avec des prix abordables, et contribue à la diversification économique. Sur le plan social, la coopérative permet de valoriser les ressources humaines par leurs formations et leurs éducations, elle diffuse les valeurs d'entraide, d'équité et de solidarité. La coopérative vise à garantir le bien être social et économique en intégrant les personnes marginalisées dans le but de réduire le chômage, la pauvreté et la discrimination. Au niveau politique, le principe de la démocratie des coopératives et l'inter coopération entre les coopératives leur permettent de répondre aux besoins de la collectivité.

La contribution environnementale des coopératives réside dans la production responsable des ressources naturelles, de même la coopérative informe et sensibilise ses membres sur l'importance de préserver l'environnement¹⁹⁴. En plus, l'intégration de la qualité environnementale et d'origine ont redonné une place importante aux coopératives dans une perspective du développement durable¹⁹⁵.

La coopérative, par sa double nature comme une entreprise et association, permet l'intégration sociale de classes exclues et l'amélioration du niveau de vie à travers des activités génératrices de revenu. Mais les fonctions sociales et environnementales et même économiques ne peuvent être réalisées par la coopérative que si ses membres prennent en considération dans leur gestion les principes et les valeurs coopératifs. Cela implique la nécessité d'une bonne gouvernance au sein de la coopérative par un contrôle rigoureux des membres élus et qui ont pour mission la gestion de la coopérative.

En matière de la RSE, Michel Lafleur montre, dans sa théorie *des défis coopératifs*, qu'il y a un lien entre l'identité de la coopérative et son succès. Les valeurs des coopératives dépassent les pratiques de la mise en marché à l'établissement des procédures éthiques pour l'ensemble des parties prenantes¹⁹⁶.

Cependant, les pratiques des coopératives en matière de RS dépendent de leur positionnement et de leurs choix stratégiques à savoir¹⁹⁷ :

- Le type de produit, d'activités ou de technologies ayant par exemple des effets sur l'environnement.
- Les décisions de répartition du surplus entre investissements productifs.
- La rémunération des adhérents et actions ciblées sur la préservation de ressources locales.

3. La RSE en pratique dans les coopératives d'Argane cosmétique

3.1. La méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour la méthode de la recherche action au sein de l'Union des Coopératives Féminines d'Argane (UCFA). Afin de pouvoir collecter les informations nécessaires, nous avons choisi les techniques suivantes :

¹⁹³ Isola G, Gonzalez L alt. (2005), « Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable », *Unircoop*. Vol.3, no 1, p 85-89.

¹⁹⁴ M .Gertler. (2001), *Rural Co-operatives and Sustainable Development*, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, p. 5

¹⁹⁵ Touzard J.M, Vandame. R (2009), La coopérative comme outil du développement durable:Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au Guatemala, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, n°313, p. 41

¹⁹⁶ M Lafleur ,C López Hernández, B Dion, La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs

¹⁹⁷ Touzard J.M, Vandame R. (2009), La coopérative comme outil du développement durable: Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au Guatemala, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, n°313, p. 40

- L'entretien semi directif auprès des dirigeantes des trois coopératives sur la base d'un guide structuré autour de deux axes importants :

- Les pratiques de RSE au profit des parties prenantes internes
 - Les pratiques de RSE au profit des parties prenantes externes
- L'observation
- La recherche documentaire.

3.2. *Objet de l'étude : l'union des coopératives féminines d'argane (UCFA) :*

L'UCFA (Union des Coopératives Féminines d'Argane) a pris forme par la création de la coopérative du groupement **Tissaliwine** dans la province d'Essaouira en 1995. Ensuite, trois autres coopératives ont été constituées entre les années 1997 et 1999: la coopérative **Amalou N'Touyag** (Tiznit 1998), la coopérative **Doumagdoul** (Tiznit 1999) et la coopérative **Tamount** (Taroudant 1999). Les coopératives ont pour mission de produire les différents produits d'argan, et l'union aide les coopératives à commercialiser et à promouvoir leurs produits à l'échelle nationale et internationale. La forme de l'Union est plus avantageuse que le Groupement d'Intérêt Economique GIE. Le GIE est une organisation avec une responsabilité illimitée de ses membres. En cas de faillite ces membres sont poursuivis sur leurs biens privés¹⁹⁸. L'Union permet aux coopératives de mettre en commun leurs ressources limitées pour réduire les coûts de production, améliorer les conditions de la commercialisation soit à l'échelle locale, nationale ou internationale et réaliser l'économie d'échelle. L'UCFA compte aujourd'hui 26 coopératives réparties comme suit :

| Agadir | Essaouira | Tiznit | Chtouka Ait Baha | Taroudant |
|--|---|---|--|--|
| -Coopérative Tourtatine -Coopérative Tainiouine -Coopérative Titar -Coopérative Argane Idaoumatate | -Coopérative Tissaliwine -Coopérative Afra | -Coopérative Al Amal -Coopérative Amalou N'Touyag -Coopérative Aloumas -Coopérative Taouri --Coopérative Timaouassine | -Coopérative Maouriga -Coopérative Targa -Coopérative Tiwizi -Coopérative Tafsout | -Coopérative Tamount -Coopérative Ifrawn N'Lhana -Coopérative Tagmat -Coopérative Tiznine -Coopérative Al Hanouane -Coopérative Ajddig ouargane -Coopérative Timkkit N'tifaout -Coopérative Igbab |

3.3. *Commentaire des résultats*

Dans le cadre d'analyse des pratiques de la RSE favorisant la création de la valeur partenariale dans l'UCFA nous avons axée notre étude sur deux axes :

- La démarche de RSE appliquée envers les parties prenantes internes
- Les démarches de RSE appliqué en faveur de parties prenantes extérieures à savoir : les clients, les collectivités locales et les ONG

Les résultats issus de notre étude ont montré une certaine cohérence entre la gestion dans l'Union et les coopératives membres avec les principes de la RSE qui favorisent la création de la valeur partenariale.

La création de la valeur pour les parties prenantes internes

Au niveau interne, l'Union organise des formations en gestion en faveur des gérants des coopératives. L'absence de ces formations pour les membres des coopératives de l'UCFA s'explique par leur analphabétisme ; elles ne suivent que des cours d'alphabétisation. En plus

¹⁹⁸ Kandem E, (2010), « L'ingérence de l'Etat, un facteur de blocage », *revue Economia* ; n°9 / juin - septembre, p. 62

les femmes ont la possibilité d'accéder à la sécurité sociale. La mission principale de ces femmes consiste en général au concassage des noix d'arganier. Elles possèdent un savoir-faire ancestral transmis de génération en génération. Toutefois, ces coopératives souffrent du manque de techniciens pour l'entretien des machines. Les femmes sont rémunérées en fonction du nombre de kilogramme d'amandes obtenus sans oublier le bénéfice annuel qui est partagé par les membres. Ces coopératives ont contribué à l'amélioration des conditions sociales économiques des femmes rurales. Elles leur ont permis d'être autonomes en leur assurant l'indépendance financière. Avant l'intégration de ces femmes dans les coopératives, elles assuraient des heures de travail pénible dans l'extraction de l'huile d'Argane à domicile et elles ne recevaient aucune récompense en contrepartie et c'était le mari qui se chargeait de la vente de l'huile et gardait le profit dégagé.

La création de la valeur pour les parties prenantes externes

80% des produits des coopératives de l'UCFA sont destinés à l'exportation et 20% commercialisés au niveau local et national par les GSA, les intermédiaires, les grossistes. Mais les femmes des coopératives souffrent du retard de paiement (qui peut dépasser 120 jours).

Actuellement, l'adhésion des femmes à ces coopératives leur a permis d'améliorer leur niveau de vie ainsi que celui de leur famille. En effet la création des coopératives a freiné l'exode rural dans la région du Souss-Massa-Draa qui est caractérisée par un climat très aride. Dans certains cas les rétributions de ces femmes constituent le seul revenu du foyer. Les coopératives participent à la protection et la plantation de l'arganier dernier rempart contre la désertification. Les femmes ont pris conscience de l'effet du pâturage excessif et de l'enlèvement du bois sur la dégradation de l'arganeraie. Les coopératives soutiennent le développement économique de leur région, en créant des emplois générateurs de revenu au profit des femmes rurales.

4. Conclusion

Actuellement dans le contexte de la RSE impliquant la création de la valeur partenariale, les coopératives se trouvent plus que jamais engagées à prendre en considération les attentes de leurs différentes parties prenantes

La fonction économique des coopératives, comme toutes autres entreprises, est d'embaucher des employés pour produire les biens et les services et par conséquent créer des emplois. Les coopératives ont aussi une fonction sociale qui se réfère au respect des principes et des valeurs coopératifs dans la gestion des coopératives.

Leur forme hybride entre entreprise et association, permet l'intégration sociale de classes exclues et l'amélioration du niveau de vie à travers des activités génératrices de revenu. Mais les fonctions sociales et environnementales et même économiques ne peuvent être réalisées par la coopérative que si ses membres prennent en considération dans leur gestion les principes et les valeurs coopératifs. Cela implique la nécessité d'une bonne gouvernance au sein de la coopérative par un contrôle rigoureux des membres élus et qui ont pour mission la gestion de la coopérative.

5. Bibliographie

ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G., 2004, Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, *15ème congrès annuel de l'AGRH, tome 4, 1-2 septembre, Montréal*, pp.2389-2411

AMADIEU J.F. (1999), La responsabilité sociale de l'entreprise », In : Le Duff (Dir), *Encyclopédie de la gestion du management*, Dalloz, pp.1080-1083.

- BARTHE. N & ROSE. JJ, (2011), RSE entre globalisation et développement durable, De Boeck.
- BOQUET. A-M et al. « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? », *Géographie, économie, société* 3/2010 (Vol. 12), p. 329-352.
- Cabinet SEDDIK : Les coopératives au Maroc.
- CAPPELLETTI L & KHOUATRA D, (2002), La mesure de la création de la valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris.
- CARIOU. Y, FOURNIE. S, WALLET. F, « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », Développement durable et territoires.
- CAZAL D, DIETRICH A, (2005), RSE : parties prenantes et partis pris, Cahiers de la recherche, Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises (CLAREE), UPRESA CNRS .
- CHARREAUX. G & DESBRIERES. P , (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, n° 2, juin 1998, pp. 57-88.
- COMBE. M, (2005) , « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? » La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, Management et Avenir, 2005/4 n° 6, p. 131-145.
- GENDRON C, LAPOINTE A, TURCOTTE M F, (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée relations industrielles, VOL. 59, No 1,
- LAFLEUR M, LOPEZ HERNANDEZ C, DION B, La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs.
- LEPISSEIER. JC, (2001), Manager une responsabilité sociale, 2^e édition Liaisons
- DOHOU. A, BERLAND. N, Mesure de la performance globale des entreprises, 28 Congrès de l'AFC « Comptabilité et Environnement », Poitiers, 23-25 mai 2007
- EL KANDOUSI. F & EL ABBOUBI. M, (2005), Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la Région Sous Massa. Actes de l'université de printemps de l'IAS Dakar
- FREEMAN Edward R. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Massachusetts, Pitman Publishing,.
- KHOUATRA. D, Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale Actes de la 16^{ème} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005
- Novethic et ORSE : Développement durable et stratégie d'entreprise, 3^e Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable, 2004.
- OCDE : Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2000.
- XHAUFLAIR. V & ZUNE. M, (2004), L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises: contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes, 15^{ème} congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, pp.2521-2541

ANALYSE DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MAROCAINES (IMF): DONNEES DE PANEL

Lahcen EL KHARTI

ATER Centre de Recherche en Economie Appliquée à la Mondialisation (CREAM)

Université de Rouen

lahcen.elkharti1@univ-rouen.fr

1. Introduction

Pris en tenaille entre un crédit inaccessible¹⁹⁹ (secteur bancaire) et un crédit onéreux (secteur informel), les agents économiques des pays en développement se regroupent en association à but non lucratif (coopérative, organisation non gouvernementale (ONG)) pour résoudre ce problème d'exclusion sociale et financière.

Au Maroc, ces activités de microcrédit n'ont débuté qu'au milieu des années 1990, avec l'appui de l'Association Marocaine de Solidarité et de Développement (AMSED) et se sont, depuis, progressivement consolidées, à travers l'initiative Microstart²⁰⁰ du PNUD et l'intervention de l'United States Agency for International Development (USAID). A ces efforts de soutien du secteur de la micro finance s'ajoute une subvention de 100 millions de DH (environ 10 millions d'euro) du fond Hassan II en 2000. Face au développement des activités de microcrédit, les pouvoirs publics ont adopté, en 1999, un cadre réglementaire (loi n°18-97 relative au Microcrédit) et confié la supervision du secteur au ministère de finances via Bank Al Maghreb. Malgré son jeune âge, la micro finance au Maroc représente une expérience assez riche et un exemple pour les pays du Maghreb et du Moyen-Orient. En effet, le secteur a connu un développement remarquable : aujourd'hui se sont 13 associations de Microcrédit (AMC) de tailles différentes qui exercent au Maroc (pour des raisons de données nous signalons que notre travail compte que pour les 10 associations qui ont publié leur chiffres sur le Mix Market) et servent plus de 1.3 millions en 2007 de clients actifs²⁰¹.

Afin de répondre aux besoins des populations démunies et des micros entrepreneurs, et à la lumière de l'émergence de la micro finance à travers le monde, les premières opérations du micro crédit ont débuté au Maroc en 1993 (un prêt accordé à cinq femmes « prêt de groupe »), avec l'appui de l'ONG « AMSED ». Par la suite, à la fin des années quatre-vingt-dix, plusieurs actions ont été entamées soit par les autorités publiques, soit par les bailleurs de fonds, soit par des (ONG) dans le but de consolider le secteur du micro crédit et de renforcer les capacités institutionnelles et financières des associations de micro-crédit (AMC).

La microfinance au Maroc se présente comme un moyen de lutte contre l'exclusion sociale et financière. Elle exige la présence de deux dimensions fondamentales et transversales : la

¹⁹⁹ D'après la banque mondiale (2008) seulement 40% qui ont accès aux services financiers formels au Maroc : Cela ne s'explique pas par une volonté d'exclusion, mais probablement par le non rentabilité financière des produits offerts (dispersion géographique de la population, absence de garanties réelles...) pour des banques soumises à des contraintes de rentabilité. Pour plus de détail voir (Honohan 2008).

²⁰⁰ Dans le cadre de ce programme (débuté en février 1998), un appui technique et financier a été apporté par le PNUD au secteur de la micro finance afin de renforcer ses capacités institutionnelles et d'accroître le nombre de ses clients.

²⁰¹ D'après la fédération nationale des associations du micro crédit « F NAM », et Mix Market.

rentabilité de l'institution (performance financière), et le principe de solidarité qu'elle véhicule (performance sociale).

Dans cette étude, la performance sociale est mesurée par le nombre des clients et le pourcentage des femmes clientes quant à la performance financière est mesurée par la rentabilité de l'actif (ROA) ou rentabilité économique.

Cependant, une crise est constatée depuis 2008, caractérisée par « *le schisme de la microfinance* », est souvent confrontée par les institutions de microfinance partout dans le monde. C'est pourquoi nous voulons faire une analyse de la performance sociale et performance financière. A ce stade, notre recherche tente de répondre à ces interrogations et à montrer la compatibilité et même la complémentarité entre ces deux exigences. L'article est organisé comme suit : nous présenterons dans un premier temps, le schisme de la microfinance en analysant les différents points de vue contrastés de deux écoles de pensées : l'approche institutionnaliste et l'approche welfariste. Puis, nous étudierons la performance sociale et la performance financière des IMF, en se basant sur des données de panel de 2003 à 2010 ensuite nous présentons nos résultats et enfin une conclusion.

2. Revue de littérature

2.1. *Le schisme de la microfinance*

Ces dernières années, les praticiens de la microfinance estiment que 500 millions de la population pauvre dans le monde demandent des services financiers alors que les institutions de microfinance (IMF) n'atteignent que 15 à 70 millions d'eux (Olszyna-Marzys, 2006). La meilleure manière d'aider les pauvres à avoir accès aux services financiers est donc une question qui se pose. Elle suscite des débats entre deux écoles de pensée: l'approche welfariste et l'approche institutionnaliste.

L'approche des welfaristes

L'école welfariste a été identifiée comme une école de mesure de la pauvreté (Asselin et Anyck, 2000). Selon cette école, « *un individu est considéré comme pauvre lorsqu'il se situe en-deçà d'un minimum de bien-être économique. Le concept de bien être est rapproché à celui d'utilité qui est appréhendé comme la satisfaction du désir procuré à une personne par la consommation ou la possession de biens et services* ». En effet, une personne est considérée comme pauvre lorsqu'elle n'atteint pas un minimum de satisfaction raisonnable d'une « chose », c'est à dire un minimum de bien-être économique. Mais, selon Asselin et Anyck (2000), il est difficile d'observer directement ce bien-être pour un individu. Par conséquent, cette école favorise les très pauvres qui sont généralement plus risqués et moins accessibles (zones rurales, zones enclavées...).

Cette école est composée essentiellement d'institutions solidaires comme des ONG ou des coopératives qui considèrent la microfinance comme étant un moyen clé pour réduire la pauvreté des plus pauvres (Hamed, 2004). Toutefois, à partir des études de cette école « *Welfare Studies* », l'efficacité d'un programme de microfinance s'évalue. Elle est intégrée dans une stratégie de lutte contre la pauvreté, la vulnérabilité et d'amélioration du bien-être des populations pauvres (Mayoux, 1998). Qualifiée de "bien-être" par Woller, Dunford et Woodworth (1999), ce type d'étude cherche à mesurer l'impact du microcrédit sur les conditions de vie des populations ciblées, c'est à dire à mesurer le changement en termes de bien-être et de qualité de vie des bénéficiaires. En effet, ces welfaristes mettent l'accent sur le

niveau de pauvreté des clients et se concentrent sur l'amélioration rapide des conditions de vie des participants même avec un large recours aux subventions. En conséquence, bien qu'ils insistent sur la rationalité de la gestion des ressources, ils n'éliminent pas la nécessité et les avantages que les subventions apportent aux IMF, même dans le long terme (Olszyna-Marzys, 2006). Ils ne s'abstiennent cependant pas d'avoir une activité rentable.

Cette approche welfariste a toutefois engendré des taux de remboursement en dessous de 50% ainsi que des coûts de fonctionnement très élevés conduisant à l'échec et à la disparition de certaines IMF bien qu'elle se base sur une logique de subventions et de dépendance des bénéficiaires. En effet, ces IMF butent sur des obstacles (problème de viabilité et de pérennité) qui sont autant de limites à leur développement et à leur capacité de contribuer au développement des personnes qu'elles appuient et à une mauvaise performance.

Ainsi, l'approche welfariste a fait l'objet de nombreuses critiques en raison de leur subjectivité, de leur coût et des difficultés méthodologiques qu'elles entraînent (De Briey, 2005). Un renouveau de la pensée économique et financière était nécessaire afin d'étudier à nouveau les conditions de réussite des institutions de microfinance où l'intérêt manifesté par les économistes et les praticiens dans l'étude de l'efficacité des IMF dans la lutte contre la pauvreté ouvrent la voie à un traitement de l'efficacité de plus en plus en termes financiers et comptables.

L'approche des institutionnalistes

Soutenue par les organismes internationaux tels que la Banque Mondiale et les Nations Unies, une nouvelle approche est apparue: l'approche institutionnaliste ou de « marché financier » (Woller, Dunford et Woodworth, 1999). Ses protagonistes considèrent que la manière unique d'atteindre la grande majorité des pauvres sans l'accès aux services financiers est d'augmenter le mouvement de la microfinance à travers son intégration dans le système financier formel. Ainsi, ils cherchent à inscrire les IMF à l'intérieur d'une logique de marché en insistant sur la volonté de la mise en place des systèmes de microfinance pérennes ainsi que sur la volonté de massification du crédit (De Briey, 2005). Chaque IMF devrait viser la durabilité financière en maximisant son efficacité et sa productivité. Par conséquent, la durabilité passe nécessairement par l'accès à l'autonomie financière.

Cet intérêt pour l'autosuffisance a été émergé à partir de reconnaissance de la rareté de fonds. En effet, les institutionnalistes croient en la nécessité de l'intervention à grande échelle qui demande des ressources financières au-delà de ce que peuvent fournir les bailleurs de fonds. Ils craignent la versatilité de ces bailleurs de fonds nationaux ou internationaux car une IMF qui veut s'inscrire dans la durée, en devenant structurellement dépendante de la subvention, risquerait d'être un programme sans lendemain. Mais le seul moyen d'avoir les ressources financières dont on a besoin est de recourir aux sources privées (épargne, dettes commerciales, fonds propres et capital risque)²⁰². Pour y accéder, une gestion rigoureuse, transparente et efficace est requise ; mais surtout il faut une institution profitable. Par conséquent, pour réaliser l'autosuffisance financière, les institutionnalistes ont déployé d'importants efforts afin d'essayer de concevoir un ensemble de "meilleures pratiques" (best practices). Les meilleures pratiques se rapportent aux pratiques qui améliorent l'efficacité telles que les systèmes de gestion, la finance et la comptabilité, le marketing, la livraison de

²⁰²La microfinance au Maroc est le secteur arabe qui bénéficie de la plus grande confiance de la part des investisseurs et banquiers à l'image du niveau des emprunts locaux puisque 80% des actifs des IMF sont financés par les institutions financières locales dont la moitié (40%) est issus des banques commerciales. Ainsi ces dernières années, les principales IMF marocaines ont su accéder à une quasi indépendance vis-à-vis des financements garantis ou des subventions de bailleurs.

service, etc. L'adoption répandue des "meilleures pratiques" est une étape essentielle pour atteindre l'autosuffisance financière à l'échelle industrielle, avoir accès au marché financier, et atteindre le maximum de clients pauvres (Morduch, 2000). En fait, ces institutionnalistes mettent l'accent sur l'évaluation de la performance du point de vue de l'institution plutôt que du point de vue des clients. Ils considèrent l'autonomie financière comme un critère qui remplit au mieux la mission sociale (Cornée, 2007). La mesure de l'impact social passe par un proxy, la rentabilité, alors qu'ils jugent la réussite à travers l'autosuffisance du programme (Otero et Rhyne, 1994). Ainsi, cette approche a été, non seulement, adoptée par la plupart de la littérature éditée dans le domaine de la microfinance mais aussi elle peut être observée actuellement à travers deux grandes tendances. D'une part, nous trouvons le processus d'*upgrading* où certaines IMF réglementées commencent à voir le jour dans les pays qui offrent un processus de réglementation des institutions spécialisées en microfinance. Ces IMF sont des ONG qui donnent naissance à des institutions financières réglementées au statut de Sociétés Anonymes et qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité (De Briey, 2005).

D'autre part, nous trouvons le processus de *downgrading* où certaines banques commerciales traditionnelles qui sont à la recherche de nouvelles niches de marché sont entrées dans le secteur de la microfinance plus récemment. Ces banques, non seulement, ont été convaincues des potentialités du microcrédit, mais elles ont un accès plus facile aux fonds et à de meilleurs outils de marketing. Elles peuvent octroyer directement du crédit aux micro-entrepreneurs ou prennent des participations dans des IMF. Les exemples prédominants de ces établissements sont la Banque Rakyat d'Indonésie (BRI) et Banco Solidario (BancoSol) en Bolivie.

Toutefois, cette approche institutionnaliste a enregistré un certain nombre de critiques. Au niveau de la population ciblée, elle a pour clientèle de prédilection les micro-entrepreneurs très proches de la ligne de pauvreté, concentrés géographiquement, ayant des activités à haut rendement et à court cycle de production. De plus, elle exige des clients des taux d'intérêt assez élevés afin d'assurer l'autonomie financière. Mais l'autosuffisance financière reste non réalisable par la plupart des IMF. En plus, cette approche préconise l'atteinte de la viabilité financière et institutionnelle des programmes de microfinance dans un horizon de cinq à douze ans (De Briey, 2005).

Bien qu'elles partagent la vision que leurs activités contribuent sensiblement à réduire la pauvreté dans les pays en développement, les deux écoles de pensée welfaristes et institutionnalistes mettent la microfinance, à présent, à la croisée des chemins (Tableau 1). Les premiers mettant l'accent sur l'emprunteur à travers les études d'impact alors que les seconds croyant à l'intérêt d'intégrer le secteur de la microfinance dans les marchés financiers (Cornée, 2006). Ainsi, cette opposition contrastée entre ces deux courants de pensée constitue ce que Morduch (1998) a qualifié de « *microfinanceschism* ». Ce schisme est expliqué essentiellement par la présence d'un arbitrage entre ciblage des pauvres et rentabilité. Toutefois, on ne retrouve pas cette différenciation des courants, présentée dans la littérature, dans la pratique de la microfinance sur le terrain où les IMF essaient de réconcilier ces deux visions.

| | Welfaristes | Institutionnalistes |
|----------------------------|---|--|
| Approche | L'évaluation de la performance du point de vue client : - Portée sociale - Etude d'impact | L'évaluation de la performance du point de vue IMF : - Amplitude de l'institution - Pérennité et viabilité des IMF. |
| Clients visés | Plus pauvres | pauvres |
| Type d'institutions | Institutions solidaires (ONG, IFNB,) | Institutions commerciales (IF, banques...) |
| Prêt | Prêt groupé | Prêt individuel |
| Méthodologie | Recours aux subventions | Autonomie financière |
| Critiques | - Problème de viabilité et de pérennité - Coûts élevés et différentes méthodes pour mesurer l'impact - Faillites de certaines IMF (taux de remboursement < 50%) | - Problème de sélection de la clientèle (ces IMF ne touchent pas les plus pauvres des pauvres) - Taux d'intérêt élevé - Autosuffisance est une stratégie de long terme |
| Objectif (commun) | Réduire l'exclusion et la pauvreté | |

Source : l'auteur

2.2. La performance sociale

La mission de la microfinance est de lutter contre la pauvreté et l'exclusion. L'analyse des résultats de cette mission permet d'évaluer les performances sociales des IMF. Deux approches d'évaluation qui sont complémentaires peuvent être adoptées : une approche centrée sur l'institution à travers la portée sociale et une approche centrée sur les clients à travers l'analyse de l'impact.

L'approche de la portée sociale

Les institutions de microfinance déploient des efforts afin de servir ceux ou celles qui sont constamment exclus des systèmes financiers. En effet, ces IMF peuvent sélectionner, surveiller les microprojets de sa clientèle, réduire les coûts de transactions et résoudre les obstacles socioéconomiques et culturels. Leur fonctionnement repose sur les liens sociaux et la proximité avec les bénéficiaires en s'installant dans les zones rurales, en les contactant et en leur offrant des séances de formation. En outre, elles se basent sur le travail de groupe et elles répondent aux attentes des populations pauvres en leur offrant des prêts de petites sommes et des remboursements réguliers. Ces efforts, visant à étendre les services de microfinance aux populations non desservies par les institutions financières, définissent la portée sociale « *Outreach* ». Toutefois, les IMF doivent déterminer quel groupe cible doit-elle satisfaire en terme de services de microfinance.

La pauvreté est par nature multidimensionnelle, comprend différents aspects du statut économique et social des ménages. Capturer ces dimensions nécessite des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. En effet, elle est définie quantitativement comme étant un certain revenu par personne par jour ou par an, sans la disposition d'un patrimoine, mais elle est aussi qualitative où elle tient compte des conditions de vie (Lelart, 2006). Elle peut intégrer des données tels que les besoins de la nourriture et d'habillement, la disponibilité d'un

logement, le niveau d'instruction, les soins de santé, l'émancipation des femmes, le degré d'intégration dans le milieu social ...Selon le sommet du microcrédit de 2005, les plus pauvres sont ceux qui se situent dans la moitié inférieure du groupe des personnes qui vivent en dessous du seuil national de pauvreté. Le groupe d'assistance et de conseils aux pauvres (CGAP) définit aussi ce seuil à l'aide d'un ratio « *le solde moyen des crédits / PNB par habitant* » ; si ce ratio est inférieur à 20%, alors il s'agit d'une population très pauvre (Montalieu, 2002). Pour la Banque Mondiale (BM) aussi, les pauvres sont ceux dont le niveau de consommation est de moins de 2 dollars par jour et les plus pauvres sont ceux dont le niveau de consommation est de moins d'un dollar par jour. Dans ce cadre, l'accessibilité élargie de ces pauvres aux services financiers apparaît comme l'objectif le plus important des IMF au sein de la communauté. Mais la question qui se pose est de savoir si ces IMF arrivent à atteindre les plus pauvres ?

L'approche de l'analyse d'impact

Les performances sociales peuvent être évaluées par l'analyse d'impact sur les clients. En effet, la question de l'impact sur les bénéficiaires s'est posée, essentiellement sous la forme « *Combien rapporte un dollar prêté en revenu supplémentaire pour le bénéficiaire ?* » (Lapneu, 2003). Par conséquent, l'impact consiste à comprendre comment les services financiers affectent l'existence des pauvres. Il traduit les changements sur les clients attribuables à l'action de l'IMF. Ces changements constituent le rendement social d'un investissement procuré par les bailleurs de fonds. Ces derniers ont besoin de savoir si le soutien financier qu'ils apportent aux IMF atteint bien le but qu'elles se sont données. Ils se préoccupent d'en apprécier les résultats (Lelart, 2007).

À première vue, il peut sembler évident de mesurer l'impact du microcrédit mais la situation n'est pas assez claire. Certains des experts les plus connus de l'industrie de la microfinance ont émis des doutes à ce sujet. Ils se basent sur quelques arguments de base à l'encontre d'une évaluation de l'impact plus approfondie. D'abord, ces études d'impact sont coûteuses surtout s'il s'agit d'évaluer ce genre d'analyse régulièrement. En plus, la plupart des analyses d'impact ne respectent pas les critères de recherche théorique (Cheston; Reed; Harper; Hill; Horn; Salib et Walen, 2005). Enfin, il existe des problèmes méthodologiques dans la mesure de l'impact.

2.3. La performance financière

Pour développer le secteur de la microfinance, l'accent a été porté d'avantage sur la performance financière. Afin d'évaluer cette performance, un grand nombre d'indicateurs sont apparus, et la plupart d'entre eux sont devenus standards mais il n'y a pas un consensus sur leurs définitions et sur leurs façons d'être calculés. Ils ont été institutionnalisés au sens où ils correspondent à des règles durables acceptées par la communauté de la microfinance (Copestake, 2003). Toutefois, la rentabilité était la dimension la plus importante et adoptée pour mesurer la performance financière à travers différents ratios. L'analyse des déterminants de cette rentabilité ainsi que l'atteinte de l'équilibre financier fera l'objectif de cette partie.

D'une manière générale, pour qu'une institution soit rentable sur une période, il faut simplement que ses ressources couvrent ses dépenses. L'atteinte de cette rentabilité peut être envisagée de deux façons: la première est de réduire les charges, plus précisément, les coûts de transaction (souvent les personnels). L'autre façon consiste à augmenter les produits en augmentant le taux d'intérêt sur les crédits.

3. Méthodologie

3.1. Données

L'ensemble des données de panel de cette étude provient du MIX Market, qui est actuellement la base de données recueillant des informations sur les IMF. Créé en juin 2012, en tant qu'organisme privé à but non lucratif, le MIX (Microfinance Information Exchange), vise à promouvoir l'échange d'informations au sein du secteur de la microfinance.

La mission du MIX est d'aider à créer un marché de la microfinance, en offrant des services de collecte de données, des outils de suivi des performances, de comparaison sectoriels et des services d'information spécialisée.

3.2. Choix de l'échantillon

Pour le besoin de ce travail nous avons constitué, une base de données de panel de 10 IMF dont nous avons exclu les IMF sur lesquelles il manquait certaines informations concernant les variables de notre étude. Nous avons in fine un échantillon de 10 IMF marocaines sur une période de 8 ans (2003-2010).

3.3. Description des variables

La variable à expliquer

Pour notre analyse, nous allons utiliser comme variables dépendantes le rendement de l'actif (ROA)²⁰³, nombre de clients (*nbrclt*)le pourcentage femme clientes (*PFEM*), Elles nous permettent d'évaluer la performance financière et sociale de l'IMF dans le temps, dans la mesure où, lorsque les produits financiers l'emportent sur le total des charges, de façon pérenne, on peut déduire que l'IMF peut se passer des subventions et recourir aux marchés financiers si besoin et lutter contre l'exclusion sociale surtout l'empowerment des femmes.

Les variables explicatives

La première variable indépendante est le portefeuille à risque à 30 jours (*PAR>30*). Ce ratio de risque et liquidité permet de mesurer l'impact d'un portefeuille à risque mesuré à une période donnée sur le niveau de crédit octroyé à la période suivante. En effet, le fonctionnement des IMF est caractérisé par une logique de crédits rotatifs, c'est-à-dire que les fonds prêtables sont reconstitués presque totalement par les crédits. Dans ces conditions, on s'attend à une influence négative du portefeuille à risque sur la performance de l'IMF. En d'autres termes, les IMF enregistrant des portefeuilles à risques élevés sur une période auraient moins de fonds à prêter à l'avenir et seraient donc obligées de rationner le crédit, ce qui aurait une influence négative sur leurs performances financières.

En ce qui concerne notre deuxième variable indépendante de la structure financière des IMF, nous avons utilisé le ratio (*RATIOASSET*) fonds propres divisé par des actifs.

Par ailleurs, étant donné qu'une bonne gestion peut positivement contribuer à l'amélioration et à une croissance durable de la performance financière des IMF, nous avons choisi comme troisième variable indépendante le ratio de productivité : le nombre d'emprunteurs par rapport à l'effectif du personnel (*Empr_Ef*). Enfin, pour capter l'impact des indicateurs institutionnels et de portée sur la performance financière des IMF, avons retenu comme dernières variables indépendantes un ensemble de mesure de portée à savoir : le pourcentage d'emprunteurs femmes (*PFEM*), taille de crédit (*Crédit*), et l'âge des IMF (*MATURE*)et le nombre des clients. Pour la suite de notre travail, nous avons procédé à l'épuration et à la qualité des données afin de ne retenir que les variables pertinentes qui nous permettraient d'obtenir des résultats non biaisés.

²⁰³Le Return on Assets (ROA) qui peut être traduit en français par taux de "rendement de l'actif investi" ou "rentabilité économique" est une notion économique d'inspiration anglo-saxonne. Celle-ci mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et l'actif net mobilisé dans l'activité.

Statistiques descriptives

A partir du cadre théorique développé et de la disponibilité des données, nous avons identifié et collecté des données de panel sur 9 variables dont les définitions et les statistiques descriptives sont consignées dans le tableau 1.

Tableau 1 : statistiques descriptives

| Variabes | définitions | observa tion | moyenne | écart type | Min | Max |
|-----------------|--|-----------------|----------|------------|---------|----------|
| ROA | Rendement de l'actif=résultat net/total actif | 75 | 3.51 | 7.14 | -19.18 | 18.37 |
| ROE | Rendement des capitaux propres= résultat net/ total capitaux propres | 74 | 4.39 | 51.86 | -382.27 | 114.66 |
| RATIOASSET | Capital/Actif c'est le total des fonds propres ajustés/Total actif ajusté | 69 | 0.47 | 0.27 | 0 | 1.42 |
| CREDIT | Nombre de crédits en cours c'est le nombre de prêts en cours, ajusté pour la radiation normalisée de prêts | 70 | 3.70e+07 | 6.59e+07 | 0 | 2.64e+08 |
| NBRE_CLIEN T | Nombre d'emprunteurs actifs c'est le nombre d'emprunteurs avec un prêt en cours, ajusté pour la radiation normalisée de prêts | 78 | 82426.69 | 124107.4 | 455 | 472961 |
| PFEM | Pourcentage d'emprunteurs femmes c'est le nombre d'emprunteurs actifs femmes/Nombre d'emprunteurs actifs, ajusté | 75 | 64.51 | 18.22 | 31.84 | 97.98 |
| EMPR_EF | Emprunteurs par effectif du personnel c'est le nombre d'emprunteurs actifs, ajusté/Effectifs du personnel | 76 | 631.44 | 1211.23 | 0.47 | 6161.88 |
| MATURE | c'est l'âge des IMF. Pour cette variable nous avons généré trois variables binaires New =1 si l'âge est inférieur à 5 ans et 0 sinon. Young=1 si l'âge est entre 5 et 10 et 0 sinon. Mature=1 si l'âge est supérieur à 10 ans et 0 sinon. | 80 | 0.65 | 0.47 | 0 | 1 |
| PAR30 | Portefeuille à risque > 30 jours c'est le capital restant dû pour prêts avant montants échus>30 j. /Encours brut de prêts, ajusté. | 75 | 2.92 | 3.51 | 0 | 17.79 |

Source : Auteur, à partir de données de Mix Market 2012

Alors que le secteur marocain enregistrait historiquement de bonnes performances financières avec un rendement de l'actif maximal de 18,37% et une moyenne de 3,51% sur la période de 2003 à 2010, la crise a fait largement chuter la rentabilité des IMF qui atteignent seulement

0.2% en médiane en 2009 et dont la moitié enregistre des rendements négatifs avec un minimum de (-19,18%). Au niveau des produits et pour faire face à une demande croissante, l'offre des prêts individuels a progressivement supplanté celle des crédits de type solidaire (prêts de groupe). Les femmes étant les principales bénéficiaires des prêts de groupe, ce constat est visible au regard du fort recul de la part des femmes emprunteuses, passant de 68% en 2005 à 48% en 2008. Nous constatons aussi une forte dégradation de qualité du portefeuille sur la période 2003-2010 enregistrant un taux maximum de 17,79% et une moyenne de 2,92%.

Le ratio fonds propres/actif (*RATIOASSET*) met en avant cette mutation de structure de financement des IMF avec un glissement progressif d'un financement de la croissance basé sur les subventions vers un financement par la dette.

Une des conséquences néfastes de cette crise doublée de la crise mondiale pourrait être le manque de liquidité dans le secteur de part un ralentissement du financement par les banques, généralement frileuses à s'engager sur des secteurs jugés trop risqués. Il semblerait cependant que cela ne soit pas le cas pour plusieurs raisons : 1) la crise est vue comme passagère 2) les principales IMF bénéficiant de la plupart des financements bancaires ont tissé de bonnes relations avec les banques 3) le gouvernement marocain s'est aussi impliqué en encourageant le renforcement des liens entre les IMF et les banques commerciales.

Au niveau des caractéristiques de ces prêts, les IMF marocaines bénéficient de ressources à plus long terme par rapport à leurs concurrents de la région, avec un délai de prêt moyen pondéré de 80 mois, contre 24 mois pour les IMF arabes en général, et d'un taux d'intérêt A moyen pondéré de 3.68 %, (cf. tableau 2). Évidemment il existe des disparités au sein du secteur, ces financements touchant pour la plupart les 4 principaux²⁰⁴ acteurs qui bénéficient aussi de pouvoir de négociation accru leur permettant de bénéficier de taux d'intérêts préférentiels (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Taux d'intérêt moyen pondéré et durée des emprunts

| Type de prêteur | Taux d'intérêt (%) | Durée (Mois) |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| IFD/Gouvernement | 1.88% | 111 |
| Institutions financières | 4.00% | 78 |
| Fonds | 7.60% | 77 |
| Autre | 4.94% | 60 |
| Moyenne pondérée | 3.68% | 80 |

Définition : IFD/Gouvernement : comprend les « IFD » (Institutions de Financement du Développement), « Gouvernement », « Programme de Développement » et la « Coopération bi/multilatérales » Institutions financières : banques commerciales, banques publiques et coopératives- Source: benchmark 2008.

4. Résultats et discussion

4.1. Matrice des coefficients de corrélation

Avant d'entreprendre l'étude des liens entre la performance financière et les différentes variables explicatives, il convient de vérifier que les liens entre l'ensemble des variables retenues ne sont pas trop forts, ou déséquilibrés (par exemple, deux variables très fortement corrélées et les autres quasi-indépendantes). Le tableau 3 présente la matrice des coefficients de corrélation, le *ROA* est négativement corrélé avec le *RATIOASSET*, et statistiquement significatifs. Cette corrélation est attendue dans la mesure où les IMF arrivent à substituer les dettes par des fonds propres (Servet j.m. 2010), le *ROA* et le portefeuille à risque à 30 jours sont négativement corrélés et la corrélation est statistiquement significative. Ceci est en

²⁰⁴ Al amana, Zakoura, FONDEP et FBPMC.

adéquation avec l'argument selon laquelle l'accroissement du volume des prêts impayés (Servet j.m. 2010) au fil des jours est préjudiciable à la performance financière des IMF, le ROA est négativement corrélé avec l'âge des IMF et le nombre d'emprunteurs. Le pourcentage d'emprunteurs femmes est positivement corrélé au ROA mais non statistiquement significative, Au demeurant du fait que les femmes sont de loin les premières clientes du microcrédit, la nature des activités qu'elles entreprennent (activités de satisfaction des besoins primaires à petite échelle) ne permettent pas de générer des profits substantiels pour permettre aux IMF d'appliquer un taux d'intérêt qui pourrait contribuer de manière significative à leur performance financière.

Tableau 3: matrice de corrélation

| | ROA | ROE | RATIOA~T | credit | nbre_c~t | PFEM | Empr_Ef | MATURE | par30 |
|-------------|---------|--------|----------|--------|----------|--------|---------|--------|--------|
| ROA | 1.0000 | | | | | | | | |
| ROE | 0.6254 | 1.0000 | | | | | | | |
| RATIOASSET | -0.3782 | -0.297 | 1.0000 | | | | | | |
| credit | -0.1949 | -0.122 | 0.5035 | 1.0000 | | | | | |
| nbre_client | -0.0432 | 0.1049 | 0.4548 | 0.8988 | 1.0000 | | | | |
| PFEM | 0.2638 | 0.0740 | -0.0885 | -0.294 | -0.1735 | 1.0000 | | | |
| Empr_Ef | 0.0265 | 0.1243 | 0.1325 | 0.1711 | 0.3753 | 0.0542 | 1.0000 | | |
| MATURE | -0.1901 | -0.103 | 0.3093 | 0.2931 | 0.3074 | -0.003 | -0.1122 | 1.0000 | |
| par30 | -0.3079 | -0.009 | 0.2106 | 0.2807 | 0.2728 | -0.123 | -0.0590 | 0.1946 | 1.0000 |

Source : auteur, à partir de données de Mix Market 2012

4.2. Modèle de régression et analyse des résultats

Rappelons que le modèle retenu vise à estimer l'impact du portefeuille à risque, du ratio des produits financiers, du ratio de productivité de personnel, de l'âge des IMF, du pourcentage de femmes parmi les clients et du nombre d'emprunteurs...etc. exercent sur la rentabilité économique et financière des IMF ainsi que leur performance sociale, Le modèle empirique pour estimer ces différents impacts s'écrit alors :

$$y_{it} = X_{it}\beta + u_{it}$$

Avec y_{it} la variable dépendante (sociale ou financière) de l'IMF i à la période t;

X_{it} la matrice des variables explicatives de l'IMF i à la période t (cf. Tableau 1);

u_{it} le vecteur des termes aléatoires

β la vecteur des coefficients des variables explicatives.

Les résultats obtenus suite à la première régression du modèle nous font penser que nous avons une bonne spécification de notre modèle, Par conséquent, on a effectué un test de Hausman²⁰⁵ : la statistique donne un résultat : Prob>chi2 = 0.5554 qui est supérieure à 10%, ce qui est nous a permis de retenir la régression à effet fixe au lieu de la régression à effet aléatoire.

Tableau 4 : résultats économétriques

| VARIABLES | PFEM | ROA | lognombreclient |
|----------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| RATIOASSET | -3.728 (20.32) | -8.552** (3.703) | -3.307***(1.058) |
| Crédit (log) | -1.844(2.647) | -7.25e-08** (2.89e-08) | 0.735***(0.113) |
| nbreclit(log) (ROA) | 0.520(2.347) | 4.85e-05*** (1.50e-05) | 0.0186 (0.0209) |
| PFEM (ROA) | 0.394(0.341) | 0.0518 (0.0479) | 0.00742 (0.00778) |
| Empr_Ef | -0.00138 (0.00186) | -0.000992 (0.000784) | 0.000315*** (0.000103) |

²⁰⁵Les résultats du test d'Hausman ne sont pas présentés ici dans le papier mais pourront être fourni sur demande du réviseur pour vérification.

| | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| MATURE | 2.659(5.189) | -3.516* (1.869) | 0.562* (0.309) |
| PAR30 | -0.894*(0.54) | -0.399* (0.214) | 0.0593*(0.0329) |
| Constant | 88.26*** (25.19) | 7.611* (3.962) | -0.896 (1.443) |
| Observations | 59 | 60 | 59 |
| Nombre des IMF | 10 | 10 | 10 |

***, ** et * : résultat significatif des coeff. au seuil de 1%, 5% et 10% (...) écart type.
Source :auteur/ STATA 11

Le coefficient du portefeuille à risque à 30 jours est négatif comme attendu et statistiquement significatif, Ceci confirme notre deuxième hypothèse selon laquelle une réduction significative du portefeuille à risque à 30 jours dans le portefeuille global des IMF devrait avoir un impact positif sur leur performance financière. En d'autres termes, un portefeuille à risque élevé aurait comme conséquence de limiter les produits tirés des activités du microcrédit et donc moins de fonds à prêter. Ce qui aurait comme conséquence le rationnement du crédit²⁰⁶ et à terme l'impossibilité de fournir de façon durable des services de qualité à leur clientèle et par conséquent avoir un impact négatif sur leurs résultats financiers pour l'atteinte de la performance financière. C'est ce qu'illustre bien la valeur négative du coefficient de -0.399 du portefeuille à risque qui est statistiquement significative. Une autre conséquence néfaste de la relation inverse entre l'autosuffisance et le portefeuille à risque est qu'une baisse de rendement de l'actif dont découle un rationnement de crédit des IMF est néfaste à l'objectif d'accroissement de la portée qui résulte de la massification du microcrédit en vue d'une réduction substantielle de la pauvreté. Par ailleurs, en appliquant la recommandation du CGAP (1999), selon laquelle jusqu'à la limite de 5 % de $PAR > 30$ le risque est encore maîtrisable à notre modèle, fort nous a été donné de constater qu'au seuil critique de $PAR > 30$ de 5 % correspond une baisse du rendement de l'actif. Il apparaît alors, que des mesures de redressement doivent être prises, sinon au-delà de cette situation préoccupante si la situation financière devrait être persistante, cela pourrait déboucher sur la faillite et par conséquent sur la cessation d'activités de l'IMF.

Par ailleurs, le coefficient du portefeuille à risque à 30 jours est le coefficient de la régression le plus élevé en valeur absolue. Il s'ensuit que le portefeuille à risque ($PAR30$) est l'indicateur le plus déterminant de la viabilité financière des IMF. Ce constat renforce notre deuxième hypothèse selon laquelle : un portefeuille de crédits de qualité est l'élément déterminant de la viabilité financière des IMF. Cela veut dire que pour être autosuffisante financièrement, les IMF doivent privilégier la gestion préventive des risques pour avoir un portefeuille de crédit de qualité. Il apparaît alors, que pour accroître leurs autosuffisances financières, les IMF doivent recourir à la gestion prévisionnelle des risques, en considérant leur capacité à anticiper les problèmes de recouvrement des crédits en cours afin de prévenir les risques de contagion perverse parmi les emprunteurs. Car, dans un contexte de sous mobilisation de l'épargne et de rétrécissement des possibilités de financement extérieur seule une $PAR30$ faible sous-tend l'autosuffisance de l'IMF. Ceci doit pousser à une professionnalisation des IMF pour faire preuve d'une gestion relativement efficace de leurs risques de crédit.

Pour faire face à toutes ces difficultés et dans le cadre d'une bonne gestion des risques de crédits, les IMF peuvent se regrouper pour créer un bureau de crédits (centrale de risque) afin de réduire l'endettement croisées, de permettre l'échange et une meilleure circulation de l'information sur la solvabilité des emprunteurs. En effet, lorsque les IMF commencent à se concurrencer et à se disputer la clientèle, le taux de défaut de remboursement s'élève rapidement si elles n'ont pas accès à une base de données affichant les éléments appropriés

²⁰⁶ Le nombre de clients baisse, passe de 1 300 000 en 2007 à 680703 en 2011.

du comportement de leur clientèle. En l'absence du bureau de crédit, un contrôle beaucoup plus accru des IMF sur les prêts individuels et les prêts de groupe avec la caution solidaire des membres du groupe (Conning 1999, Laffont et Nguessam 2000, Couchouro et Rakatoa, 2006, Ahlin et Townsend et al 2007) devrait jouer un rôle prépondérant dans certains environnements marqués par une solidarité de ses membres comme au Maroc par exemple. La caution solidaire est à la fois une garantie ex ante et ex post pour lutter contre le risque de défaut (Stiglitz 1990, Gatak 1999 et Morduch 1999). De ce fait, une bonne gestion des risques de crédit entraînant un bon taux de remboursement des crédits pourrait permettre aux IMF d'accroître leur portefeuille moyen de crédit pour un niveau de charges identiques et donc de baisser éventuellement leurs taux d'intérêt effectifs, améliorant ainsi leur compétitivité.

5. Conclusion

La microfinance est souvent abordée dans la littérature comme un outil qui permet aux exclus du système financier formel d'avoir accès à des sources de financement en constituant ainsi un moyen de combattre l'exclusion et la pauvreté. Cette recherche présente l'originalité d'étudier la rentabilité des IMF sous l'angle de leur performance sociale et financière. La détermination des indicateurs les plus pertinents de la performance sociale et financière des IMF a été le principal objectif de cet article.

Pour atteindre cet objectif, nous avons d'abord fait une revue de littérature qui nous a permis d'identifier les indicateurs de la performance sociale et financière susceptibles de s'appliquer aux données empiriques. Ces dernières ont été collectionnées sur le site de Mix Market avec la constitution d'un échantillon de base de 10 IMF marocaines sur une période de 8 ans (2003-2010). Le traitement et l'analyse des données ainsi recueillies, nous ont permis de tester notre modèle pour mettre en évidence les déterminants de la rentabilité des actifs des IMF ainsi que la rentabilité des capitaux propres.

Nos résultats montrent que le portefeuille à risque (PAR30) et l'âge des IMF et la productivité des personnels sont les éléments les plus déterminants de la performance sociale et financière de ces institutions. Ils montrent également que la portée des programmes de microfinance des IMF impacte positivement la performance financière. Par contre nous trouvons un impact négatif et significatif de la part des fonds propres dans l'actif total ainsi qu'une absence d'influence de la productivité des personnels et du pourcentage des femmes parmi les clients sur la performance sociale et financière des IMF.

6. Bibliographie

- ADAIR ET AL. (2013) « Causality between social performance and financial performance of microfinance institutions in the MENA region (1998-2011): A panel data study » Working paper ATM 2013.
- BANQUE MONDIALE (2008), *Rapport sur la pauvreté au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, Washington D.C., USA.
- Bloy Eddy et al. (2011) « Surplus et responsabilité sociale en microfinance : étude de cas d'institutions péruviennes », *Management & Avenir*, 6 (46), 244-260.
- BOYE S., HAJDENBERG J. et POURSAT C. (2006) *Le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisations, Paris.
- CORNEE S. (2007) « Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en micro finance », *Document de travail SPI 3*, CERISE.
- COUNTS A., ZAFAR R., CONNOR E. (2006) "Factors that Contribute to Exponential Growth: Case Studies for Massive Outreach to the Poor and Poorest", in Daley-Harris and Awimbo (Eds), 41-93.

- CULL R., DEMIRGUC-KUNT A., MORDUCH J. (2006) “Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks”, *Policy Research Working Paper Series* 3827, The World Bank: Washington, D.C., USA.
- DRAKE D., RHYNE E. (Eds) (2002) “*The Commercialization of Microfinance*”, Accion International (Organization), Stylus Pub Llc.
- FOUILLET-CYRILET, al. (2007) « Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable », *MAUSS*, 1 (29), 329-350.
- GUERIN ISABELLE et al. (2009) « La micro finance est-elle socialement responsable ? Introduction », *Revue Tiers Monde*, 1 (197), 5-16.
- GHATAK M. and GUINNANE T. (1999), “The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice”. *Journal of Development Economics*, (60), 195-228.
- HAMED Y. (2004) *Microcrédit et financement de la microentreprise au Maghreb*, Thèse de Sciences économiques, Université Paris 12.
- LABIE M. (1996) « Perspective d'autonomie et pérennisation des systèmes financiers », *Revue Tiers-Monde* t.XXXVII, 145, janvier - mars, pp 85 - 97.
- LAPENU CECILE et al. (2004) « Performances sociales : une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes. », *Mondes en développement*, 2 (126), 51-68.
- LAPENU CECILE et al. (2009) « évaluation de la performance sociale : les enjeux d'une finance socialement responsable », *Tiers Monde*, 1 (197), 37-54.
- Lelart M. (2007) « le père du microcrédit honoré par le prix nobel...de la paix » *économie politique* 2 (117) 197 - 208.
- JAMES COPESTAKE, (2007) « Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift? » *World Development* 35 (10), 1721–1738.
- Jégourel Yves, (2008) « La microfinance: entre performance sociale et performance financière », *Regards croisés sur l'économie*, 1 (3), 197-205.
- Matthew warning, al. (2002) « The Social Performance and Distributional Consequences of Contract Farming: An Equilibrium Analysis of the Arachide de Bouche Program in Senegal » *World Development* 30 (2), 255–263.
- MORDUCH J. (1998) “Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh”, *Working Papers* 198, Princeton University.
- MORDUCH J. (1999b) “The Microfinance Promise”, *Journal of Economic Literature*, XXXII, 1569-1614.
- MORDUCH J. (2000) “The microfinance schism”, *World Development*, 28 (4), 617-629.
- Ravallion M., Chen S. (2008) « The developing world is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty », *Policy Research Working Paper 4703*, World Bank Development Research Group.
- OLIVARES-POLANCO F. (2005) “Commercializing Microfinance and Deepening outreach? Empirical Evidence from Latin America”, *Journal of Microfinance*, 7 (2), 47-69.
- SCHREINER M. (1997) “How to measure the subsidy received by a development finance institution”, *The Ohio State University Working paper*, 1-49.
- Schreiner M., Yaron J. (1999) “The subsidy dependence index and recent attempt to adjust it”, *Working paper*, Washington University in St. Louis, 1-44.
- SCHREINER M. (2001) “Seven Aspects of Loan Size”, *Journal of Microfinance*, 3(2), 27-47
- SERVET J.M. (2009) « Responsabilité sociale versus performances sociales en micro finance », *Tiers Monde*, (197), 5-146.
- SERVET J.M, (2010) « l'inclusion financière au Maroc par la microfinance : une responsabilité sociale sous tension » working paper, Projet IRD / UMR n°201.

SERVET et al. (2010) « microfinance peut-elle être sociale et rentable » revue banque n° 720.

SOME YVES, (2010) « Responsabilité sociale et solidarité : la microfinance peut-elle être plus solidaire ? », Finance & Bien Commun, 2 (37-38), 158-169.

VAN BASTELAER T., ZELLER M. (2006) Achieving the Microcredit Summit and the Millennium Development Goals of Reducing Poverty: What is the Cutting Edge on Cost Effectively Measuring Movements across the \$1/Day Threshold, Daley-Harris and Awimbo (Eds), 1-31.

URGEGHELUDOVIC, (2010) « Les véhicules d'investissement en microfinance et le défi de la performance sociale », Mondes en développement, 4 (152), 69-82.

ANALYSE DE L'APPROPRIATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (RSE) PAR LE CROISEMENT DES PARTIES PRENANTES AVEC LE TRIPLE BOTTOM LINE. LE CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE : LE GROUPE SONELGAZ (SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ).

Yassine FOUAD

Consultant en Ressources Humaines.

Directeur du cabinet TERENCE(*Algérie*)

foudad.y@gmail.com

Anis Khallil KEDDACHE

Diplômé d'un Master Recherche en Management des Organisations (Juin 2013)

École Nationale Supérieure de Management d'Alger (ENSM Alger) (*Algérie*)

keddacheanis@yahoo.fr

1. Introduction :

Actuellement, dans le monde des affaires, un thème est omniprésent, la Responsabilité Sociétale (ou sociale) des Entreprises (RSE). Le concept de RSE est nouveau en Algérie, son application n'en est qu'à ses débuts, et les problèmes rencontrés sont nombreux en dépit de l'expérience du dispositif de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) des années 70/90.

Bien que la conception de l'entreprise autocentrée et focalisée sur l'objectif unidimensionnel du profit soit encore dominante, nous assistons aujourd'hui à des conceptions alternatives qui envisagent l'entreprise dans une perspective multidimensionnelle.

La RSE et le Développement Durable s'inscrivent dans cette dernière perspective.

2. Cadre conceptuel :

Une revue de littérature nous a permis d'élaborer une analyse en lien avec notre question de recherche. Elle nous a permis de bâtir le cadre conceptuel de notre recherche.

Nous avons étudié tout d'abord la construction des champs théoriques de la RSE (Bowen, 1953 ; Frederick, 1978 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Wood, 1991 ; Gendron, 2000 ; Acquier et Aggeri, 2008 ; Carroll, 2008 ; Igalens, 2012).

Nous avons également étudié la théorie des parties prenantes, ses applications et ses implications (Freeman, 1984; Carroll, 1991; Hill et Jones, 1992; Starik, 1995; Mercier, 1999; Clarkson, 1995; Damak et Pesqueux, 2003; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Enfin, nous avons développé l'institutionnalisation, à travers la construction d'une RSE globalisée qui, se situe de plain-pied dans l'actualité de la RSE (Schmidt et Huault, 2004 ; Schmidt, 2004 ; Le Bas et Dupuis, 2005 ; Cazal, 2005).

3. Méthodologie de recherche :

Nous avons fait le choix de recourir à une méthodologie de type qualitative pour mener notre recherche. Parmi les méthodes qualitatives, nous avons opté pour l'étude de cas.

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Yin (1994) pour argumenter ce choix. Selon Yin, la méthode qualitative de recherche est appropriée pour étudier dans une approche holistique des phénomènes **sociaux** (ou sociétaux), **complexes** (où la compréhension de ce phénomène n'en est encore qu'à ses débuts et **récents** (modernes et contemporains).

Pour construire notre étude de cas, nous nous sommes basés sur plusieurs modes de recueil de données, répandus en sciences de gestion.

3.1. Les sources documentaires :

Les rapports annuels d'activité comme principale source de données :

Pour Neu, Warsame et Pedwell (1998), le rapport annuel d'activité possède un fort degré de crédibilité que l'on ne trouve dans aucun autre type de support de communication externe d'entreprise. Ainsi, Gray, Kouhy et Lavers (1995) considèrent que le rapport annuel d'activité représente le principal vecteur de diffusion d'informations sociétales.

Nous nous sommes basés sur les rapports annuels d'activité (de 2007 à 2011) disponibles sur le site Internet du Groupe Sonelgaz (**présentation en Annexe N°1**), pour nous permettre de procéder à l'analyse longitudinale de ces rapports en termes de contenu.

Les outils de communication comme source de données secondaires :

Nous avons pu récolter également, dans une certaine limite, différents outils de communication interne mis à la disposition du public : supports de communication internes, journaux d'entreprises, flash-info (flyers), contenu des sites Internet. Nous les avons étudiés à travers une analyse thématique.

3.2. Les entretiens :

Pour Quivy et Van Campenhoudt (2002), la méthode des **entretiens** est toujours associée à une méthode d'analyse de contenu. Nous avons eu recours à des entretiens de type **semi-directif**. C'est l'entretien le plus utilisé en sciences de gestion (Point, Retour, 2009).

Nous avons réalisé **12** entretiens auprès de **04** filiales du Groupe Sonelgaz. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

3.3. Mise en pratique de la grille de lecture :

Pour étudier l'appropriation de la RSE au sein du Groupe Sonelgaz, nous avons mobilisé la **théorie des parties prenantes** reliée au **triple bottom line**. L'objectif du développement des deux grilles théoriques précédemment évoquées, est de fournir un cadre permettant d'analyser la démarche RSE du Groupe Sonelgaz.

Elles permettent d'appréhender le phénomène que nous souhaitons observer. Chacune apporte un éclairage à la réflexion, c'est pourquoi il nous a semblé intéressant de les utiliser conjointement, en construisant un cadre d'analyse synthétique.

Croiser les deux grilles de lecture se justifie aussi par le fait que la théorie des parties prenantes recoupe les trois piliers de la RSE ; elle permet de prendre en compte les aspects économique, social et environnemental. Elle considère la firme comme un lieu de médiation d'intérêts qui peuvent s'avérer contraires aux aspirations humaines et aux nécessités de l'environnement naturel. Enfin les parties prenantes peuvent être assimilées aux porte-paroles, aux interlocuteurs de l'entreprise relativement aux trois piliers identifiés (Dotenwill et Reynaud, 2006).

4. Résultats et discussion :

L'analyse qualitative a été marquée par trois temps forts : celui de l'**observation** tout au long de la période d'immersion au sein de l'entreprise, l'**analyse documentaire**, et enfin, celui des **entretiens individuels**. Chacun de ces temps forts a apporté des éléments pertinents.

Les **résultats** de cette étude ont été élaborés en **trois étapes**. D'abord, il y a eu description du dispositif de RSE du Groupe Sonelgaz, à travers la mise en exergue de sa démarche selon les trois thématiques de la RSE (Sociale, Environnementale et Economique).

Ensuite, ces informations ont fait l'objet d'une synthèse schématisée sous la forme d'un tableau intitulé « Tableau de croisement des parties prenantes avec le triple bottom line », présenté ci-après (3.1).

Le tableau de croisement suivant représente la synthèse des résultats de la recherche. Ils mettent en exergue le dispositif RSE au sein du Groupe Sonelgaz. Ce tableau de croisement nous permet d'établir les relations et les actions développées par le Groupe Sonelgaz avec chacune de ses parties prenantes. Il nous paraît intéressant de croiser la logique «actions concrètes» avec la logique «PP» (parties prenantes), pour mieux comprendre la nature de la relation que développe l'entreprise avec ses PP. Le tableau suivant illustre ces relations, dans le cadre des trois piliers du triple bottom line d'exercice de la RSE.

Enfin, de ce tableau de croisement, nous avons fait émerger les résultats de l'engagement du Groupe Sonelgaz dans une démarche de RSE. Ces derniers apparaissent dans trois axes majeurs et sont confrontés à la littérature portant sur la RSE (Pluchart, 2011) (3.2).

Tableau de croisement des parties prenantes avec le triple bottom line :

| SYNTHESE | | Environnemental | Social | Economique |
|---|---------------------------------------|--|--|--|
| Parties prenantes contractuelles ou explicites | Actionnaires | | | |
| | Direction | Gestion des risques environnementaux, Développement des technologies propres. | Engagement sur les valeurs liées à la RSE, Actions de soutien en faveur de la RSE. | Gouvernement d'entreprise, Gestion des risques, Respect de la légalité, de la loyauté et la transparence. |
| | Ressources Humaines | Actions environnementales et sensibilisation du personnel. | Gestion responsable des collaborateurs, Respect des droits des travailleurs, de la santé et de la sécurité au travail. | Politique de rémunération et de formation. |
| | Syndicats | | Accords syndicaux, Dialogue social. | |
| | Clients et prospects | Inciter les clients à prendre des mesures en faveur de l'environnement, Actions environnementales et sensibilisation des consommateurs. | Mesures sociales en faveur des clients, Comportements déontologiques envers des clients. | Réponse de l'entreprise aux attentes de ses clients en offrant des produits ou services adaptés et conformes à leurs valeurs, Loyauté à l'égard des clients. |
| | Fournisseurs et sous-traitants | Relations de confiance durables, Clauses dans les contrats et appels d'offres, Charte de déontologie incitant à une démarche respectant l'environnement. | Clauses dans les contrats, Vigilance sur la sous-traitance. | Loyauté et relations de confiance à l'égard des fournisseurs et sous-traitants. |

| SYNTHESE | | Environnemental | Social | Economique |
|--|--|--|--|---|
| Parties prenantes diffuses ou implicites | Etat | Respect des lois et des règlements. | Politique d'intégrité. | L'entreprise, acteur du développement économique. |
| | Collectivités locales et territoriales | Respect et préservation de l'environnement, Engagement communautaire. | Implication auprès des populations locales, L'entreprise, acteur du bassin d'emploi. | L'entreprise, acteur du développement local et territorial. |
| | Communauté nationale | Respect et préservation de l'environnement, Engagement communautaire. | Implication auprès des populations locales, L'entreprise, acteur du bassin d'emploi. | L'entreprise, acteur du développement économique. |
| | Communauté internationale | Respect de la législation internationale. | Respect de la législation internationale. | Respect de la législation internationale, L'entreprise, acteur du développement économique. |
| | Environnement | Vigilance sur la consommation des matières premières, Réalisations respectant l'environnement. | | Innovation, Energies renouvelables et technologies propres. |
| | Associations | L'entreprise, partenaire d'associations dans le domaine de la protection de l'environnement. | L'entreprise, partenaire d'associations dans le domaine social. | L'entreprise, partenaire d'associations pour permettre le développement économique. |
| | Concurrents | | | |

5. Discussion générale des résultats de la recherche :

5.1. Les stratégies RSE du Groupe Sonelgaz :

Stratégie RSE d'engagement des équipes dirigeantes pour un management responsable :

Dans le cadre de cette stratégie, les dirigeants du Groupe Sonelgaz prennent un certain nombre d'engagements à travers des discours publics, relayés en interne, et formalisés par un code d'éthique et la signature de différentes chartes. Il s'agit principalement d'engagements sur des valeurs permettant d'établir les fondations et de dessiner les contours d'un management responsable.

Cette stratégie RSE d'engagement, limitée aux équipes dirigeantes, est fondée sur le principe de confiance à leurs égards et, faute de préciser le périmètre de leur engagement (s'engager envers qui, sur quoi, à quel horizon temporel, etc.), elle est souvent critiquée comme relevant d'une intention strictement «communicationnelle», avec la recherche d'un effet purement «cosmétique».

Pour autant, en adoptant un point de vue processuel, et en nous plaçant dans la perspective qui est la nôtre ici, d'un apprentissage organisationnel en matière de RSE, cette phase apparaît alors comme une phase indispensable pour «ancrer» l'idée de la RSE dans les

représentations des collaborateurs internes de l'entreprise et des interlocuteurs externes. Il s'agit alors pour la direction de l'entreprise de signifier trois choses :

- Qu'elle prenne la décision de mettre en place un management responsable ;
- Qu'elle fonde ce management responsable sur un choix spécifique de valeurs ;
- Et, enfin, qu'elle attende que les représentations mentales et les comportements professionnels évoluent dans le sens qu'elle indique.

On peut également recourir à la notion d'«*intention stratégique*»²⁰⁷ que proposent Hamel et Prahalad pour désigner le rôle de leadership des dirigeants quant à leur responsabilité à énoncer clairement la mission, la vocation et l'ambition de l'entreprise pour mobiliser l'ensemble des acteurs et insuffler une dynamique performante de transformation des ressources internes.

Stratégie RSE de détermination de domaines d'exercice de la RSE (DERSE) :

Une analyse des rapports d'activité du Groupe Sonelgaz montre que ses domaines d'engagements sont variables, mais qu'il est néanmoins possible de les regrouper en domaines d'exercice de la RSE (DERSE) comme suit :

- **L'action citoyenne** (insertion des jeunes, non exclusion des handicapés, emploi féminin),
- **Le développement économique** (programme des énergies renouvelables, électrification rurale),
- **L'action environnementale** (développement des éco-gestes, programme des énergies renouvelables),
- **Le domaine artistique/culturel et sportif** (mécénat et sponsoring).

Le Groupe Sonelgaz décide de focaliser son action RSE/DD sur les domaines cités ci-haut, considérés comme domaines prioritaires d'intervention. L'argument évoqué, retenu à travers nos entretiens, est principalement la recherche de la performance. Le Groupe Sonelgaz ne peut être efficace sur tous les problèmes sociaux et sociétaux. Celui-ci se focalise sur les aspects qu'il juge en adéquation avec son cœur de métier, son histoire, ses valeurs, et son ancrage au sein de la société civile.

Cependant, une des critiques formulées par Porter (Porter M. E., Kramer M.R., 2002) à l'égard des choix réalisés par les entreprises dans ce type de stratégie RSE est que l'entreprise disperse son effort inutilement car, d'une part, l'investissement est insuffisant pour produire un effet conséquent sur la société et que, d'autre part, il est sans retour sur investissement pour l'entreprise, car les DERSE sont déterminés sans lien avec les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise. Il préconise donc de définir les DERSE en fonction de la chaîne de valeur de l'entreprise, de manière à créer un niveau de valeur convaincant, à la fois, c'est-à-dire simultanément, pour l'entreprise et pour la société.

Stratégie RSE de dialogue avec les parties prenantes :

Ce type de stratégie RSE resserre les liens avec les parties prenantes traditionnelles liées au business du Groupe Sonelgaz, comme par exemple : **les clients, les fournisseurs, les salariés et l'État**, en les faisant évoluer dans le cadre d'une préoccupation commune de type RSE. Mais surtout, elle introduit également de nouveaux acteurs dans le dialogue, **les associations et les communautés locales**, et amène l'entreprise à adopter des stratégies moins défensives à leur égard (comme par exemple avec les ONG) et plus pro-actives (en passant par exemple avec les communautés locales, d'actions mécénales dispersés à des actions RSE assorties d'objectifs programmés et d'indicateurs de performance concertés).

Pour autant, il reste difficile d'arriver à qualifier véritablement le type de relations qui s'instaure entre le Groupe Sonelgaz et ses diverses parties prenantes, tant sur le plan interne

²⁰⁷Hamel G, Prahalad C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, mai-juin, pp. 79-91.

qu'externe. Mais l'identification de ces parties prenantes et la détermination de leurs sphères d'influence restent incontournables, pour asseoir la RSE sur des bases solides qui, dépassent les simples discours incantatoires et vœux moralistes.

Si le terme de dialogue, souvent utilisé, paraît pertinent par rapport à certaines parties prenantes de l'entreprise (les salariés principalement), il est plus problématique à utiliser pour d'autres (notamment les fournisseurs et sous-traitants placés en situation de dépendance commerciale), et sans doute prématuré pour d'autres encore (clients, associations et communautés locales), faute pour l'instant d'un véritable jeu de questions-réponses, instauré dans le cadre d'instances définies et selon des modalités convenues (culture et management de l'entreprise publique algérienne dans un cadre monopolistique, passivité et dépit des clients, niveau insuffisant des pressions syndicales et des associations de consommateurs, etc.).

La RSE, source d'amélioration de l'ancrage territorial du Groupe Sonelgaz :

Dans cette perspective, le RSE constitue un levier très efficace pour le Groupe Sonelgaz, et ce, d'autant plus que l'entreprise a adopté une stratégie RSE fondée sur le dialogue avec les parties prenantes (parties prenantes ciblées). En effet, les populations locales des territoires dans lesquels le Groupe Sonelgaz opère font partie de ses parties prenantes, sous des appellations diverses (citoyens, communautés territoriales, populations locales, riverains des lieux de l'implantation de l'entreprise).

Le Groupe Sonelgaz accorde à cette partie prenante une attention d'autant plus forte que ses actions RSE favorisent sa légitimité sociétale (service public) et son ancrage local (présence sur le territoire national : régions urbaines et rurales). Ainsi, le Groupe Sonelgaz a conscience de l'intérêt stratégique de s'ancrer dans les territoires où il opère et de l'intérêt d'utiliser la RSE comme levier de légitimation.

Une étude récente (Defélix, Dégruel, Le Boulaire, Retour, 2010) met en évidence la volonté des Entreprises Socialement Responsables (ESR) de «contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RSE», en agissant notamment dans le domaine de la sauvegarde de l'emploi local. Néanmoins, dans une perspective Investissement/Retour sur investissement, cet engagement, à l'évidence, profite davantage à la communauté locale (principalement rurale). En effet, en retour de son investissement, en accordant son discours avec les valeurs séculières véhiculées par la société civile, le Groupe Sonelgaz gagne en légitimité et en image. Mais sans profit réellement tangible pour les parties prenantes (la direction particulièrement en matière de bénéfices financiers).

La gouvernance responsable du Groupe Sonelgaz :

Si l'éthique et la morale sont des valeurs liées à la responsabilité, c'est la gouvernance qui va concrètement les mettre en œuvre. En effet, la gouvernance constitue le cadre du Groupe Sonelgaz qui va contribuer à faire évoluer les comportements alors que l'éthique est une norme comportementale individuelle. Pour paraphraser André Comte-Sponville, dans son célèbre livre «*Le capitalisme est-il moral ?*», l'entreprise «*n'est ni morale, ni immorale, elle est amonale*»²⁰⁸. L'éthique personnelle des dirigeants du Groupe Sonelgaz et leur exemplarité sont fondamentales, mais c'est la gouvernance qui va faire du Groupe Sonelgaz un agent social, économique et environnemental responsable, qui respecte et contribue à faire évoluer les règles de comportement éthique.

De la perception des enjeux de la RSE :

Nous percevons que la stratégie du Groupe Sonelgaz orientée vers la RSE permet de mieux respecter les lois, les règles et les normes sociales et environnementales, et donc, de mieux gérer les risques de l'entreprise. Nous estimons aussi que cette stratégie renforce la motivation et la productivité des salariés (notamment, sa politique de recrutement et de

²⁰⁸Comte-Sponville. A (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.

formation). Nous avançons aussi, l'idée que la mise en place de la stratégie RSE a été perçue comme pouvant également contribuer à renforcer les avantages concurrentiels du Groupe Sonelgaz (notamment, sa capacité d'innovation et son image de marque).

Il nous semble aussi que la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie déclinée auprès des filiales, attestée par des certifications de processus, de normalisation par rapport aux référentiels ISO de qualité (ISO 9 001), d'environnement (ISO 14 000), de code éthique, des labellisations, un reporting sociétal, une communication extra-financière, etc., sera de plus en plus exigée, à court ou à moyen terme, par les donneurs d'ordre (les directions en particulier mais aussi, la pression de différentes parties prenantes concernant l'engagement du Groupe Sonelgaz envers les thématiques de RSE).

La perception des enjeux du Groupe Sonelgaz dépend des contraintes sociales, environnementales et économiques qui pèsent sur lui, mais l'identification et la mesure de ces dernières ne sont pas aisées à effectuer.

De la fixation des objectifs stratégiques du Groupe Sonelgaz :

La sélection des attentes prioritaires fait l'objet d'une démarche spécifique. En effet, la fixation des priorités revient au comité de direction de la maison mère. Après un inventaire des initiatives déjà engagées par le Groupe Sonelgaz, ce comité dresse une liste des projets prioritaires à engager, à partir de plusieurs sources : les attentes exprimées par les parties prenantes les plus concernées ; les projets développés par certaines entreprises partenaires, fournisseurs et/ou clientes ; les actions types recensées dans les guides du développement durable.

Les actions prioritaires du Groupe Sonelgaz sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- Elles répondent à une obligation et/ou à une recommandation d'une institution dont relève le Groupe Sonelgaz ;
- Elles contribuent à réduire les risques sociaux (démotivation du personnel, etc.), sociétaux (plaintes des consommateurs, etc.), et/ou environnementaux (pollution de l'environnement, gaspillage de ressources naturelles, etc.) ;
- Elles s'inscrivent dans la stratégie globale et/ou dans les budgets ;
- Elles devraient avoir un impact positif sur l'image ou éviter d'avoir un impact négatif sur cette dernière.

Du pilotage des projets socialement responsables :

L'implication directe des dirigeants du Groupe Sonelgaz est indispensable à la réussite des projets socialement responsables et la conduite de ces projets doit être placée sous l'autorité d'un comité de pilotage pouvant être le comité stratégique ou le comité de direction.

De la réorientation de la communication et du reporting sociétal :

L'efficacité des projets socialement responsables repose sur l'implication des parties prenantes (internes et externes). Elle doit reposer sur une communication transparente, sur un dialogue ouvert, sincère et constructif, sur des relations de confiance mutuelle et sur le respect des engagements.

Pour que la démarche RSE réussisse, il est nécessaire qu'elle ait un sens pour chaque collaborateur de l'entreprise, que les managers comprennent ses enjeux, et soient en accord avec la vision de la direction. En effet, les valeurs partagées représentent un puissant véhicule pour la diffusion de la RSE dans l'entreprise. Une approche exclusivement de type «Top Down» où les attitudes et comportements seraient imposés d'en haut, mènerait à un leadership inefficace. Le Groupe Sonelgaz a mis en avant sa charte éthique, ses objectifs, et a inclus dans son rapport d'activité ses actions dans le domaine de la RSE.

Cependant, lorsque nous avons interrogé des collaborateurs du Groupe Sonelgaz sur la stratégie ou les opérations RSE en cours, on découvre qu'il ou elle n'est pas au courant des

détails, voire même qu'il ou elle ne sait pas qu'il existe une démarche RSE au sein du Groupe.

Le Groupe Sonelgaz a mis en place une charte éthique mais pas de code de conduite. Une charte éthique et un code de conduite constituent deux documents différents. La charte éthique décrit les grandes lignes des ambitions éthiques, tandis que le code de conduite décrit concrètement les comportements éthiques à suivre dans l'entreprise. Le premier document reflète donc ce que l'entreprise voudrait être, et le deuxième met en pratique ces grandes lignes en disant comment faire.

De la réingénierie des systèmes comptables, de contrôle et d'audit :

La mise en œuvre d'une stratégie socialement responsable implique une réingénierie des fonctions comptables, de contrôle de gestion et d'audit du Groupe Sonelgaz.

Le management actuel du Groupe Sonelgaz fait appel aux outils conventionnels de la comptabilité de gestion, ainsi qu'aux référentiels IAS/IFRS et du nouveau système comptable financier (SCF) en vigueur en Algérie depuis 2010. La rigueur comptable assure ainsi, la crédibilité et la légitimité du reporting sociétal. L'audit interne, tant sur le plan technique que de gestion, complète ce dispositif consolidé au niveau du Groupe et pour l'ensemble des filiales.

De la reconfiguration des systèmes de formation, de stimulation de motivation des salariés :

La RSE du Groupe Sonelgaz offre une opportunité de mobilisation permettant d'informer et de former, de sensibiliser, de motiver et de stimuler le personnel, et ainsi, d'engendrer une performance plus globale et plus durable. L'objectif est de tendre vers un pilotage intégré (s'apparentant à un processus d'apprentissage), de coconstruction des actions mises en œuvre pour les atteindre, en essayant d'associer tous les acteurs liés au Groupe Sonelgaz.

Les initiatives à valoriser doivent être crédibles et dépasser les effets de mode ou de « marketing publicitaire » comme ce fut le cas de plusieurs pratiques d'entreprises depuis la décennie 90, notamment avec l'insertion de volets RSE dans leurs rapports annuels, sans ancrage réel et en la confondant avec de la philanthropie.

6. Conclusion :

Cet article de recherche porte sur l'étude de la mise en place d'une démarche de RSE au sein du Groupe Sonelgaz. Cet article trouve sa place dans un débat nouveau auquel sont et seront encore davantage confrontées à l'avenir toutes les entreprises, devant obligatoirement être en mesure de concilier harmonieusement les aspects économique, environnemental et sociétal. Dans le contexte qui est le notre, certes, la RSE est récente, elle est même à ses débuts en Algérie. En atteste pour cela, le programme « RS/MENA » (2010/2014) avec l'ISO pour l'accompagnement de 4 entreprises ou organisations par an, pour l'implémentation de la Norme ISO 26 000.

Le Groupe Sonelgaz, entreprise publique, de par ses statuts et sa mission de service public, est déjà une entreprise citoyenne, car de proximité du citoyen où qu'il soit, du Nord au Sud. En atteste pour cela, le taux d'électrification nationale avoisinant les 95%, y compris dans les zones rurales et sahariennes, malgré l'immensité du territoire national (2 500 000 km²).

En outre, le Groupe SONELGAZ a déjà été une entreprise de référence lors de la mise en œuvre de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E) dans les décennies 70/80 avec notamment la participation des travailleurs au Comité de Direction et la mise en place de cinq (05) Commissions permanentes dans les principaux domaines de la gestion : - économique & financière - personnel et de la formation - de discipline - œuvres sociales- hygiène & sécurité . De même qu'elle a également joué un rôle de pionner lors des réformes économiques et

sociales des années 90 en élaborant la 1ère Convention Collective et en permettant également l'élection des premiers Comités de Participation.

Des domaines de convergence et de différenciation entre les dispositifs de la GSE, des Réformes Sociales et de la RSE nécessitent indéniablement d'être approfondis et faire l'objet de recherches ultérieures.

Il ressort de notre étude, l'intérêt du Groupe Sonelgaz à s'engager dans une démarche RSE, à l'instar des groupes internationaux d'énergie, par la mise en place de pratiques en corrélation avec les fondements de celle-ci. Cette démarche s'inscrit clairement dans les valeurs et l'histoire du Groupe Sonelgaz. Cet engagement témoigne de la volonté du Groupe à assumer pleinement son rôle au sein de la société algérienne, en tant qu'entreprise dépositaire d'une mission de service public. La RSE dans le Groupe Sonelgaz est appréhendée à l'aune des enjeux énergétiques et environnementaux liés à son activité. Pour cela, un ancrage sur un des référentiels internationaux actuels (Global Compact, SA 8000, ISO 26 000, etc.) est nécessaire pour asseoir et consolider la RSE dans sa triple dimension : économique, environnementale et sociale.

Par son activité sur la principale énergie renouvelable, par son ancrage territorial, le Groupe se positionne comme un acteur du développement durable. En effet, dans ses rapports d'activité, le Groupe exprime le dessein de construire la culture du Groupe autour du développement durable et de fédérer des collaborateurs issus de cultures différentes autour de cette idée. De ce fait, la RSE est devenue source d'innovation pour le Groupe et ses filiales.

7. Bibliographie:

- ACQUIER, A. et AGGERI, F. (2008), «Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE». *Revue Française de Gestion*, 180, 131-157.
- BOWEN, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, édition Harper & Brothers, New York.
- CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, éditions Alternatives Economiques et La Découverte, Paris.
- CARROLL, A.B. (1979), "A Three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- CARROLL, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CARROLL, A.B. (2008), «A history of Corporate Social Responsibility: concepts and practices», Oxford University Press.
- CAZAL, D. (2005), "RSE et parties prenantes: quels fondements conceptuels ?". *Les cahiers de recherche du CLAREE*, Lille.
- CLARKSON, M.B, (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- COMTE-SPONVILLE, A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.
- DAMAK-AYADI, S et PESQUEUX, Y. (2003), «La théorie des parties prenantes en perspective ». *Actes de la Journée de Développement Durable et Entreprise*, Angers, 1-13.
- FREDERICK, W.C. (1994), "From CSR1 to CSR 1", *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- FREEMAN, R.E. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", éditions Marshall, M.A. Pitman Publishing Inc, Boston, 276.
- GENDRON, C. (2000), "Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise". *Revue du Mauss*, 15, 321-325.

- GRAY, R. et KOUHY, R. et Lavers, R. (1995), "Methodological Themes: Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 78-101.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1990), "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68, mai-juin, 79-91.
- HILL, C.W. et Jones, T.M. (1992), "Stakeholder agency theory". *Journal of Management Studies*, 29, 131-134.
- IGALENS, J, « la Responsabilité Sociale des Entreprises », éditions P.U.F. « Que Sais-Je », 2012
- IGALENS, J, « la Responsabilité Sociale des Entreprises », éditions d'Organisation, 2005
- LE BAS C. et DUPUIS J-C. (2005), *La responsabilité sociale des entreprises comme institution, un examen de ses potentialités de diffusion*, LEFI, Institut des Sciences de l'Homme, Lyon ; GEMO-ESDES UCL, Lyon.
- MERCIER, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*, édition La Découverte, Paris.
- NEU, D., WARSAME, H. et PEDWELL, K. (1998), "Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports". *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282.
- PLUCHART, J-J. (2011). *Le management durable de l'entreprise : les performances de l'entreprise socialement responsable*, afarnaud franel éditions.
- POINT, S. et RETOUR, D. (2009). *Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, oct-nov-déc.
- PORTER, M. E. et KRAMER, M.R. (2002), "The competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, December.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (2002). *Manuel de recherches en sciences sociales*, édition Dunod, Paris.
- SCHMIDT G. (2004). *La responsabilité sociale des entreprises, la démarche institutionnelle*, édition Kalika.
- SCHMIDT G. et HUAULT I. (2004), *La responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle approche institutionnelle*, in « *La responsabilité - Mélanges en l'honneur de Roland Perez*, Coordonné par M. Marchesnay.
- STARICK, M. (1995), "Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature". *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217.
- Wood, D.J. (1991), "Corporate social Performance Revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- YIN R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, 2ème édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

8. Annexe N°1 : Présentation du terrain d'étude : Le Groupe Sonelgaz

8.1. Historique et évolution du cadre juridique et organisationnel :

1969 : création de la Sonelgaz.

L'ordonnance²⁰⁹ n° 69-59 du 28 juillet 1969, crée la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, par abréviation «Sonelgaz», en substitution à la société «Electricité et Gaz d'Algérie» (EGA) qui existait depuis 1947.

Cette nouvelle entité était naturellement inscrite dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé dès le lendemain de l'indépendance.

²⁰⁹Parue dans le journal officiel du 1^{er} août 1969.

A la société Sonelgaz, il est confié le monopole sur les activités de production, de transport, de distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz manufacturé (art.4 et 7).

Toutes les unités de travaux et de fabrication de matériels créés par Sonelgaz pour palier au manque de capacités nationales sont transformées en entreprises autonomes, au cours de l'année 1983:

- KAHRIF pour les travaux d'électrification.
- KAHRAKIB pour les travaux d'infrastructures et installations électriques.
- INERGA pour les travaux de Génie Civil.
- ETTERKIB pour le montage industriel.
- KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.
- AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En décembre 1991, Sonelgaz²¹⁰ change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 va confirmer la nature juridique de Sonelgaz en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, placé sous la tutelle du Ministre chargé de l'énergie (art 2), et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière (art 4). Il est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers (art.5).

Le même décret définit en son article 6 les missions de Sonelgaz, identifiées comme suit :

- Mission permettant l'exercice du monopole de la production du transport de la distribution de l'énergie électrique et la distribution publique de gaz ;
- Mission d'entretien et de renouvellement des ouvrages et installation liés à ces activités ;
- Missions à caractère commercial (assistance client, vente et installation d'appareils, prise de participation, création de filiales etc.) ;
- Missions d'engineering de développement (en Algérie et à l'étranger).

Au cours de l'année 1998, Sonelgaz, poursuivant sa restructuration va créer neuf (09) filiales pour les besoins de prise en charge de ses activités périphériques:

- Une filiale en charge de la maintenance des équipements industriels : MEI ;
- Trois filiales en charge de la réparation des transformateurs : TRANSFO (Centre, Est et Ouest) ;
- Une filiale en charge des travaux d'imprimerie : SAT Info ;
- Quatre filiales en charge de la maintenance et prestations véhicules : MPV (Alger, Constantine, Oran et Ouargla).

En 2002, la promulgation de la loi n°02-01 du 5 février 2002 va transformer la nature juridique de Sonelgaz, qui devient une société par actions (SPA), et consacre l'ouverture des activités de production, et de distribution de l'électricité et du gaz, mais garde le monopole sur l'activité transport. Ses missions sont fixées comme suit :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.

²¹⁰Décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991.

→La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.

→Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.

→L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.

→Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour «Sonelgaz Spa» et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.

→Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Par ailleurs, «Sonelgaz Spa» assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Durant les années 2004 à 2006, Sonelgaz va former un ensemble dénommé «Sonelgaz Groupe» constitué de :

→Huit filiales chargées des métiers de base.

→Six filiales chargées des travaux.

→Seize filiales chargées des métiers périphériques.

→Et de neuf sociétés en participations.

8.2. Les effectifs :

Les effectifs du Groupe ont atteint à la fin de l'année 2012²¹¹ : 70005 employés (permanents et temporaires confondus) répartis par secteur d'activité comme suit :

→Holding Sonelgaz : 510

→Activités de distributions et des technologies associées : 24190

→Activités des industries énergétiques : 10044

→Activités de prestations de services : 19418

→Activités de travaux : 15840

8.3. Indicateurs clés de gestion du Groupe Sonelgaz :

L'année 2011²¹² a été caractérisée par les indicateurs suivants :

Montant du bilan consolidé : 2050,08 milliards de DA.

Résultat net de l'exercice : 10,7 milliards de DA.

Electricité : Production : 48871,1 GWh

Vente : 38,899 GWh

Clients : 7102466

Gaz: Achat: 213, 5 mds thermies

Ventes: 86, 77 mds thermies

Clients: 3346420

²¹¹Site Internet du Groupe Sonelgaz (www.sonelgaz.dz) .

²¹²Rapport d'activités et des comptes de gestion consolidés 2011, site Internet du Groupe Sonelgaz.

UNE DIMENSION SOCIALEMENT RESPONSABLE : LE LEADERSHIP PUBLIC DES COLLECTIVITES LOCALES

Anne-Marie FRAY

Professeur en Gestion des Ressources Humaines
Centre Val de Loire Université /
France Business School Campus de Tours
anne-marie.fray@france-bs.com

Guilaine RICHEFORT

Directrice des Ressources Humaines
Collectivité Territoriale
Guilaine.richefort@gmail.com

1. Introduction

Les différentes collectivités locales ou territoriales fonctionnent suivant le principe d'une assemblée délibérante élue (conseil municipal, régional, général...) et d'un pouvoir exécutif (maire, président) et suivant des compétences transférées ou croisées selon leur différent niveau. Le principe de décentralisation fête en 2013 ses 30 ans et après la « République décentralisée » de 2003, elle s'apprête à entamer une nouvelle étape avec le projet de loi de modernisation de l'action publique, actuellement en discussion au parlement, voulant une simplification de l'architecture des Collectivités Territoriales, Régions, Départements, Communes, établissements publics intercommunaux, Métropoles...

Durant ces trente années, les évolutions législatives sur les structures publiques ont renforcé la taille de ces collectivités, et leur ont donné, par le phénomène de la décentralisation et du recul de l'Etat, des compétences accrues. Leur rôle dans la société est vital car elles sont garantes du lien social et du service aux populations, ainsi que de l'activité économique par les marchés (investissement sur tous les secteurs d'une ville ou département ou région). Conçues au départ sur un mode plutôt bureaucratique, elles ont évolué de par la loi et le contexte : libération des énergies locales, modernisation de la fonction publique, intégration d'outils et de gestion venus du privé, introduction de la notion d'efficacité, de rentabilité.

Le mouvement actuel tend à donner au management des collectivités locales des vertus d'aide efficace à l'optimisation des ressources, à un fonctionnement humain porteur de flexibilité, de gestion efficace et de développement.

Mais ceci est, dans tous les cas, un effort insuffisant pour relever les défis complexes des collectivités territoriales. Se tourner vers des qualités et des comportements en leadership, aussi bien pour les directions que pour les élus ne peut donc qu'amener la transformation nécessaire pour assurer la démocratie et le développement des cités. C'est également une réponse au défi d'un management socialement responsable à l'écoute à la fois des salariés et de la population. Aussi soulever la problématique du leadership dans ces collectivités est-il d'actualité : parce que leur taille doit favoriser un développement en phase avec les besoins des habitants ; parce que le glissement itératif de valeurs et de pratiques entre le privé et le public est récent et demande une conduite adaptée ; enfin parce que ces collectivités de tailles différentes doivent elles-mêmes faire preuve de leadership pour mener des projets multiformes, développement du territoire, urbanisation, infrastructures, croissance et emploi, économie, solidarité etc, dans lesquelles elles sont souvent ou maîtres d'œuvres, et/ou partenaires.

C'est donc l'endroit adéquat pour voir émerger deux zones de leadership. Celui des élus, responsables des décisions et représentant le dynamisme et la capacité de se développer de la collectivité, et celui des managers de service, chargés de transmettre les politiques et d'animer les équipes. Dans ce contexte, quid du management ? A un mode basé sur la hiérarchie et le statut ont succédé des formes plus participatives. Cela suffit-il ? Être dans un milieu sous statut protégé mais sous contraintes fortes de l'environnement impacte-t-il les formes de leadership et les acteurs ? Comment favoriser et répandre les émergences recensées dans certaines collectivités ? Des pistes de réponses à ces questionnements ne peuvent qu'éclairer l'auditeur social sur un secteur où les transformations sont nombreuses, de fond, mais souvent méconnues des acteurs extérieurs.

2. La transformation des collectivités territoriales

Le rôle des collectivités territoriales s'exerce dans une double obligation : celle du maintien des déficits publics et celui de la qualité de service public rendu à la population. A cela s'ajoute une pression de rentabilité, ou tout du moins d'efficacité. Le tout avec des limites formalisées en marges de manœuvre. Elles se situent donc dans un contexte structurel et politico administratif pouvant freiner l'autonomie et la prise de responsabilité. Le contexte culturel freine la mise en œuvre d'une culture de la performance (encore peu généralisée) combattue par un conservatisme social. L'environnement juridique interne contraint, avec un statut très formalisé menant à un manque de souplesse dans la gestion des personnes, et des procédures rigides, certes au service de l'intérêt général mais contributeur de déséquilibres.

Il y a donc une véritable attente de rupture d'une administration paraissant parfois lourde, voire inefficace car souvent lente dans ses retours de décisions. Cette attente est à double objectifs, internes et externes, mais toujours sous l'obligation et la valeur de l'intérêt général : en interne, il s'agit de favoriser les responsabilités, moderniser les ressources humaines, passer d'une administration de procédures à un management de et par la responsabilité, et être en capacité d'évaluer la performance de l'organisation. En externe, il s'agit d'améliorer en permanence les services rendus aux usagers, en lien avec la performance de l'organisation et les trois principaux enjeux émergents :

- le pilotage par la performance est un enjeu puissant car garant de la volonté et des objectifs de l'Etat de faire passer son administration (ainsi que l'administration territoriale et hospitalière) d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ce mouvement a conduit à une décentralisation des missions sur les collectivités territoriales : cette transformation des organisations dans leurs objectifs et les attentes de proximité des usagers représente un enjeu très fort pour une fonction publique. A ceci s'ajoute le poids financier pesant sur les collectivités territoriales, le transfert de compétences ne s'étant pas accompagné d'un transfert de moyens : d'où l'obligation de passage à une culture de gestion aux moyens limités.
- La culture du résultat conduit à la nécessité d'une gestion des ressources humaines renouvelée, du moins dans les contraintes et leviers de la fonction publique, et à une vision du management plus « moderne », et inspirée du privé. En un mot, faire preuve de pragmatisme managérial, tout en respectant les valeurs d'un service public, et sans tomber dans le piège du managérialisme. Autrement dit, savoir équilibrer la notion de performance sans en faire un critère du « juste et vrai », et analyser les limites de la rationalité instrumentale.
- Les besoins de la population : autant il pourrait être possible de se priver, ou tout du moins, de restreindre, sa consommation de biens, autant il ne peut y avoir de société pérenne et responsable sans école, police, hôpital, etc. Ces outils, portés par

l'Administration Publique, se doivent d'être performants, et adaptés sans relâche aux nouveaux besoins.

Face à ces enjeux, trois défis majeurs s'imposent alors aux administrations et à leurs équipes (Bonnenfant, Berardi, 2012). Le premier réside dans l'adaptation des services publics aux nouveaux besoins des usagers : identifier les évolutions, y répondre. Le deuxième est de répondre à la pression financière, non pas à travers une politique de réduction, ou du moins à minima, mais à travers de nouveaux modèles d'organisation et de fonctionnement, voire de formation d'écosystème administratif en environnement budgétaire contraint. Le troisième est issu des deux premiers : il se situe dans la nécessité de remobiliser les personnels et de donner du sens à l'action publique. En un mot, dans une vision de cette action publique au-delà d'une réduction de dépenses ou d'une augmentation de moyens, dans la recherche d'une innovation au service de la mobilisation.

Dans ce contexte, comment peut-on parler et situer le leadership dans le secteur public ? Car après tout, les administrations sont au service du public à travers leurs élus et ce sont eux les « leaders ». D'ailleurs la théorie du principal et des agents, au cœur de la théorie de l'agence, et longtemps reconnue dans les formations administratives, indique bien que la prise de décision revient aux Politiques gouvernants, les agents étant chargés d'assurer la mise en œuvre de façon conforme. Au mieux, les cadres occupant des niveaux hiérarchiques supérieurs pourraient faire preuve d'un certain leadership, à condition de respecter celui des élus...

3. Le leadership comme réponse managériale des organisations

Les écrits sur le leadership sont nombreux mais ne présentent pas pour autant un aspect théorique formalisé universel : les approches en sont variées, les définitions pléthoriques, l'acceptation repose sur le concept de l'influence. De ces différents points de vue nous retiendrons que :

- Le leadership est une interaction entre un et autre ou autres membres d'un groupe, donnant lieu à des modifications dans la structuration de la situation, ainsi que dans les perceptions et attentes des membres de ce groupe (Bass, 1990)
- Le leadership a donc un caractère dynamique, associé le plus souvent au changement
- Le leadership est un processus d'influence, porté par un individu, et dans un but commun (Northhouse, 2007).
- Le leader donne une vision et favorise la cohésion, l'innovation, la satisfaction, etc... de l'équipe (Wart, 2003).

Ces éléments le différencie du manager qui, lui, est plutôt centré sur des fonctions d'organisation : prévoir, planifier, contrôler, et ce de Fayol à Mintzberg.

Le leadership est donc un des facteurs explicatifs le plus important de la performance en ressources humaines des organisations, de par l'influence du comportement des supérieurs immédiats sur les personnes au travail. (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Les travaux datant du début du siècle dernier ont mis en relief les traits naturels du leader, puis, dans les années 50, le concept d'apprentissage des caractéristiques du leader. Dans la foulée, Blake et Mouton ont formalisé les différents styles de leadership. Les recherches suivantes prennent alors en compte le contexte à travers le leadership situationnel, adapté aux capacités et à l'engagement des subordonnés, puis au degré de contrôle du travail et à la qualité des relations du manager avec l'équipe.

L'apport des travaux de Burns (1978) sur les différents types de leadership éclairent le concept sous deux jours différents : le leadership transactionnel permet en premier lieu de poser la relation entre leader et équipe sur une notion d'échange ; le transformationnel

reconnait l'engagement réciproque entre le leader et les subordonnés de l'équipe comme levier de motivation haute sur des buts connexes, voire confondus. Ce type de leadership s'appuie sur le charisme, sur la capacité de motiver les autres et de les stimuler, ainsi que une forme de considération pour tous. Transactionnel et transformationnel, directif et participatif se retrouvent sur une même grille d'analyse (Bass, 2008).

Actuellement, les recherches portent sur les différences existantes peu ou prou entre leadership de genre masculin ou féminin (Hoyt, 2007) ainsi que sur les liens avec les cultures organisationnelles (Northouse, 2007). Mais dans tous ces cas, le leadership se développe dans une relation partagée avec un groupe, une équipe. Il soulève la capacité du leader à modéliser tout problème relatif au groupe, à analyser la source, à chercher un support en interne ou en externe, à maîtriser l'information et ses circuits (Kogler, Hill, 2007). Le concept de *sensemaking* illustre la capacité des individus à percevoir leur environnement, à en construire le sens (Zaccaro et alii, 2001). Le tout dans une démarche sociale, mise en scène (exemple des réunions), *enactement* permettant de fixer l'attention et de construire la réalité (Weick et alii, 1995).

De fait, dans les collectivités territoriales, on observe plusieurs niveaux, sinon définitions, du leadership public dans un régime démocratique : en premier, le niveau des élus, portés au pouvoir par le vote des citoyens, en fonction de leurs promesses, de leur vision, de leurs caractéristiques personnelles. Leur leadership sur la population est donc légitime, car consenti, mais non pérenne.... A contrario, les employés de l'organisation ressentent différemment, selon leur fonction, ce leadership, l'organisation reposant sur la hiérarchie administrative. Du moins dans les textes, car la présence de l'élu impacte toujours plus ou moins les agents dans le quotidien des services. En second, le niveau des responsables administratifs, en service ou en direction, en prise directe avec les employés, et non moins important dans la construction d'un dynamisme fédérateur. Mais on y trouve également deux types de leadership qui peuvent être observés : un leadership formel, exercé par des gens élus ou nommés à un poste conférant une autorité officielle. Un leadership informel, exercé par des personnes dont l'ascendant sur les autres, repose sur des compétences particulières. C'est à travers ces différentes catégories que va se jouer le défi du leadership dans les collectivités territoriales.

4. Une définition du leadership public à construire

Dans les organisations publiques, le leadership est un sujet de recherche peu connu. Pourtant les différents courants de recherche se sont tour à tour intéressés aux prises de décision des leaders et à leur formation avant de mettre l'accent dans les années 90 sur leurs liens avec la complexité et les valeurs du service public. La grande particularité de ce secteur réside au départ dans la séparation entre les décisions techniques prises par les responsables administratifs et les questions politiques relevant des élus. Mais cette séparation tend à disparaître : la reconnaissance de la responsabilité administrative, une certaine latitude décisionnelle, la prise en compte des usagers et le défi de conjuguer efficacité administrative et démocratie de proximité sont les principaux leviers de cette transformation.

Ces changements dans les structures publiques interrogent le lien entre leader et organisation publique. La première question suivante se pose : est-ce que les décisions passées, l'information disponible, la résistance au changement contraignent les choix stratégiques et relèguent les décisionnaires au second plan selon la théorie de l'écologie des populations d'organisations (Hanna et alii, 1977) ? Ou, a contrario, est-il possible d'avoir un leadership capable d'agir sur la performance de l'organisation, c'est-à-dire *dirigeant* au sens de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et alii, 1984) ? Car cela suppose une capacité à prendre des décisions menant au succès ou à l'échec, suivant l'interprétation de la réalité de

ces leaders à travers leur âge, compétence, expérience, formation, origines sociales et économiques etc.

Intégrer le concept de latitude décisionnelle permet d'éviter un choix réducteur entre ces deux approches : cette latitude réside sur la capacité à peser sur l'organisation, par effets factuels (ressources, constitution d'équipes) ou symboliques (comportement, valeurs), le tout dans les contraintes de l'environnement et les limites liées aux capacités du leader. Nous nous en rapporterons à la définition de l'OCDE sur la modernisation de l'état, tout en faisant remarquer que les collaborateurs n'y sont pas présents explicitement : « ...le leadership c'est notamment s'attacher à obtenir des résultats, mettre en question les postulats, s'ouvrir à l'apprentissage provenant de l'extérieur, comprendre l'environnement et son influence, penser et agir de façon stratégique, mettre au point de nouvelles structures et modalités de travail et élaborer et communiquer une vision personnelle du changement ».²¹³

La seconde question repose sur le style : le leadership dans les collectivités territoriales peut-il être transactionnel ? ce leadership repose sur l'échange, et donc sur le jeu des récompenses et sanctions (Bass, 1985). Attribuer une prime, permettre une absence, noter les agents en sont les rares moyens alloués. Dans ce cas, qu'en est-il au niveau du leadership transformationnel ? Car ce style dépend beaucoup de la capacité à motiver les autres, d'une vision partagée, du comportement. Dans cette optique, le leader devra développer des points sensibles pour ces collaborateurs dans le cadre des collectivités territoriales, c'est-à-dire à moyens contraints. Un des plus importants est sans doute la capacité à nouer des partenariats dans le cadre de réseaux construits. Cette donne est primordiale dans un leadership d'équipe à travers le développement des alliances ou la recherche d'information (Kogler Hill, 2007). Ces nœuds de contacts lui permettent de renforcer son pouvoir, de se légitimer au niveau du symbole (Galaskiewicz, 1985).

Finalement, exercer un leadership dans une organisation publique, c'est, plus que de gérer des politiques, assurer la prestation de services, répondre aux ordres, accepter de jouer un rôle critiques dans les changements organisationnels, agir et faire agir en environnement complexe et turbulent, innover dans les manières de faire, œuvrer pour l'adaptation, possible, de l'organisation à son environnement (Maltais, 2007)

La clé du succès réside sans doute dans la capacité d'innovation des institutions et des acteurs, voire dans la nécessité d'innover. Le tableau suivant montre les différents défis d'un management innovant, porteur de leadership.

| Défis du management innovant en secteur public | |
|--|--|
| Donner du sens | Orienter vers des actions de transformations ciblées et prioritaires |
| Mobiliser | Trouver le bon tempo entre l'action politique (temps court) et la transformation publique (temps long) Associer les collaborateurs |
| Oxygéner ses pratiques managériales | Favoriser créativité et adaptabilité Etre à l'écoute des usagers (source de l'innovation) Reconnaître la prise de risques Accepter les échecs |

Tableau 1 : Défis d'un management de l'innovation en sphère publique, d'après Bonnenfant et Berardi, 2012, p. 25

²¹³OCDE, *Moderniser l'État, la route à suivre*, Paris, 2005, p. 204.

5. Les leviers d'un leadership efficace, durable et innovant

Entre rationalité juridique de l'administration et management efficace pour l'efficacité, comment œuvrer ? Entre conformité à la règle administrative et réalisation effective de services, où se situer ? Sans doute dans la pénétration des valeurs managériales dans le système juridique, pour un droit au service de l'efficacité. Le tout dans un objectif de satisfaction des populations locales. Les leviers suivants vont aider à cette osmose souhaitée.

Equilibre du paradoxe entre administratif et management

Le statut de la fonction publique fait référence à l'emploi mais pas aux fonctions occupées. Or le cadre territorial occupe deux fonctions : une fonction technique (ressources humaines, ingénieur, juriste, etc) et une fonction de manager. Souvent pris entre les procédures administratives et les objectifs des élus, le cadre manager gère des équilibres délicats. C'est dans cette complexité que ses propres qualités de leader peuvent et doivent se révéler : non pas pour tout transformer, car les contraintes ne sont pas de son ressort, mais, dans leurs limites, il doit transcender, animer, changer les représentations, inculquer un changement de culture, visualiser les interactions, comprendre la structure informelle, mesurer les influences, etc. Faisant preuve d'adaptation, il mesure les différents contextes, la compréhension des enjeux des personnes suivant leur position dans la structure, et donne du fluide aux méthodes. Pour gagner le pari de l'animation des équipes, il se doit de comprendre et coordonner l'action collective avec l'adhésion de sa hiérarchie et des élus à ses méthodes.

Structure d'organisation porteuse de leadership

Pour s'épanouir, le leadership porté par les individus, élus ou cadres, a besoin de :

- une organisation structurée, car les collectivités territoriales sont complexes de par la multiplicité de leurs missions de services publics qui croisent les sphères de management et les thèmes d'actions.
- une formalisation stratégique ou projet définissant la finalité, les missions, à long terme de la collectivité et permettant de clarifier les rôles entre élus, cadres de direction, chefs de service et cadres de proximité.
- une possibilité effective de travailler en mode projet et en structure matricielle ponctuelle pour répondre à la complexité des actions. Cette possibilité doit s'accompagner pour les acteurs d'un diagnostic des services concernés, des agents associés aux objectifs, d'une mise en œuvre avec évaluation. Le tout au service d'une organisation de travail collectif.
- un passage d'une logique instrumentale à une logique délibérative sans oublier les conditions à respecter dans les moyens, avec un partage des buts et des conduites attendus, dans une approche délibérative et non seulement opératoire.

Le tableau suivant présente les différences entre 4 types d'organisation (Enriquez, 1976, 1983), auquel on ajoutera le fonctionnement en réseau de Manoukian : le leadership s'épanouira plus ou moins suivant la structure mise en place par le dirigeant qu'est, normalement, le Maire, le Président, etc

Tableau 2 : Tableau des différences de structures d'organisation, d'après Enriquez (1983) et Manoukian (1990)

| | charismatique | bureaucratique | technocratique | coopérative | En réseau |
|--------------------------------------|---|---|--|--|---|
| Organigramme | Structure en étoile autour d'une personnalité charismatique Structure qui reste floue. | Modèle mécaniste. Système pyramidal et hiérarchique. Fonctions définies par des règles et des normes. | Organigramme plat, réduction des lignes hiérarchiques. Fonctionne par groupes de travail. | Flou et fluctuant. | Chaque partie ou chaque établissement garde sa propre structure. |
| Principes de fonctionnement | Absence de règles et compétition entre collaborateurs. | Division du travail poussée. Organisation rationnelle. Normes de fonctionnement. | Autorité de compétences. Règles de gestion rationnelle. | Inter-dépendance, participation dans la définition et la réalisation des objectifs. | Partenariats |
| Critères de choix des collaborateurs | Dévouement, loyauté et obéissance à l'égard du chef. | Critères de qualification. Règles qui définissent la bonne occupation du poste. | Compétence technique. | Critères de qualification plus larges. Qualification pour une carrière plus que pour un poste unique. | Choix mutuel en fonction d'intérêts communs et/ou des compétences |
| Participation aux décisions | Non. Diviser pour mieux régner. Pas de délégation explicite. | Non. Activités régies par consignes. | Marge d'autonomie laissée dans le choix des moyens. | Prise d'initiatives quant aux objectifs à poursuivre, aux moyens et aux méthodes à utiliser. | Décision collégiale sur les objectifs communs. |
| Inconvénient/ fonctionnement | Chacun est en compétition pour être reconnu et apprécié par le chef. | Cloisonnement des services, lourdeur et difficulté à changer. Intériorisation par les individus des préceptes de l'organisation qu'ils vivent comme interdiction et les surveillant constamment. | Utopie d'un savoir univoque et impersonnel auquel chacun devrait se soumettre sans interroger les valeurs qui le fondent. Renforce la compétition entre membres Se défait de ceux qui ne correspondent pas au profil de la fonction. | L'autocontrôle nécessite une fonction permanente d'analyse des processus de régulation de la conflictualité liée à l'inter-dépendance. Utopie sous-jacente d'une fratrie a-conflictuelle où existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. Etat « d'illusion groupale | Le partenariat nécessite de fait une démarche de confrontation des représentations mutuelles et d'évolution des identités |

Le choix de la structure peut être mouvant, être composé de plusieurs typologies, et dépendant des acteurs décideurs. Le choix propice à un leadership constructif dépendra de la capacité et/ou de la possibilité pour les personnes d'avoir des marges de manœuvre données par l'organisation : la clé de voute réside alors dans l'acceptation d'une construction itérative.

Valeur de l'exemple provenant de l'institution et de ses élus

Le leadership d'une collectivité locale repose essentiellement sur le Maire ou le Président, les premiers élus responsables des dossiers phares, les fonctionnaires les plus hauts dans la hiérarchie. Ce leadership s'appuie sur une vision qui doit se partager avec l'ensemble de l'organisation :

- Réfléchir sur la collectivité dans une perspective d'avenir et développer une vision à long terme
- Assurer une gestion stratégique de l'organisation et de ses partenariats sur tous les services offerts
- Faire vivre la participation des organisations locales et des personnes selon les besoins et les dossiers (niveau d'information, de consultation, de décision)

Le leadership de l'institution, ainsi porté, crée une gouvernance acceptable pour tous et génératrice de confiance en interne et en externe. Le tableau suivant présente les actions principales et le niveau de leadership nécessaire pour les concrétiser. La mention des indicateurs permet d'en faire un outil d'analyse pragmatique.

| Thèmes | Actions principales | Niveau de leadership |
|-------------------------|--|---|
| 1 Vision et stratégie | <p>Développe une vision réaliste et un ensemble de valeurs en consultation avec la population et les organisations locales, en établissant un juste équilibre entre les exigences à court et à long terme.</p> <p>Elabore des politiques et des stratégies et communique sur celles-ci, en étant ouvert aux contributions d'autrui.</p> <p>Dirige par l'exemple, en fixant des normes élevées de comportement et de performances</p> | <p>Compréhension large</p> <p>Définition claire des rôles</p> |
| | | <p><i>Indicateurs + :</i></p> <p>Plan stratégique efficace</p> <p>Participation effective</p> |
| | | <p><i>Indicateurs - :</i></p> <p>Manque de communication</p> <p>Exclusion de groupes</p> <p>Conflits internes</p> |
| 2 Gestion des personnes | <p>Valorise tous les fonctionnaires et élus, et les aide à jouer un rôle constructif en leur offrant des ressources et un soutien suffisants.</p> <p>Applique une politique des ressources humaines efficace et offre des perspectives de carrière.</p> <p>Délègue, le cas échéant, des responsabilités aux cadres et encourage l'innovation.</p> | <p>Enthousiasme, investissement, stratégie RH</p> <p>Climat de coopération</p> |
| | | <p><i>Indicateurs + :</i></p> <p>Taux minimal absences et maladies</p> <p>Système clair d'évaluation et de reconnaissance</p> |
| | | <p><i>Indicateurs - :</i></p> <p>Informations officieuses</p> <p>Critiques internes</p> |
| 3 Communication | <p>Est à l'écoute de tous les groupes de la collectivité, entretient un dialogue avec eux et les aide à participer à la gouvernance locale.</p> | <p>Communication stratégique</p> <p>Participation de tous</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | Tient les élus, les fonctionnaires et la population locale bien informés de ses politiques et de ses résultats, et les consulte sur ses projets. Veille à ce que tous les élus soient accessibles et à ce qu'ils aient à cœur de défendre les intérêts de la population locale. | Indicateurs + : Canaux différenciés Mécanisme de dialogue Intérêt pour groupes spécifiques |
| | | Indicateurs - : Pas de dialogue avec les médias Centrée sur les éloges Peu sur les points importants |

Tableau 3 : Rôles et compétences clés d'une collectivité locale efficace, CERAL, 2008, p.89

Le rôle de l'élu et des hauts fonctionnaires est donc particulièrement important pour créer un leadership efficace. Pour cela des compétences caractéristiques du milieu des collectivités territoriales doivent, soit être mises en valeur, soit être assimilées au maximum par les responsables. L'excellence du comportement va se situer au niveau de la façon dont il inspire confiance et fait adhérer à ses décisions politiques, à la manière de coordonner des responsabilités parfois contradictoires.

Formation et apprentissage du leadership public

Dans un document sur la modernisation de l'état, l'OCDE souligne la volonté de plusieurs pays de développer le leadership dans leurs administrations²¹⁴ : identification et évaluation des compétences essentielles, formations adéquates, et ce en Angleterre, Etats Unis, Allemagne, Suède ou Mexique... L'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec, par exemple, compte une chaire de recherche sur le sujet et est le partenaire privilégié du gouvernement du Québec dans la gestion du Centre québécois de *leadership* dans le secteur public. Pour sa part, l'École de la fonction publique du Canada fait du *leadership* un concept-clé pour l'ensemble des compétences à développer chez les cadres du gouvernement canadien. Même si Mintzberg a toujours remis en cause la formation des dirigeants dans les qualités à faire développer aux leaders (2005), cette éducation reste nécessaire, surtout dans des pays où les résultats se font attendre.

L'exemple québécois met en avant les compétences principales à développer chez les futurs dirigeants des collectivités territoriales, voire d'administration nationale : l'élaboration d'une vision stratégique, l'exercice d'un *leadership* mobilisateur, la gestion dans la complexité et le changement, la pratique du sens politique et la gestion de crises. Le tableau suivant en illustre les objectifs poursuivis :

| Compétences | Objectifs poursuivis |
|--|---|
| L'élaboration d'une vision stratégique | <ul style="list-style-type: none"> • Distinguer et conjuguer dans l'action les concepts de vision, de stratégie et de tactique • Traduire en démarche les étapes nécessaires à l'élaboration d'une vision stratégique • Prendre conscience des divers éléments qui interfèrent, tant à l'interne qu'à l'externe, sur l'action et la mobilisation autour d'une vision stratégique |
| L'exercice d'un <i>leadership</i> mobilisateur | <ul style="list-style-type: none"> • Acquérir une meilleure connaissance de soi • Mieux connaître et comprendre les autres • Comprendre ce qu'est un <i>leader</i> qui a de l'impact • Mieux situer son action en regard des autres |

²¹⁴OCDE, *Moderniser l'État, la route à suivre*, Paris, 2005, encadré 6.3, pp. 205-207.

| | |
|--|--|
| La gestion dans la complexité et le changement | <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre la dynamique d'un environnement complexe et incertain • Situer le rôle du gestionnaire-<i>leader</i> dans un tel contexte • Savoir mobiliser autour d'un projet de changement |
| La pratique du sens politique | <ul style="list-style-type: none"> • Préciser le sens des notions de pouvoir, de puissance, d'influence, de persuasion et d'autorité • Apprécier les différentes relations de pouvoir à l'intérieur d'une organisation et les positions des alliés, des partenaires, des opposants et des adversaires • Identifier les facteurs qui peuvent agir comme régulateurs et ou comme et qui peuvent affecter ou augmenter le pouvoir du <i>leader</i> |
| La gestion de crises | <ul style="list-style-type: none"> • Présenter quelques concepts et modèles utiles à la compréhension et la gestion d'une crise notamment dans le secteur public • Identifier les stratégies à mettre en place pour minimiser les impacts d'une crise pour en circonscrire et en corriger les causes |

Tableau4 : Tableau de compétences du programme LAGG ou « *Leadership* en action pour gestionnaires de gestionnaires », Québec, (Maltais, 2005, p.438)

Nous retiendrons de cette décision québécoise sur le leadership public les enseignements suivants : en premier lieu, la formation au leadership doit être une vraie stratégie de l'administration, tant dans le choix de la ou des personnes envoyées, que dans les possibilités de mise en œuvre à leur retour. La notion d'investissement humain est donc incontournable d'autant plus que le transfert des apprentissages est une condition sine qua non d'évolution de l'organisation.

En second lieu, une telle formation ne peut réussir que si elle est personnalisée et qu'elle articule les cinq compétences a minima. Enfin, les volontaires pour de telles formations doivent accepter que leur leadership les développe non pas sur la base de leurs pouvoirs et compétences, mais bien sur leur capacité à décoder les attentes des collaborateurs et à les guider dans des environnements incertains.

6. Pour conclure...

Servir dans une collectivité territoriale est une fierté pour la grande majorité des acteurs, car ce fonctionnement est le symbole d'une démocratie avancée et de proximité. Cette perception se doit d'interpeller les leaders au-delà du discours convenu. La modernisation des administrations appellent en effet à des changements radicaux sur un terrain qui ne brille pas toujours par sa réactivité... Les changements les plus « simples » à mettre en œuvre sont ceux tournés vers de nouveaux modes de gestion, de nouvelles technologies, et maintenant de nouvelles pistes de réduction de ressources. En revanche, il existe une réelle difficulté à répondre aux défis posés par une stratégie cohérente et globale.

Ces différentes difficultés légitiment la demande d'un leadership administratif qui se heurte sur le terrain aux pratiques nécessaires. Le résultat de performance attendue va avant tout se mesurer en interne par les équilibres financiers, et en externe par la satisfaction des usagers, voire des électeurs... les résultats sont à l'extérieur...

Mais les principaux porteurs de leadership en collectivités territoriales sont les élus, et ce à travers leurs rôles complexes. Les élus sont en position de contact externe (avec la

population) et interne (avec les services). Ils contribuent à la production de biens et de services par leur pouvoir de décision à partir d'une vision politique déclinée en stratégie opérationnelle sur le terrain, et ce dans des domaines divers : urbanisme, culture, transports, éducation, etc. Ils ont donc un rôle de relations interpersonnelles et interagissent avec la population et un environnement à géométrie variable : limites de village ou de ville versus limites de conglomérat urbain (syndicat, agglomération, communauté urbaine, etc). Les élus y coordonnent les activités, assurent les liaisons, portent les projets : en un mot ils développent un leadership de terrain. Les élus sont également dans un rôle informationnel, à travers les échanges avec la population, et le traitement des données informatives en interne et en externe : ce rôle est donc important car il est le lien concret avec la population tout le temps d'un mandat électoral qui donne aux élus le pouvoir de décision. Le rôle décisionnel des élus est donc centré sur l'utilisation des informations et la prise de décision qui en découle.

Pour le personnel, cadres et exécutants, le développement d'un leadership au service de la transformation des collectivités territoriales passe nécessairement par une évolution des cultures de travail : développement de zones d'expérimentation des managers publics avec un droit à l'erreur ; valorisation des engagements en ce sens ; favoriser l'ouverture vers le monde extérieur ; transformer en ce sens les espaces et l'organisation du travail.

Dans ce contexte, organiser un leadership porteur de régulation préventive et non pas de contrôle curatif sera le prochain défi de la fonction publique en général et des collectivités territoriales avec l'ensemble de leurs acteurs en général et l'aide d'auditeurs sociaux spécialisés et avertis en particulier.

7. Bibliographie

- BASS B., (2008), *The Bass handbook of leadership*, Free Press, New York.
- BONNENFANT G., BERARDI C., (2012) Le manager public, pivot de la modernisation de l'Etat, *L'Expansion Management Review*, 2012/2 N° 145, p. 22-31.
- BREST P., (2011), Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire, *Revue Politiques et Management Public*, 28/3 Juillet-Septembre 2011/333-351
- BURNS J., (1978), *Leadership*, « Harper and Row », New York.
- CERAL, Centre d'Expertise sur la Réforme de l'Administration Locale, *Renforcement des capacités des collectivités locales*, 2008, *Conseil de l'Europe*, 205p.
- FALCOZ C., BECUWE A., (2009), Le management au coeur des enjeux de changement au sein de la fonction publique territoriale. Le cas du CCAS d'une grande ville française, *Humanisme et Entreprise*, 2009/2 n° 292, p. 17-43.
- FAIRHOLM M., (2004), Different perspectives on the practice of leadership, *Public Administration Review* 64 (5), 577-590.
- GALASKIEWICZ J., (1985), Interorganizational relations, *Annual review of sociology* 11, 281-304.
- GAUDET MC., Tremblay M., (2012), Les oubliés du leadership : comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines, *Revue @GRH*, 2012/2 n°3, p. 11-42.
- HOYT C., (2007), Women and leadership. In Northouse P., *Leadership; theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 265-299.
- KOGLER HILL S., (2007), Team leadership. In Northouse P., *Leadership; theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 207-236.
- LAOUKILI A., (2009), Les collectivités territoriales à l'épreuve du management, *Connexions*, 2009/1, n° 91, p. 103-121.

- LOWE K. B., KROECK G. K., Sivasubramaniam N., (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 1996, 73: 385-425.
- MANOUKIAN F., (1990), Les nouvelles formes d'intégration des organisations, *Connexions*, n°55, P.95-100.
- MINTZBERG H., (2005), *Des managers, des vrais ! Pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'Organisation, Paris
- Northouse P., (2007), *Leadership; theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks

RESPONSABILITE SOCIALE, RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Olivier GAGNON

Doctorant

IAE de Paris

Olivier.Gagnon@malix.univ-paris1.fr

Guy ARCAND

Professeur en gestion des ressources humaines

Université du Québec à Trois-Rivières - Canada

guy.arcand@uqtr.ca

1. Problématique

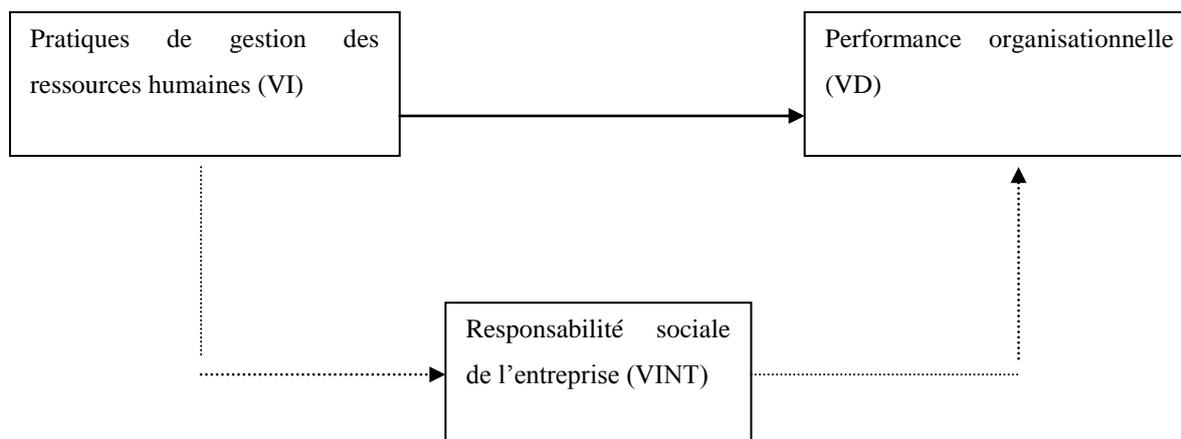
Les mutations des environnements interne et externe ont propulsé les entreprises dans une recherche constante de l'amélioration, du progrès et de l'adaptabilité. Pour ce faire, elles doivent être à l'écoute des données formelles et informelles qu'elles perçoivent dans la mesure où celles-ci peuvent avoir un impact significatif et immédiat sur la capacité à survivre. C'est dans ce contexte que doivent évoluer les entreprises désireuses d'accroître ou de conserver leur place dans leur secteur d'activité. Malgré tout, certaines entreprises se voient contraintes de naviguer en eau trouble. Le contexte de décroissance s'est immiscé chez certaines entreprises et elles doivent réagir promptement. Toutefois, dans le cadre de l'application de ces stratégies, les entreprises tiennent-elles en considération les effets de la responsabilisation sociale et si oui, de quelles manières le font-elles?

La responsabilité sociale fait partie des thèmes récemment mis à l'étude par les chercheurs en gestion en raison de l'importance des pressions mis sur les gestionnaires pour trouver des réponses efficaces aux problématiques organisationnelles (Rossé, 2006). L'incidence de la responsabilité sociale apporte un courant de pensée qui relative la performance organisationnelle en érigeant certaines barrières entre les notions de pratiques de gestion et de performance organisationnelle.

À cet effet, la responsabilité sociale vient-elle influencer les décisions des gestionnaires ou est-ce simplement un élément théorique que les gestionnaires mettent de côté lorsque vient le temps de prendre de grandes décisions? La présente communication analysera l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle dans un contexte de décroissance et les effets sur la responsabilité sociale (Savall et Zardet, 2005 ; Savall, Zardet et Bonnet, 2008).

Grâce à une présence soutenue à l'intérieur du milieu pratique, nous tenterons de comprendre davantage le comportement de la firme à l'égard de sa responsabilité sociale dans ses pratiques de gestion des ressources humaines. Notre hypothèse de recherche suppose que les pratiques de gestion des ressources humaines révèlent la performance organisationnelle si elles tiennent en considération la responsabilité sociale de l'entreprise. La figure suivante explique le schéma de la communication.

Figure 1 **Modèle de la communication**



Adapté de : Savall, Zardet et Bonnet (2008)

2. Revue de littérature

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est au cœur des préoccupations des gestionnaires et des organisations. La notion de performance organisationnelle s'est bâtie avant toute chose comme une préoccupation financière afin de déterminer un rendement ou un taux pour mesurer la rentabilité de leurs projets (Johnson et Kaplan, 1987). Les systèmes de mesure de la performance financière ont toutefois atteint rapidement certaines limites (Lynch et Cross, 1991). Selon Targen (2004), les mesures financières ne sont pas conçues pour les entreprises du secteur manufacturier et les objectifs de retour sur l'investissement peuvent venir en contradiction avec les objectifs de la firme en privilégiant le court terme. Cette segmentation des données financières ne rejoint pas l'esprit systémique que prône les tenants d'approches plus multidimensionnelles (Atkinson, 1998; Chien, 2004).

Les gestionnaires ont compris que les chiffres ne révélaient pas toutes les informations requises pour évaluer la performance organisationnelle. Pour parvenir à saisir toutes les facettes de la performance, certains chercheurs ont suggéré d'utiliser des indicateurs non-financiers en complément aux indicateurs financiers (Kaplan et Norton, 1992; Morin Savoie et Beaudin, 1994) pour permettre une lecture plus globale de la réalité organisationnelle.

Venkatrama et Ramanujan (1986) ont relevé qu'il ne semble pas exister de définition du construit de performance organisationnelle et que celui-ci est bien souvent utilisé à des fins strictement financières. Johnson et Kaplan (1987) ont pris comme assise cette étude afin de faire émerger des concepts permettant une lecture plus riche de la performance organisationnelle. En utilisant des indicateurs non-financiers, il devient possible de jeter un regard sur la performance d'une organisation en considérant les divers besoins et exigences des parties prenantes qui constituent l'ensemble des acteurs intéressés (Clarkson, 1995). La dimension non-financière s'est imposée comme un complément essentiel des indicateurs de performance et plusieurs soulignent que la notion de performance est une composante multidimensionnelle qui doit s'accompagner d'une compréhension profonde de l'organisation au niveau de sa stratégie, de ses processus et procédés (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

L'efficacité organisationnelle doit donc être vue comme un ensemble de dimensions à caractère social, économique, politique et systémique qui interagissent afin de mettre en évidence un besoin de se mesurer pour établir si les critères de performance sont atteints. La gestion de la performance se traduit selon le principe d'entonnoir servant à canaliser les

grands objectifs organisationnels et à les traduire en des tâches et des comportements individuels (Kaplan, 2007). Comme l'indique Morin, Savoie et Beaudin (1994), on constate que les différentes dimensions de la performance touchent aussi bien les parties prenantes que le contexte économique et que le produit en lui-même.

L'éclatement du concept de la performance a permis aux différentes fonctions de participer aux stratégies mises en place afin d'obtenir un accroissement de la performance. L'entreprise est désormais perçue comme un amalgame de fonctions qui revêt un caractère stratégique en interagissant les uns par rapport aux autres dans un modèle de gestion de la performance. La fonction RH s'avère en ce sens un acteur de premier plan dans ces modèles de performance. Ainsi, le taux de roulement, le taux de rétention du personnel, le pourcentage accordé à la formation du capital humain, les indices de satisfaction, le nombre de griefs ou de plaintes, etc. sont tous des indicateurs RH qui évoquent des informations significatives pour la firme. Il s'agit d'indicateurs riche de sens à l'intérieur d'un système de la performance. La fonction RH représente une partie capitale des dimensions non-financières et s'inscrit comme une pièce maîtresse de l'accroissement de la performance globale.

3. La dynamisation de la fonction ressources humaines

La gestion des ressources humaines s'est développée au cours du dernier siècle par l'évolution constantes de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) à valeur ajoutée. L'enrichissement de certaines pratiques a permis d'ouvrir les portes à l'importance de la fonction RH et sa valeur intrinsèque. De fait, son rôle s'est substantiellement modifié au fil du temps passant de simple figurant administratif à acteur de premier plan dans la détermination des stratégies et de la performance organisationnelle (Truss et Gratton, 1994, Ulrich, 1998).

La gestion des ressources humaine (GRH) s'est vue octroyer initialement une fonction administrative en raison de l'application de certaines activités comme la dotation, la gestion de la paie et le suivi administratif des dossiers du personnel. L'inadéquation entre ces pratiques et les changements de l'environnement ont provoqué la construction d'autres façons de gérer, notamment celles qui soulignent le lien entre la performance et les PGRH (Gagnon et Arcand, 2011). Non seulement aborde-t-on désormais la fonction RH dans une dynamique de performance, mais également dans une dynamique d'alignement avec son environnement interne et externe (Schuler, 1998).

L'introduction de la stratégie à la gestion des ressources humaines n'introduit toutefois pas de nouvelles pratiques. Elle révèle une perspective différente, intégrante de ces pratiques dans un système global pour lui conférer son statut stratégique. L'introduction de la dimension stratégique doit s'inscrire dans un souci de recherche de la performance (Schuler, 1998). Cette prise de conscience repositionne les PGRH dans un tout structurant, cohérent, et qui vient soutenir les objectifs de l'organisation (Wright et Snell, 1998). L'application des stratégies de gestion des ressources humaines initient des stratégies spécifiques et adaptées aux objectifs de l'entreprise (Trust et Gratton, 1994).

Délery et Doty (1996) ont intégré un modèle explicatif de la gestion stratégique des ressources humaines. Premièrement, la perspective universaliste ne soutient qu'une seule véritable hypothèse : il existerait des PGRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Allani, Bayad, Arcand, 2005). Cette approche se caractérise donc par la croyance qu'un ensemble de PGRH serait meilleur ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les PGRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération

incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Guest, 1997; Pfeffer et Veiga, 1999).

Deuxièmement, la perspective de contingence soutient la prémisse que pour être efficace, les pratiques doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Elle met donc l'accent sur la contextualisation (Miles et Snow, 1978) de la gestion des ressources humaines. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte (Dyer, 1985). Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984). Le lien entre la contingence et le choix des pratiques à mettre en place dénote une adaptation au contexte de l'entreprise qui fait ressortir sa dimension stratégique.

Troisièmement, la perspective configurationnelle postule que pour valider l'accroissement de la performance organisationnelle, les PGRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996 ; Baron et Kreeps, 1999). Ce n'est que lorsque les PGRH sont cohérentes mutuellement que les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel (Huselid, 1995).

Le choix des PGRH s'expose donc à une multitude de facteurs venant influencer la définition de la stratégie. Cette dernière prendra en considération l'ensemble des variables internes et externes comme l'économie, le taux de chômage et notamment, le contexte de responsabilité sociale (RS). L'émergence de ce concept dans les dernières années n'est pas sans rappeler la corrélation avec la mondialisation et les phénomènes de décroissance.

4. La responsabilité sociale

La société dans laquelle nous évoluons met à l'avant plan la nécessité pour chaque entreprise d'être un bon citoyen corporatif. De ce fait, la pression sociale laisse perplexe bon nombre d'entreprises dans la façon de gérer l'organisation. Alors que la pression pour accentuer la performance se manifeste à toutes les fonctions de l'organisation, les gestionnaires doivent désormais tenir compte de la retombée de leurs actions, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (Huault, Allouche et Schmidt, 2004). Dans ce contexte, il devient probant de se questionner à savoir si la responsabilité sociale peut se traduire en performance organisationnelle ou est-ce simplement deux concepts qui doivent cohabiter et tenter de limiter leur impact l'un sur l'autre?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) se situe à tous les niveaux de gestion de l'entreprise. Au cœur de ce concept, la fonction ressources humaines est constamment confrontée à la cohérence de la RSE en raison de son rôle par rapport au personnel. Si conserver sa cohérence dans un contexte de croissance organisationnelle accroît la complexité en raison notamment de la rapidité des changements et de l'information, il est d'autant plus complexe en gestion de la décroissance (Pasquero, 2006). Dans ces cas, l'entreprise est confrontée à une multitude de décisions afin d'assurer sa survie d'une part, et sa crédibilité interne et externe d'autre part.

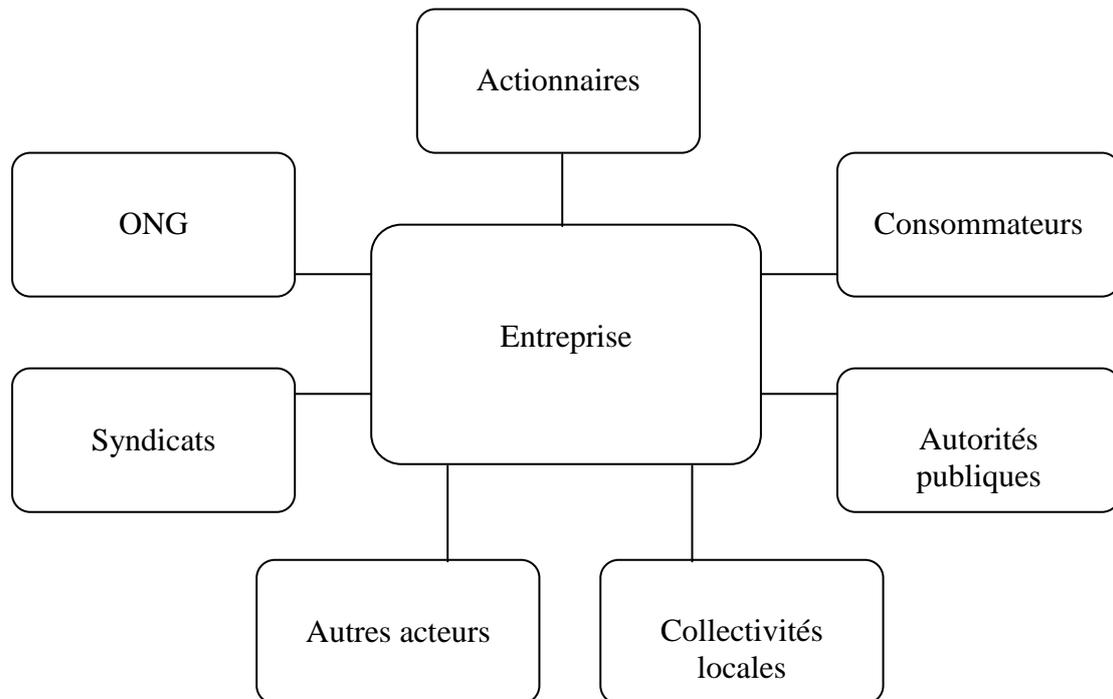
La responsabilité sociale tire ses origines nord-américaines du questionnement entourant le rôle et la raison d'être de l'entreprise capitaliste et de la légitimité du capitalisme par rapport à ces liens entre l'individu, la société et les institutions (Pasquero, 2005). Basé sur le principe du volontarisme libéral, le capitalisme a développé un modèle où l'état intervient peu contrairement à l'Europe et son modèle davantage socialiste. Le capitalisme américain s'est rapidement frotté le nez à plusieurs zones de turbulences que le Gouvernement, par diverses

mesures, a tenté de contrôler sans toutefois diminuer les droits et les libertés individuelles (Bouyoud, 2010; Gond et Igalens, 2008).

La responsabilité sociale s'est développée sur l'effort continu, l'intégrité et l'honnêteté comme valeurs prédominantes (Pasquero, 2005). Selon ce dernier, l'entreprise éthique, au même titre que l'individu, est celle qui a la capacité de prendre en charge son rôle social qui doit être basé sur une certaine loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite. L'entreprise éthique sera celle qui fabriquera des produits de qualité, dont les normes de sécurité seront élevées, dont les employés seront bien rémunérés et bien traités, bref qui se comportera selon les normes considérées comme légitimes par le public (Bouyoud, 2010).

Dans cette logique, la figure 2 illustre l'étendue et la complexité des responsabilités qu'une entreprise doit assumer et concilier. Chacune se rapporte à une composante de la société qui, directement ou indirectement, est impliquée dans l'activité économique. Chacune doit tenter de concilier une logique d'intérêts privées avec des intérêts publics plus globaux. Chaque partie prenante illustrée peut donc influencer sur la nature économique de l'entreprise et en conséquence sur ses résultats et sa performance organisationnelle.

Figure 2 L'entreprise et ses parties prenantes



Sources : Bouyoud, 2010

L'idée sous-jacente au rôle des parties prenantes est que les entreprises font partie intégrante de la société. Elles ne constituent pas des entités isolées. Elles influencent de nombreux groupes et individus et en subissent à leur tour l'influence. Pousser cette réflexion à un stade plus avancé conduit à constater que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à ses actionnaires et à ses administrateurs, mais qu'elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les travailleurs, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale d'entrepreneurs, les associations environnementales et autres ONG (Bouyoud, 2010). Selon cette vision, une entreprise ne pourra pas être performante sur les plans économique, social, et environnemental si elle ne connaît pas les besoins et attentes de la société qui l'entoure ainsi

que ceux de ses parties prenantes (Gond, 2007). La concertation et le dialogue avec les parties prenantes constituent alors un élément essentiel de la définition de la RSE.

La compréhension nécessaire des concepts de performance, de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale permet d'introduire la partie concrète afin de répondre à l'hypothèse de recherche, soit que les pratiques de gestion de ressources humaines révèlent la performance si elles tiennent compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. La partie méthodologique permettra de mettre en place le cadre général de cette communication ce qui permettra au lecteur de mieux saisir le cheminement et l'articulation des résultats.

Méthodologie

Cet article a pour objectif de vérifier si l'application de pratiques de gestion des ressources humaines permet d'augmenter la performance organisationnelle tout en tenant compte de la responsabilité sociale. Il s'agit d'une recherche exploratoire puisqu'elle demeure le premier jalon dans un champ d'étude encore vaste et peu traité.

L'étude de cas a été la méthode retenue puisqu'elle permet de répondre efficacement aux objectifs visés. Elle consiste à recenser et développer en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Yin, 1994) et qui permet une certaine souplesse dans la cueillette des données (Robson, 1993). L'étude de cas permet de se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité (Rispoli, 2002).

En fonction des entrevues, il a été possible de dégager des thèmes généraux permettant d'obtenir une compréhension riche du phénomène étudié. L'entrevue semi-dirigée représente la technique d'extraction des données adéquate compte tenu que le chercheur désire recueillir de l'information précise et explicative, mais en se gardant la souplesse d'échanger avec le répondant. Plusieurs entrevues ont été nécessaires avec certaines parties prenantes de l'organisation pour identifier d'une part les pratiques de gestion des ressources humaines, et d'autre part, l'effet sur la performance organisationnelle et la responsabilité sociale. Ainsi, nous avons rencontré le directeur général, le directeur des ressources humaines et les six directeurs d'usine. Deux entrevues ont été requises. À l'aide d'un guide d'entrevue, nous avons pu recueillir les données nécessaires au traitement et à l'analyse de celles-ci. Différentes sources de documentation secondaire ont été consultées afin de consolider les informations recueillies et s'assurer de la concordance des explications obtenues lors des entrevues. Afin de s'assurer du lien et des effets sur la performance organisationnelle, l'identification des indicateurs de performance sera effectuée comme source de preuve.

Milieu pratique à l'étude

L'étude de cas sélectionné est une entreprise manufacturière québécoise qui exporte en forte proportion des produits en bois massif aux États-Unis²¹⁵. Fort d'un chiffre d'affaires de 80 millions de dollars, elle possède huit usines et fait travailler plus de 500 personnes. Elle est au prise avec un ralentissement économique conjoncturel. En effet, la vigueur de la devise canadienne frappe de plein fouet la firme et semble restreindre la portée de ses efforts. Résultat net depuis cinq ans : 600 emplois perdus et une fragilité d'emploi bien présente. L'entreprise possède un service des ressources humaines et une structure définie. La particularité du cas se situe dans la décroissance vécue depuis une dizaine d'années. Alors qu'elle se caractérisait comme une grande entreprise, les multiples vagues de licenciements ont ramené la firme à une taille se rapprochant d'une PME². Le cas se situe à cheval entre deux appellations quant à l'identification de son statut.

²¹⁵ À la demande de l'entreprise, le nom de celle-ci ne sera pas dévoilé.

² Une PME au Québec est caractérisée par un nombre d'employés inférieur à 500.

La situation de décroissance perdure depuis plusieurs années pour notre cas. La première vague de rationalisation a été faite en 2004 et à chaque année depuis, plusieurs mises à pieds ont été effectuées. L'entreprise a vu son nombre d'employés fondre de plus de la moitié depuis. Cette décroissance peut être qualifiée de structurelle puisqu'elle n'a que très peu de contrôle sur les facteurs expliquant sa décroissance. Le premier facteur est l'augmentation de la devise canadienne par rapport à la devise américaine. Le deuxième facteur est l'émergence des meubles asiatiques à moindre coût et le troisième facteur est l'augmentation des coûts énergétiques. Ce cumul de facteurs a provoqué des ras de marée dévastateurs dans l'entreprise et son milieu local.

L'entreprise représente la plus grande industrie de sa région. Pour chaque emploi direct, les actionnaires soutiennent le même nombre d'emplois indirects. Le modèle d'affaires étant basé sur le déploiement d'un réseau de fournisseurs locaux, l'impact se fait sentir aux moindres soubresauts. Le poids de l'entreprise dans sa localité la place dans une situation d'omniprésence et de sollicitation constante. Dans sa gestion de la décroissance, elle est confrontée à plusieurs enjeux significatifs à l'interne comme à l'externe.

Résultats et discussions

Au niveau des résultats, les entretiens ont révélé plusieurs informations qui permettent de mieux comprendre le rôle de la responsabilité sociale dans le choix des pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets sur la performance organisationnelle.

Dans un premier temps, la sélection des pratiques de gestion de ressources humaines est tributaire de la stratégie ressources humaines. Cette dernière doit fixer les objectifs RH. Dans le cas présent, les objectifs RH sont l'optimisation des ressources humaines pour la réalisation des activités de production. Ensuite, la consolidation d'un noyau d'employés jugés essentiels et finalement l'accroissement de la polyvalence de la main-d'œuvre. En fonction de l'élaboration de ces objectifs, les pratiques de gestion des ressources humaines viennent répondre et soutenir ces objectifs comme l'illustre le tableau 1.

En ce qui concerne l'optimisation des ressources humaines, plusieurs licenciements ont été effectués dans le but d'équilibrer le nombre d'employés avec la production. L'entreprise procède également par attrition afin de ne pas remplacer les départs. De façon mensuelle, l'entreprise se sert d'indicateurs pour vérifier si l'état des ventes et des commandes afin de l'arrimer avec un indicateur de production par employé.

Dans le cas de la consolidation des employés jugés essentiels, l'entreprise a mise en place un programme de discussions et d'échanges d'informations avec ses employés de façon à réduire leur niveau d'insécurité par rapport au contexte organisationnel de décroissance qui prévaut depuis plusieurs années. Ces rencontres sont de différents niveaux. Le premier niveau est une rencontre quotidienne avec le superviseur immédiat. Le deuxième niveau, bimensuel, se veut une rencontre avec le directeur d'usine. Finalement, le troisième niveau constitue une rencontre d'échanges avec la direction de façon à fournir des informations sur le développement des ventes, des produits, sur l'entreprise et les objectifs à atteindre. Le département RH mesure la qualité des communications à l'aide de plusieurs sondages trimestriels pour s'assurer que la pratique de gestion obtient un effet positif et qu'elle réponde en conséquence à l'objectif RH.

Pour ce qui est de l'accroissement de la polyvalence de la main-d'œuvre, l'objectif est de permettre à la production d'être davantage flexible puisque le nombre d'employés diminue sans cesse. Les pratiques mises en place sont des programmes de développement des compétences avec une grille de polyvalence. Cette dernière permet à l'employé d'obtenir une rémunération pour chaque poste où la formation est complétée. De plus, dans le cadre des licenciements, la polyvalence est un critère hautement considéré. Puisque l'entreprise ne

procède pas par ancienneté lors d'un licenciement, les employés ont un double incitatif afin de participer au programme de développement des compétences. Le département RH mesure la performance de cette pratique en fonction de la demande pour de nouvelles formations ainsi que la durée et le succès de chacune d'entre elles.

Tableau 1 Synthèse des pratiques RH et des indicateurs de performance

| Objectif RH | Pratiques RH | Indicateur de performance |
|--|--|--|
| Optimisation des ressources humaines | - Mise à pied - Attrition | - Ratio salaire versus le nombre d'employés - Ratio commandes vs RH |
| Consolidation de la main-d'œuvre | - Rencontre d'information | - Sondage sur la satisfaction - Sondage sur la clarté |
| Accroissement de la polyvalence de la main-d'œuvre | - Formation - Grille de polyvalence | - Taux de nouvelles demandes - Durée d'une formation - Formations réussies |

Dans ce contexte de décroissance, les objectifs RH et les PGRH ont des répercussions sur la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'illustre le tableau 2. La décroissance significative de l'entreprise a provoqué plusieurs vagues de licenciements entraînant une grande insécurité chez les employés. Compte tenu de la situation, l'entreprise a perdu beaucoup de lustre à titre d'employeur de choix. L'image a été altérée et fait perdre le pouvoir attractif pour combler les besoins de main-d'œuvre. La chute du nombre d'employés a fragilisé leur motivation. Il y a une dizaine d'années à peine, l'entreprise symbolisait la réussite et le réinvestissement dans la communauté était systématique. Le recul suite à la décroissance a eu un impact majeur sur la perception non seulement des employés mais également de la communauté sociale. Puisque l'entreprise lutte avec sa survie, l'importance de la responsabilité sociale sur l'entreprise demeure mitigée selon les gestionnaires. Toutefois, tous s'entendent pour dire qu'en situation de reprise, un plan d'action devra être fait afin de reconstruire les acquis d'autrefois.

Tableau 2 Synthèse de la responsabilité sociale sur les pratiques RH

| Responsabilité sociale des entreprises | Effets sur les pratiques RH |
|---|--|
| Arrêt des investissements dans la communauté | - Diminution du pouvoir attractif de l'entreprise - Baisse du sentiment de sécurité d'emploi |
| Fermeture de sous-traitants en raison de la diminution du volume d'affaires | - Baisse de l'image de marque - Sentiment de colère envers l'entreprise |
| Licenciements effectués en ne respectant pas les principes de l'ancienneté | - Sentiment d'injustice chez les employés - Diminution de la mobilisation des employés - Insécurité palpable |

Les résultats des différents entretiens ont permis de comprendre que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur la performance organisationnelle dans la mesure où elles répondent aux objectifs de la firme. Le contexte de décroissance demeure dominant dans la stratégie et nous avons constaté que la notion de responsabilité sociale a clairement

été mise de côté afin de soutenir des objectifs courts termes. En conséquence, l'hypothèse de recherche doit être rejetée.

La présente recherche s'inscrit dans la volonté de mieux comprendre une réalité précise des organisations, en l'occurrence, le rôle de la responsabilité sociale dans le choix des pratiques de gestion des ressources humaines. Toutefois, comme dans toute recherche, certaines limites viennent mettre en perspective les résultats obtenus. Ici, nous devons reconnaître que d'une part, les données recueillies peuvent être qualifiées de subjectives par les auteurs, et d'autre part, la perception de l'entreprise de la part des gestionnaires est également imprégnée de subjectivité. De plus, les résultats obtenus ont un faible potentiel de transférabilité d'une entreprise à une autre. Le caractère généralisable demeure donc limité.

Bien entendu, de multiples avenues sont possibles pour faire suite à cette recherche. Une étude comparative entre la France et le Québec sur les caractéristiques de la responsabilité sociale dans la prise de décision et l'application des pratiques de gestion de ressources humaines serait une avenue intéressante. L'application du critère de la taille de l'entreprise permettrait également de mesurer les différences dans la perception et l'application de la responsabilité sociale.

5. Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises s'est enracinée dans le champ d'intérêt des gestionnaires ainsi que de la communauté scientifique. Qui plus est, elle se positionne comme un thème d'actualité en raison des turbulences des économies et des effets de la mondialisation. La fonction ressources humaines s'avère liée par la responsabilité sociale en raison de son rôle dans l'organisation, particulièrement en situation de décroissance. Grâce à la stratégie RH déployée, les pratiques de gestion des ressources humaines viendront s'arrimer afin d'obtenir les résultats escomptés. Il en demeure pas moins qu'en contexte décroissance, la responsabilité sociale et les pratiques de gestion de ressources humaines peuvent sembler fortement éloignées, voir divergentes.

Le cas présenté fait ressortir cette distorsion et souligne une forme de dichotomie entre l'engagement dans la responsabilité sociale d'une firme saine financièrement par rapport à une autre dans une position fragilisée. Les différents entretiens ont démontré une logique de gestion où la volonté organisationnelle s'est cristallisée autour de la survie de l'entreprise et des pratiques de gestion axées sur un retour à court terme. Il serait intéressant que d'autres chercheurs investiguent la relation entre l'intérêt sur la responsabilité sociale par rapport au contexte de croissance ou de décroissance organisationnelle. Cette communication, étant exploratoire, comporte certaines limites comme le fait que les données recueillies ne soient pas transférables et qu'elles soient subjectives. Il en ressort toutefois que le lien entre la responsabilité sociale, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance constituent un amalgame de thème hautement prisés où les réponses ne sont qu'encore partielles. Puisque les environnements liés aux entreprises confrontent sans cesse les gestionnaires à redéfinir de nouvelles stratégies afin de répondre aux objectifs des parties prenantes, la remise en question du rôle du bon citoyen corporatif en laisse plus d'un perplexe quant à sa volonté, mais également à sa possibilité.

6. Bibliographie

- ALLANI-SOLTAN, N., ARCAND, M. et BAYAD, M. La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises française. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005, Vol. 3, no 2, 602-638
- ATKINSON, A., WATERHOUSE, J.B. et WELLS, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37
- BARON, J.N., et Kreeps, D.M. 1999b. "Consistent Human Resource Practices". *California Management Review*, 41(3): 29-53
- CHIEN, M-H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 4(1/2), 289-291
- CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 92
- DELERY, J., DOTY, H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4), 802
- DEVANNA, M.A., C.J. FOMBRUN ET N.M. TICHY. 1984. « A Framework for Strategic Human Resource Management ». *Strategic Human Resource Management*, dir. New York : John Wiley & Sons
- DYER, L. 1985. « Strategic Human Resources Management and Planning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. Rowland et G. Ferris, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 3, 1-30
- GAGNON, O. ET ARCAND, G. *Les pratiques des GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle*, *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol 9(2), septembre 2011.
- GOND J.P., IGALENS J. (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, Novembre 2008, Collection Que sais-je ?
- GUEST, D. (1997). 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *international journal of Human Resource Management*, 8:3,263-76
- HUAULT, I, J. ALLOUCHE ET G. SCHMIDT, (2004) "La responsabilité sociale de l'entreprise. La mesure déterminée?", 15e congrès de l'AGRH, Montréal
- HUSELID, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38:3,635-72
- JOHNSON, T. ET KAPLAN, R. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting [2]. *Management Accounting*, 68(7), 22
- KAPLAN, R.S. et Norton, D.P. "The balances scorecard-measures that drive performance". *Harvard business review*, jan-feb 1992, p. 61-79
- LYNCH, R.L. et Cross, K.F. "Measure up ! Yardsticks for continuous improvements". Cambridge, MA, Blackwell, 1991
- MILES, R.E., SNOW, C.C., "Organizational strategy structure and process", New-York, McGraw Hill, 1978
- MORIN, E.M., SAVOIE, A. ET BEAUDIN, G. « L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures ». Montréal : Gaétan Morin, 1994, 158 p.
- PASQUERO, J., «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion :un regard historique, Presses de l'Université du Québec, 2005a, p. 80-111.
- PFEFFER, J. et VEIGA, J.F., "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, 1999, 37-48

- RISPAL, H.M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. 1^{ère} édition, Bruxelles : De Boeck Université, 250p.
- ROBSON, C. (1993). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers
- ROSE, J.J., (2006) "responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social", DeBoeck, 408 pages, Bruxelles
- TANGEN, S. (2004). PROFESSIONAL PRACTICE: Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737
- SAVALL H. et ZARDET V. (2005), *Défis et dynamiques de la tétranormalisation*, Economica, 2005
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M. (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, Publication du Bureau International du Travail, 2000, 2^{ème} édition 2008
- SCHULER, R.S. 1998. « Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18–31
- TRUSS, C. et GRATTON, L. 1994. “Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach.” *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686
- ULRICH, D. 1998. « Gestionnaires RH : premiers au fil d’arrivée ». *Effectif*, 1 (2), 20–33
- VENKATRAMAN, N. et RAMANUJAM, V. “Measurment of business performance in strategy research : A comparaison of approaches”. *Academy of management review*, Vol. 11, no 4, 1986, p. 801-814
- WRIGHT, P. et SNELL, S. (1998). “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 756-772
- YIN, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage

EMPLOIS PRECAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE ²¹⁶

Romina GIULIANO

Doctorante-Assistante, humanOrg,
Université de Mons
Romina.GIULIANO@umons.ac.be

Benoît MAHY

Professeur ordinaire, humanOrg,
Université de Mons.
Egalement affilié au DULBEA
Benoit.MAHY@umons.ac.be

François RYCX

Professeur
Solvay Brussels School of Economics and Management (CEB, DULBEA),
Université Libre de Bruxelles.
Egalement affilié à l'IZA-Bonn –
frycx@ulb.ac.be

1. Introduction

Au début des années 1990, la forte régulation du marché du travail et plus précisément le niveau important des coûts d'ajustement étaient souvent considérés comme une des causes du taux élevé et persistant de chômage en Europe (Bentolila et Bertola, 1990). Afin de faciliter l'ajustement de l'emploi par les entreprises et de réduire le taux de chômage (Dhyne et Mahy, 2012), la législation relative à l'emploi temporaire a été assouplie dans la plupart des pays européens dont la Belgique. Dès lors, la part de l'emploi temporaire dans l'emploi total belge est passée de 5,3 à 8,9 pourcents entre 1990 et 2011 (Eurostat, 2012). Les entreprises ont eu ainsi davantage de possibilités de gérer leur main-d'œuvre conjointement par des contrats à durée indéterminée (CDI) et déterminée (CDD).

Dans la seconde section, notre contribution analyse d'un point de vue de la littérature théorique et empirique dans quelle mesure le développement des CDD influence la rente, c'est-à-dire l'écart entre la productivité et les salaires au sein des entreprises. Pour ce faire, nous évoquons dans cette section, différentes théories permettant d'expliquer cette influence ainsi que différents résultats empiriques. Nous nous intéressons, premièrement, au capital humain et aux conditions de travail. Deuxièmement, nous analysons les normes sociales, les coûts d'ajustement et l'asymétrie d'informations. Les CDD étant qualifiés d'emplois précaires dans la littérature, nous abordons, en troisième lieu, le rôle de la responsabilité sociale qui pourrait être un argument permettant aux entreprises de privilégier des emplois permanents au détriment d'emplois temporaires afin d'accroître leur rente, c'est-à-dire leur performance financière. Une gestion des ressources humaines socialement responsable pourrait accroître la performance financière, en proposant notamment une meilleure qualité des emplois offerts sous la forme de CDI. Quatrièmement, nous terminons cette section en expliquant le rôle joué par les syndicats et les négociations collectives par rapport aux contrats temporaires.

²¹⁶ Une première version de cette problématique a fait l'objet d'une publication dans « Reflets et perspectives de la vie économique ».

Dans la troisième section, nous présentons notre étude micro-économétrique visant à estimer la relation entre contrats de travail et rente de l'entreprise avec une base de données appariées qui concernent 2431 entreprises du secteur privé belge pour la période 1999-2006.

Enfin, la quatrième section conclut en reprenant les principaux enseignements tirés de cette première analyse de l'influence des contrats précaires sur la performance financière dans les entreprises belges, et reprend les pistes de recherche que nous nous proposons d'explorer par la suite.

2. Théories et résultats empiriques

2.1. Capital humain et conditions de travail

Les premières explications concernant l'existence d'une relation entre contrats de travail, salaires et productivité s'inscrivent dans le cadre de la théorie des différences compensatrices (Cahuc et Zylberberg, 2004). Elles partent du principe selon lequel les écarts salariaux compensent les différences en termes de capital humain et de conditions de travail.

D'après la théorie du capital humain (Becker, 1964), les firmes sont moins incitées à financer des formations professionnelles pour les travailleurs sous contrats temporaires car les bénéfices de ces investissements portent sur une période plus courte (Bassanini et al., 2007). Plusieurs études confirment cette prédiction et soutiennent l'existence d'un arbitrage entre contrats de travail temporaires et investissements en capital humain (Arulampalam et Booth, 1998; Booth et al., 2002; Fouarge, 2012). D'autres analyses mettent en évidence que les travailleurs en CDD sont habituellement moins qualifiés et surreprésentés parmi les jeunes, ce qui explique leur moindre expérience professionnelle et ancienneté (Eurostat, 2012). Ces facteurs devraient, selon la théorie du capital humain, conduire à une productivité plus faible et des salaires inférieurs pour les travailleurs en CDD. Cependant, les différences de capital humain entre CDD et CDI ne devraient pas créer de rente pour les entreprises. En effet, s'inscrivant dans un contexte de concurrence parfaite, la théorie du capital humain postule que tous les travailleurs sont rémunérés à leur productivité marginale. Les résultats empiriques, notamment pour l'Espagne où près d'un emploi sur quatre est temporaire (De la Rica, 2004), confirment qu'une partie de l'avantage salarial brut des travailleurs en CDI découle du fait que ces derniers sont mieux formés et plus compétents que leurs *alter egos* en CDD. Par ailleurs, une étude pour l'Italie (Capellari et al. 2012) suggère, contrairement à celle de Roux et Leclair (2007) pour la France, que les CDD exercent une influence défavorable sur la productivité des entreprises.

L'hétérogénéité des conditions de travail est également susceptible d'influencer la relation entre contrats de travail, salaires et productivité. En effet, la théorie hédonique des salaires (Rosen, 1974) montre que les mécanismes de la concurrence parfaite conduisent à dédommager les travailleurs occupants des emplois plus pénibles (c'est-à-dire des emplois où le risque d'accident est plus élevé, le rythme de travail plus intense, l'environnement de travail moins favorable, les avantages en nature plus limités, le prestige social moindre, ...). La raison en est qu'il faut compenser une plus grande pénibilité par un salaire plus élevé, afin que l'utilité du travailleur issu des emplois pénibles reste suffisante et que les emplois pénibles ne restent donc pas vacants au sein des entreprises. Au final, des travailleurs ayant la même productivité devraient donc percevoir des salaires différents si leurs conditions de travail ne sont pas identiques²¹⁷. Étant donné que les contrats de travail temporaires sont

²¹⁷ Du point de la firme, ceci pourrait aussi s'expliquer par le fait que les emplois pénibles seraient associés à des coûts non salariaux plus faibles.

généralement assortis de moins bonnes conditions de travail et d'une plus grande insécurité (Damiani et Pompéi, 2010), la théorie hédonique des salaires suggère qu'ils devraient, à productivité donnée, être mieux rémunérés que les CDI. Autrement dit, si l'on ne contrôle pas (ou imparfaitement) pour la diversité dans les conditions de travail, les résultats empiriques devraient indiquer que les CDD sont rémunérés au-delà de leur productivité marginale. La rente des entreprises devrait donc croître avec la proportion de CDI en emploi.

2.2. Normes sociales, coûts d'ajustement et asymétrie d'information

Si l'on porte ensuite la réflexion dans un contexte de concurrence imparfaite, l'écart peut tout d'abord s'expliquer par l'existence de normes sociales. Skott (2005) considère que ces normes induisent une persistance dans la formation des salaires. Dans la mesure où le progrès technologique induit une baisse de la productivité des moins qualifiés et où les CDD sont en moyenne moins qualifiés, l'écart entre productivité et salaires pourrait donc être moins important pour ces derniers.

Les coûts d'ajustement de la main-d'œuvre, coûts que les firmes supportent en cas de licenciement ou d'embauche, peuvent également influencer la rente des entreprises. Dans le modèle de demande dynamique de travail, les coûts d'ajustement sont considérés comme des coûts quasi fixes, amortis sur la durée moyenne d'activité d'un travailleur dans l'entreprise. Les travailleurs n'y sont donc plus rémunérés à leurs productivités marginales dans la mesure où la somme actualisée des salaires est à présent inférieure à la somme actualisée des productivités marginales et ce à concurrence de la valeur actualisée des coûts d'ajustement (Oi, 1962). Comme les coûts d'ajustement sont en moyenne inférieurs pour les CDD (Dhyne et Mahy, 2009), ce modèle prédit un écart entre productivité et salaires plus faible pour ces derniers.

L'asymétrie d'information concernant la qualité de la main-d'œuvre constitue une piste de réflexion supplémentaire. D'après Mahy (2005), les travailleurs en CDD pourraient être plus productifs s'ils souhaitent envoyer un signal positif à leur employeur afin d'obtenir un CDI. Engelland et Riphahn (2005) confirment cette intuition théorique sur base de données suisses. Ils montrent que les travailleurs en CDD ont une probabilité d'environ 60 pourcents supérieure à celle de leurs homologues en CDI de prester des heures supplémentaires non rémunérées. En outre, l'étude de Dolado et Stucchi (2008) indique que les travailleurs temporaires espagnols fournissent plus d'effort dans les entreprises où le taux de transition d'un emploi temporaire vers un emploi permanent est élevé. Ces résultats suggèrent que l'écart entre productivité et salaires devrait être supérieur pour les CDD.

Lorsque l'employeur souhaite gérer l'asymétrie d'information par des pratiques d'incitation à l'effort, la théorie des tournois (Lazear et Rosen, 1981) suggère la mise en œuvre d'un système de rémunération à la performance où le prix (une promotion ou un bonus) est attribué au travailleur le plus productif. Ce système a pour objectif d'accentuer la concurrence entre les travailleurs, de les inciter à fournir plus d'effort et d'acquérir davantage de compétences tout au long de leurs carrières. Il en découle une relation convexe entre la rémunération et la position des travailleurs dans la hiérarchie des entreprises, les travailleurs au sommet de la hiérarchie pouvant ainsi obtenir des salaires dépassant leurs productivités marginales. Dans la théorie des tournois, *"the president of a corporation is viewed as the winner of a contest in which he receives the higher prize. His wage is settled on not necessarily because it reflects his current productivity as president, but rather because it induces that individual and all other individuals to perform appropriately when they are in more junior positions"* (Lazear et Rosen, 1981: 847). En ce qui concerne notre problématique,

étant donné que les travailleurs en CDD se situent majoritairement dans le bas de la hiérarchie des entreprises, la théorie des tournois prédit un écart entre productivité et salaires plus important pour ces derniers.

Cette prédiction est également compatible avec la théorie des contrats à paiement différé (Lazear, 1979). Selon cette théorie, les entreprises ont intérêt à adopter un système de rémunération à l'ancienneté afin d'attirer et de retenir les meilleurs travailleurs et de les inciter à fournir un effort soutenu même en fin de carrière. Cette théorie préconise des profils de salaires croissants tout au long de la carrière même, en présence d'une productivité du travail constante. Autrement dit, les travailleurs devraient être payés en deçà (au-delà) de leur productivité marginale en début (fin) de carrière (Cataldi et al. 2011). Etant donné qu'en moyenne les CDD ont moins d'ancienneté professionnelle, cette théorie suggère qu'ils devraient *ceteris paribus* être moins bien rémunérés que les CDI. Autrement dit, si l'on ne contrôle pas (ou imparfaitement) pour l'ancienneté des travailleurs, les résultats empiriques pourraient indiquer que la rente des entreprises augmente avec la proportion de CDD en fonction.

Toujours dans un contexte d'incitation à l'effort, Akerlof et Yellen (1988) ont développé une théorie alternative où le niveau d'utilité (et d'effort) d'un travailleur dépend non seulement de sa propre rémunération mais également de celle des autres. Ainsi, une trop forte inégalité salariale intra-firme sera perçue comme injuste et conduira à des niveaux d'utilité et d'effort plus faibles (Mahy et al. 2011). Les entreprises devraient donc veiller à ce que la dispersion des salaires soit moins forte que la dispersion des productivités individuelles. Autrement dit, les travailleurs moins (plus) productifs devraient être rémunérés au-delà (en deçà) de leur productivité marginale. Sous l'hypothèse que les travailleurs en CDD sont moins productifs, cette théorie suggère que ces derniers seront 'surpayés'.

2.3 Pratiques de GRH socialement responsables en termes de qualité d'emploi

Parmi les pratiques de GRH socialement responsables en termes de contrats de travail nous entendons celles qui privilégient la qualité des emplois offerts, c'est-à-dire celles qui favorisent les contrats à durée indéterminée.

En termes de productivité du travail, ces pratiques de GRH socialement responsables pourraient améliorer le climat social de l'ensemble des travailleurs (Callens et Tyteca, 1999 et Dibigeon, 2005) ainsi qu'améliorer la motivation de chacun des travailleurs (Fraisie et Guerfel-Henda, 2005 et Delaney et Huselid, 1996). Dès lors, une GRH socialement responsable accordant de l'importance dans la qualité des emplois offerts pourrait avoir comme conséquence d'améliorer la productivité des travailleurs (Callens et Tyteca, 1999 et Paauwe et Richardson, 1997). Elle permet, en corollaire, de veiller à la prévention d'une discrimination en termes de qualité d'emploi (Kagnicioglu, D. et Kagnicioglu, Ch., 2007). « *L'augmentation des contrats à durée déterminée sont à l'origine non seulement d'une insécurité au travail, mais aussi d'une baisse de moral, de motivation, et d'implication chez les travailleurs. Plus que l'insécurité réelle, c'est l'accroissement de sentiment d'insécurité au sein des travailleurs qui est particulièrement et est source de stress* » (Sparks et al. 2001, in Delobbe, 2009).

En termes de salaires, les CDD recevraient moins d'avantages extra-légaux que leurs homologues en CDI. Ainsi, en mettant en place une telle GRH le rapport entre CDD et CDI diminuerait ce qui permettrait d'accroître le salaire des travailleurs.

D'après ces constats, on pourrait prédire qu'en présence d'une GRH socialement responsables le rapport entre CDD et CDI diminue, ce qui permettrait aux travailleurs d'avoir une motivation plus accrue, favorisant dès lors davantage leur productivité. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que les travailleurs auraient une productivité qui augmenterait plus que

leur salaire, ayant comme répercussion d'accroître la rente des entreprises. Plus globalement, des pratiques de GRH socialement responsables mises en place par les entreprises pour favoriser la qualité des emplois offerts pourraient avoir un effet favorable sur la performance financière des entreprises.

2.4 Syndicats et négociations collectives

Un écart entre productivité et salaires peut également découler de la présence de négociations collectives. Salvatori (2009) constate que les travailleurs temporaires sont en moyenne moins syndiqués que les travailleurs permanents au sein des entreprises européennes. Les syndicats pourraient donc vouloir défendre davantage les intérêts des CDI, notamment au niveau salarial. D'après Heery (2004), les travailleurs temporaires peuvent aussi subir un préjudice salarial si les entreprises acceptent les augmentations de salaires demandées par les syndicats pour les CDI, en imposant de la modération salariale pour les CDD. Au niveau empirique, les résultats de Brown et Sessions (2003) suggèrent l'existence d'une discrimination salariale au détriment des travailleurs temporaires au Royaume-Uni. En outre, ils montrent que parmi les 'cols-blancs' seuls les travailleurs permanents ont des salaires qui augmentent significativement en présence de syndicats. Jimeno et Toharia (1993) utilisent des données espagnoles et trouvent également que les employés à durée déterminée perçoivent des salaires inférieurs à ceux des employés permanents, après prise en compte des caractéristiques personnelles et professionnelles observables. Leurs estimations indiquent par ailleurs que les salaires augmentent plus vite dans les secteurs où la proportion de travailleurs temporaires est plus forte (même si l'écart salarial reste favorable aux CDI). L'intuition, conforme aux théories duale (Piore, 1978) et insider-outsider (Linbeck et Snower, 1986), est que la sécurité d'emploi et le pouvoir de négociation des CDI croissent avec la proportion de CDD, car ces derniers sont les premiers à être licenciés en cas de crise. Dès lors, sous l'hypothèse que les syndicats défendent davantage les intérêts des CDI, les revendications (et augmentations) salariales seront *ceteris paribus* plus fortes dans les secteurs où la proportion de travailleurs temporaires est importante, et la rente y sera plus faible.

Les négociations collectives peuvent aussi contribuer à défendre les travailleurs face aux entreprises monopsonistiques (Manning, 2003). Comme les CDD sont surreprésentés parmi des groupes de travailleurs plus 'fragiles', tels que les jeunes, les femmes, les moins qualifiés ou les immigrés, le rapport de force ne leur est généralement pas favorable²¹⁸. Autrement dit, comme leur offre de travail est en moyenne plus inélastique (notamment en raison d'une moins grande mobilité géographique), ils sont plus enclins à devoir accepter des conditions de travail moins favorables. Dès lors, les firmes sont plus à même de prélever une rente sur ces catégories de personnes. Bertrand-Cloudt et al. (2012) ont analysé la situation sur le marché du travail aux Pays-Bas. Leurs résultats montrent que les jeunes diplômés en CDD gagnent significativement moins, bénéficient moins de formation professionnelle et exercent des emplois correspondant moins bien à leur qualification que leurs *alter ego* en CDI. De plus, lorsque le marché du travail se détériore pour une filière d'études, il apparaît que davantage de jeunes issus de cette filière se voient contraints d'accepter des CDD. Contrairement à Dohmen et al. (2011), les auteurs réfutent l'idée selon laquelle l'emploi temporaire parmi les jeunes serait le résultat d'un goût plus prononcé pour le risque. Enfin, ils montrent que l'emploi temporaire peut être un tremplin vers l'emploi permanent mais uniquement pour les universitaires. Dans ce contexte, la présence de syndicats et de

²¹⁸ Il semble que le pouvoir de négociation et les conditions de travail des CDD dépendent significativement du niveau de qualification de ces derniers. Au niveau empirique, Comi et Grasseni (2012) montrent, en effet, que l'écart salarial en défaveur des CDD diminue dans plusieurs pays européens lorsque des quantiles plus élevés de la distribution des salaires sont considérés. L'étude de Bosio (2009), basée sur des données italiennes, montre également que l'emploi temporaire est plus pénalisant pour les travailleurs se situant dans le bas de la répartition des gains.

négociations collectives pourraient contribuer à améliorer la situation des CDD, à combattre la discrimination potentielle dont ils font l'objet et à réduire la rente des entreprises.

3. Emploi temporaire et rente : quels résultats pour la Belgique ?

Cet aperçu de la littérature économique nous a permis d'aborder différentes explications selon lesquelles la flexibilité des contrats peut influencer la rente des entreprises. Pour évaluer quelles explications semblent dominer, nous analysons la relation entre contrats de travail, productivité et salaires au sein d'un panel d'entreprises belges. L'originalité de notre approche tient notamment à la qualité de la base de données, qui permet d'estimer de façon conjointe la productivité et les salaires. En effet, si l'influence des contrats de travail sur la rémunération des travailleurs fait l'objet d'un nombre croissant d'études, les résultats concernant l'impact sur la productivité et la rente des entreprises demeurent très parcellaires.

3.1. Méthodologie et spécification

D'un point de vue méthodologique, nous modélisons des relations de productivité et de salaire à la Hellerstein et al. (1999), avec pour variables expliquées la valeur ajoutée horaire moyenne et le salaire horaire brut moyen de la firme i à l'année t , et pour explicatives la part des heures prestées par les travailleurs sous contrats à durée déterminée (en pourcentage des heures totales rémunérées dans la firme i à l'année t), ainsi qu'un ensemble de variables de contrôle. Nous estimons ainsi les deux équations suivantes :

$$\log\left(\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Heures totales}}\right)_{i,t} = \alpha + \beta\left(\frac{\text{Heures prestées par CDD}}{\text{Heures totales}}\right)_{i,t} + \lambda X_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$\log\left(\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Heures totales}}\right)_{i,t} = \alpha^* + \beta^*\left(\frac{\text{Heures prestées par CDD}}{\text{Heures totales}}\right)_{i,t} + \lambda^* X_{i,t} + \varepsilon_{i,t}^* \quad (2)$$

Les variables de contrôle, contenues dans le vecteur X , concernent des caractéristiques observables de la firme (le nombre de travailleurs, le stock de capital et l'affiliation sectorielle) et de la force de travail (la moyenne et l'écart type de l'âge et du nombre d'années d'éducation des travailleurs, et la proportion d'heures prestées respectivement par : les travailleurs ayant plus de 10 années d'ancienneté, les femmes, les travailleurs à temps partiel et les ouvriers). Le vecteur X contient également des variables binaires annuelles.

Cette approche ne permet pas de tester directement si les coefficients de régressions associés à la variable d'intérêt sont statistiquement différents, c'est-à-dire de déterminer si la part relative des CDD provoque une rente, un écart significatif entre productivité et salaires. Pour tester cette significativité, nous appliquons la méthode proposée par van Ours et Stoeldraijer (2011), où la différence entre productivité et salaires est directement régressée sur le même ensemble de variables que dans les équations (1) et (2). Nous estimons donc l'équation (3):

$$\log\left[\frac{\text{Valeur ajoutée} - \text{Masse salariale}}{\text{Heures totales}}\right]_{i,t} = \alpha^{**} + \beta^{**}\left(\frac{\text{Heures prestées par CDD}}{\text{Heures totales}}\right)_{i,t} + \lambda^{**} X_{i,t} + \varepsilon_{i,t}^{**} \quad (3)$$

3.2. Base de données et statistiques descriptives

Notre analyse est basée sur une combinaison de deux bases de données. La première, l'*Enquête sur la Structure et la Répartition des Salaires* (SES), menée par la Direction générale Statistique et Information économique (DGSIE), couvre toutes les entreprises belges employant au moins 10 employés et étant actives dans les secteurs C à K de la nomenclature

NACE Rev. 1. Cette base de données contient des informations fournies par la direction des entreprises aussi bien sur les firmes elles-mêmes (secteur d'activité, taille, niveau de négociation, etc.) que sur leurs travailleurs (âge, niveau d'éducation, salaire brut horaire, genre, profession, contrat de travail, heures de travail rémunérées, etc.). Cependant, comme cette base de données ne fournit pas d'information financière, nous l'avons fusionnée avec la seconde, l'*Enquête sur la Structure des Entreprises*(SBS). Cette enquête, aussi menée par la DGSIE, contient des informations sur des variables financières, comme la valeur ajoutée, mais n'inclut qu'une partie du secteur financier (NACE J), à savoir les Autres intermédiations financières (NACE 652) et les Auxiliaires financiers (NACE 67). Notre échantillon final, après 'nettoyage' des données, est un panel non balancé comprenant 7.463 observations firmes-années (relatives à 2.431 firmes) sur la période 1999-2006. Il est représentatif des firmes de taille moyenne et supérieure (employant au minimum 10 travailleurs) dans le secteur privé belge, à l'exception d'une grande partie du secteur financier (NACE J) et de la quasi-totalité du secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau (NACE E).

Les statistiques descriptives indiquent que la valeur ajoutée horaire (aux coûts des facteurs) et le salaire horaire brut atteignent en moyenne respectivement 61 et 17 EUR au sein des firmes dans notre échantillon. Environ 4 pourcents des heures de travail intra-firmes sont prestées par des travailleurs ayant un contrat temporaire, 55 pourcents par des ouvriers et 73 pourcents par des hommes. Les travailleurs ont en moyenne 39 ans, 11 années d'éducation et sont essentiellement employés dans l'industrie manufacturière (27 pourcents), le commerce de gros et de détail, la réparation de véhicules automobiles et d'articles domestiques (12 pourcents), la construction (10 pourcents) et l'immobilier, la location et les services aux entreprises (11 pourcents).

3.3. Résultats

Les équations (1) à (3) ont été estimées par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), en contrôlant pour l'hétéroscédasticité et l'auto corrélation des résidus.

| | (1) | (2) | (3) |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | OLS | | |
| VARIABLES | Value-added | Wage | Diff. VA-W |
| % hours of temporary workers | 1.482** (0.718) | 1.560*** (0.270) | -0.757 (0.610) |
| age average | 0.011*** (0.003) | 0.011*** (0.001) | -0.000 (0.003) |
| edu average | 0.088*** (0.007) | 0.047*** (0.003) | 0.034*** (0.006) |
| % women | -4.701*** (0.845) | -4.339*** (0.311) | -0.210 (0.750) |
| % part-time | -7.789** (3.476) | -5.605*** (1.215) | -2.001 (3.008) |
| % workers with tenure > 10 years | 1.422 (1.061) | 0.873*** (0.324) | 0.313 (0.957) |
| % white collars | 4.975*** (0.865) | 3.890*** (0.290) | 0.160 (0.744) |
| Firm size | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** |

| | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| | (0.000) | (0.000) | (0.000) |
| Capital | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** |
| | (0.000) | (0.000) | (0.000) |
| | | | |
| Industry dummies | X | X | X |
| Times dummies | X | X | X |
| | | | |
| Observations | 7463 | 7463 | 7463 |
| Number of firms | 2431 | 2431 | 2431 |
| R-squared | 0.249 | 0.397 | 0.112 |
| Robust standard errors in parentheses | | | |
| *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 | | | |

Les estimations suggèrent que l'usage des CDD augmente tant la valeur ajoutée que la masse salariale horaire moyenne des firmes. Plus précisément, elles indiquent qu'en moyenne une hausse d'un point de pourcentage de la proportion d'heures prestées par les CDD génère une augmentation significative de la productivité et des salaires, de respectivement 1,48 et 1,56 pourcents.²¹⁹ Cependant, les estimations relatives à l'équation (3) montrent que l'écart entre productivité et salaires n'est pas significativement influencé par la part relative des CDD.

Comment peut-on interpréter ces résultats ? L'effet positif de la part relative des CDD sur les salaires horaires moyens des firmes est compatible avec la théorie hédonique des salaires (Rosen, 1974). En effet, comme les CDD ont généralement de moins bonnes conditions de travail et un risque accru de perdre leur emploi (et que ces variables sont imparfaitement prises en compte dans nos régressions), cette théorie prédit qu'ils bénéficieront d'une compensation salariale. L'impact positif des CDD sur les salaires peut également s'interpréter à l'aide des théories duale (Piore, 1978) et insider-outsider (Linbeck et Snower, 1986). Selon ces théories, la sécurité d'emploi de CDI augmente lorsque la proportion de CDD progresse, car ces derniers sont les premiers à perdre leur emploi en cas de crise. Dès lors, si les syndicats défendent principalement les intérêts des CDI, leurs revendications salariales seront d'autant plus importantes qu'il y a beaucoup de travailleurs temporaires en fonction. Au final, conformément à nos estimations, cela génère une situation où les salaires augmentent plus vite dans les entreprises où la proportion de travailleurs temporaires est en hausse. Un résultat équivalent a été obtenu par Jimeno et Toharia (1993) avec des données sectorielles espagnoles.

En ce qui concerne l'influence positive et significative des CDD sur la productivité des entreprises, elle corrobore l'idée (également soutenue par Engelland et Riphahn, 2005) selon laquelle les CDD fourniraient davantage d'effort car ils souhaitent envoyer un signal positif à leur employeur afin d'obtenir un CDI. Enfin, notre résultat selon lequel l'écart entre productivité et salaires ne dépend pas significativement de la proportion de CDD suggère que l'emploi temporaire ne crée pas de rente pour les entreprises.

²¹⁹ La taille de ces effets semble importante. Cependant, il convient de rappeler que la part des heures prestées par les travailleurs ayant des CDD n'est que de 4 pourcents dans notre échantillon (avec un écart-type égal à 0,10).

4. Conclusion

Afin de faciliter l'ajustement de l'emploi par les entreprises et de réduire le taux de chômage (Bentolila et Bertola, 1990 ; Dhyne et Mahy, 2012), la législation relative à l'emploi temporaire a été assouplie en Belgique (comme dans la plupart des pays européens) au cours de ces 20 dernières années. Ainsi, la part de l'emploi temporaire dans l'emploi total belge est passée de 5,3 à 8,9 pourcents entre 1990 et 2011 (Eurostat, 2012). Les entreprises ont donc davantage de possibilités pour gérer leur main-d'œuvre conjointement par des contrats à durée indéterminée (CDI) et déterminée (CDD).

Dans cet article, nous avons analysé, d'un point de vue théorique et empirique, dans quelle mesure le développement du travail temporaire influence la rente, c'est-à-dire l'écart entre la productivité et les salaires au sein des entreprises.

Les résultats de notre étude portant sur la période 1999-2006, montrent que les salaires et la productivité augmentent au sein des entreprises lorsque la proportion de travailleurs temporaires progresse. Cependant, comme l'effet sur la productivité ne diffère pas significativement de l'impact sur les salaires, il apparaît que les contrats de travail temporaires ne créent pas de rente en tant que tel pour les entreprises belges.

Mais ces résultats doivent être interprétés avec grande prudence. En effet, l'estimation de nos relations suivant la méthode des moindres carrés ne permet pas de rencontrer des problèmes comme l'endogénéité et l'hétérogénéité inobservée. Nous proposons, dans une future recherche, d'estimer nos modèles à partir de la méthode des moments généralisés afin d'éviter ces problèmes.

5. Bibliographie

- AKERLOF, G., YELLEN, J. (1988), "Fairness and unemployment", *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 78(2): 44-49.
- ARULAMPALAM, W., BOOTH, A. (1998), "Training and labour market flexibility: Is there a trade off?" *British Journal of Industrial Relations*, 36 (4): 521-536.
- BASSANINI, A., BOOTH, A., BRUNELLO, G., DE PAOLA, M., LEUVEN, E. (2007), "Workplace training in Europe", in G. Brunello, P. Garibaldi, E. Wasmer (Eds.), *Education and training in Europe* Oxford: Oxford University Press, pp. 143-309.
- BECKER, G. (1964), *Human capital*, New York: NBER.
- BENTOLILA, S., BERTOLA, G. (1990), "Firing costs and labour demand: How bad is Euroclerosis?" *Review of Economic Studies*, 57(3): 381-402.
- BERTRAND-CLOODT, D., CÖRVERS, F., KRIEHEL, B. VAN THOR, J. (2012), "Why do recent graduates enter into flexible jobs?" *De Economist*, 160(2): 157-175.
- BOOTH A., FRANCESCONI M., FRANK J. (2002), "Temporary jobs: Stepping stones or dead ends?" *Economic Journal*, 112(480): F189-F213.
- BOSIO, G. (2009), "Temporary employment and wage gap with permanent jobs: Evidence from quantile regression, MPRA Paper, No. 16055, Munich.
- BROWN, S., SESSIONS, J. (2003), "Earnings, education, and fixed-term contracts", *Scottish Journal of Political Economy*, 50(4): 492-506.
- CAHUC, P., ZYLBERBERG, A. (2004), *Labor Economics*, Cambridge (Ma.): MIT Press.
- CALLENS I. ET TYTECA D. (1999), "Towards indicators of sustainable development for firms - A productive efficiency perspective", *Ecological Economics*, vol. 28, N°1, 41-53.

- CAPPELLARI, L., DELL'ARINGA, C., LEONARDI, L. (2012), "Temporary employment, job flows, and productivity: A tale of two reforms", *Economic Journal*.
- CATALDI, A., KAMPELMANN, S., RYCX, F. (2011), "Productivity-wage gaps among age groups: Does the ICT environment matter?" *De Economist*, 159 (2): 193-222.
- COMI, S., GRASSEN, M. (2012), "Are temporary workers discriminated against? Evidence from Europe", *Manchester School*, 80(1): 28-50.
- DAMIANI, M., POMPEI, F. (2010), "Labour protection and productivity in EU economies: 1995-2005", *European Journal of Comparative Economics*, 7(2): 373-411.
- DE LA RICA, S. (2004), "Wage gaps between workers with indefinite and fixed-term contracts: The impact of firm and occupational segregation", *Moneda y Crédito*, 219:43-69.
- DELANEY, J-T., HUSELID, M-A. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management journal*, 949-969.
- DELOBBE, N. (2009), *Bien-être au travail et performance de l'organisation*, Etude réalisée pour la Direction Générale Humanisation du Travail, SPF emploi et Concertation Sociale, 57 pages.
- DIBIGEON O., (2005). *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Editions Village Mondial, Paris, Pearson Education France, 350 pages.
- DHYNE, E., MAHY, B. (2009), "The use of fixed-term contracts and the labour adjustment in Belgium", *NBB Working Paper*, No. 169, Brussels.
- DHYNE, E., MAHY, B. (2012), "Work organization, labour contracts and employment", *International Journal of Manpower*, 33(3): 246-263.
- DOHMEN, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J., Wagner, G. (2011), "Individual risk attitudes: Measurement, determinants and behavioral consequences", *Journal of the European Economic Association*, 9(3): 522-550.
- DOLADO J., STUCCHI, R. (2008), "Do temporary contracts affect total factor productivity? Evidence from Spanish manufacturing firms", *IZA Discussion Paper*, No. 3832, Bonn.
- ENGELLANDT, A., RIPHahn R. (2005), "Temporary contracts and employee effort", *Labour Economics*, 12(3): 281-299.
- EUROSTAT (2012), *Enquête sur les Forces de Travail*, Luxembourg.
- FOUARGE, D., de GRIP, A., SMITS, W., DE VRIES, R. (2012), "Flexible contracts and human capital investments", *De Economist*, 16 (2): 177-195.
- FRAISSE A-S ET GUERFEL-HENDA S (2005), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?*, 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre 2005.
- HEERY, E. (2004), "The trade union response to agency labour in Britain", *Industrial Relations Journal*, 35(5): 434-450.
- HELLERSTEIN, J., NEUMARK, D., TROSKE, K. (1999), "Wages, productivity and worker characteristics: Evidence from plant-level production functions and wage equations", *Journal of Labor Economics*, 17(2): 409-446.
- JIMENO, J., TOHARIA, L. (1993), "The effects of fixed-term employment on wages: Theory and evidence from Spain", *Investigaciones Economicas*, 17(3): 475-494.
- KAGNICIOGLU, D., KAGNICIOGLU, C.H. (2007), "Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies", *Journal of American Academy of Business*, 330-337.
- LAZEAR, E. (1979), "Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy* , 87 (6): 1261-1284.
- LAZEAR, E., ROSEN, S. (1981), "Rank-order tournaments as optimum labor contracts", *Journal of Political Economy*, 89(5): 841-864.

- LINDBECK, A., SNOWER, J. (1986), "Wage setting, unemployment and insider-outsider relations", *American Economic Review*, 76 (2): 235-239.
- MAHY B. (2005), "Flexibilité des contrats et demande de travail en Belgique", *Reflets & perspectives de la vie économique*, XLIV(2): 25-35.
- MAHY, B., RYCX, F., VOLRAL, M. (2011), "Does wage dispersion make all firms productive?" *Scottish Journal of Political Economy*, 58 (4): 455-489.
- MANNING, A. (2003), *Monopsony in Motion. Imperfect Competition in Labor Markets*, Princeton: Princeton University Press.
- OI, W. (1962), "Labor as a quasi-fixed factor", *Journal of Political Economy*, 70(6): 538-555.
- PAAUWE, J., RICHARDSON, R. (1997), "Introduction special issue on HRM and performance", *The International Journal of Human Resource Management*. 8 (3), 257-262
- PIORE, M. (1978), "Dualism in the labour market: A response to uncertainty and flux, the case of France", *Revue Economique*, 19 (1): 26-37.
- ROSEN, S. (1974), "Hedonic prices and implicit markets", *Journal of Political Economy*, 82 (1): 34-55.
- ROUX, S., LECLAIR, M. (2007), "Productivité relative et utilisation des emplois de courte durée dans les entreprises", *Economie et Statistique*, 405-406 : 47-76.
- SALVATORI, A. (2009), "What do unions do to temporary employment? IZA Discussion Paper, No. 4554, Bonn.
- SKOTT, P. (2005), "Fairness as a source of hysteresis in employment and relative wages", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 57(3): 305-331.
- VAN OURS, J. AND STOELDRAIJER, L. (2011), "Age, wage and productivity in Dutch manufacturing", *De Economist*, 159(2): 113-137.

PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS : UNE CONCILIATION POSSIBLE ?

Romina GIULIANO

Doctorante-Assistante, humanOrg,
Analyse Economique du Travail
Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion
Université de Mons, Belgique
Romina.GIULIANO@umons.ac.be

Carole MONACO

Doctorante
Management Financier et Gouvernance d'entreprise
Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion
Université de Mons, Belgique
Carole.MONACO@umons.ac.be

1. Introduction

Nombreux sont les auteurs qui critiquent la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme étant une couverture d'amélioration de l'image de marque de l'entreprise au détriment du bien-être de l'ensemble des parties prenantes. Comment être sûr que les entreprises se comportent en tant qu'acteur responsable ? Friedman (1962) fut l'un des premiers à déclarer que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est de réaliser du bénéfique qui constitue une richesse supplémentaire pour l'entreprise (Finet, Giuliano, 2012). D'après Cardebat et Cassagnard(2011), il serait en effet difficile de croire que les entreprises ne trouvent aucun intérêt financier à investir dans la responsabilité sociale des entreprises. « Deux catégories de travaux justifient un impact positif de la RSE sur les profits. La première justifie un lien positif entre RSE et profit par une hausse de la productivité totale des facteurs. La seconde justifie ce lien positif entre RSE et profit par les gains en termes d'image ». Néanmoins, malgré la hausse de gain pour les entreprises, nous pensons que cela pourrait permettre à toutes les parties prenantes d'accroître leur satisfaction personnelle, ce qui aurait pour conséquence d'augmenter la productivité du travail (Giuliano, 2012).

Dans le cadre de cet article, notre intérêt est porté sur les investisseurs institutionnels socialement responsables ainsi que sur leur rôle dans la gestion des ressources humaines (GRH). S'il existe des investisseurs court-termistes dont le seul objectif est la maximisation du profit à court-terme, ne négligeons pas les acteurs long-termistes dont la préoccupation première est de réaliser les meilleurs placements possibles en s'immisçant dans la gouvernance des entreprises et leur gestion. Ce type d'investisseurs peut dès lors investir dans des investissements socialement responsables (ISR) afin de satisfaire au mieux aux besoins de toutes les parties prenantes.

L'objectif ultime de ce papier est alors de répondre à la question de recherche formulée de la manière suivante : « Peut-on concilier investissement rentable et pratiques socialement responsables ? ». Pour se faire, nous allons nous focaliser sur le cas particulier de la société familiale d'investissements Eurazeo.

Chronologiquement, nous abordons différentes sections dans le cadre de cette recherche. La deuxième section traite d'un état des lieux sur la littérature portant sur les investisseurs institutionnels. La troisième section a pour objectif de mettre en évidence les liens pouvant exister entre la finance classique et les investissements socialement responsables. La

quatrième section traite en profondeur les caractéristiques des investisseurs socialement responsables. Dans la partie empirique, nous nous focalisons sur l'analyse du cas de l'investisseur institutionnel, Eurazeo. Après avoir présenté la société d'investissement, nous montrons de quelle manière Eurazeo se positionne en tant qu'investisseur institutionnel et en tant qu'investisseur socialement responsable au moyen d'une analyse linguistique de la partie RSE du rapport d'activité d'Eurazeo. Enfin, la dernière section reprend l'ensemble de nos interprétations qui conduit à notre conclusion générale.

2. Les investisseurs institutionnels : état des lieux

L'ouverture du capital au public permet l'obtention de nouvelles sources de financement qui servent à assurer la croissance de l'entreprise. Cependant, la cotation en bourse va attirer de nouveaux investisseurs – et notamment institutionnels – dans la structure du capital des entreprises. Il s'agit alors d'un moment crucial pendant lequel le style de gestion et de contrôle de l'entreprise vont évoluer naturellement pour faire face à des contraintes de marché beaucoup plus fortes (Bughin et al. 2011). Les investisseurs institutionnels sembleraient constituer une *zone tampon*, une zone de relais entre, d'une part, l'équipe dirigeante et, d'autre part, le marché (Finet et al, 2009). La facilité d'accès à l'information (Bushee et Goodman, 2007) va constituer un critère prépondérant dans leur choix de prise de participation (Golec, 2004 ; Chiang et al. 2008 ; Chen et Hong, 2006), ils éviteront ainsi les entreprises pour lesquelles le niveau d'asymétrie informationnelle est élevé. En fonction de cette logique, ces acteurs économiques auront tendance à privilégier les entreprises cotées en Bourse dans la mesure où le marché est plus liquide et l'évaluation du portefeuille plus aisée que pour les entreprises non cotées (AFIC et BIPE, 2004). Selon nous, les investisseurs institutionnels forment un groupe non homogène d'acteurs de par leur différence en termes de nature, d'origine géographique, de système de gouvernance, de choix d'investissements,...

2.1. La montée en puissance des investisseurs institutionnels

Avant de s'attarder sur les différentes catégories d'investisseurs institutionnels en tant que telles, nous allons montrer, qu'au cours de ces deux dernières décennies, une présence croissante des investisseurs institutionnels au sein des différentes places financières a été constatée mondialement. Actuellement l'actionnariat des investisseurs institutionnels représente la proportion la plus élevée des titres cotés. En effet, la proportion de titres détenus par cette catégorie d'acteurs a triplé entre les années 70 et milieu des années 2000 aux USA (Chen et al. 2007). De plus, les données de l'OCDE²²⁰ montrent qu'entre 2000 et 2011, la part des actifs financiers détenus par les fonds d'investissements aux Etats-Unis s'est accrue de 84,7%. Celle des compagnies d'assurances et des fonds de pension a augmenté de 48,9% sur la même période de référence et toujours sur le continent américain. Cette croissance fût également constatée en Europe mais dans des proportions toutefois moindres. Par exemple, en France²²¹, la part des actifs détenue par les fonds d'investissements a augmenté de 47,5% entre 2000 et 2010 et celles des compagnies d'assurances et des fonds de pension de 85,1%.

2.2. Types d'investisseurs institutionnels et activisme actionnarial

Lavigne (2004) met en évidence quatre catégories d'investisseurs institutionnels : les organismes de placement collectifs, les fonds de pension, les compagnies d'assurances et les hedgefunds.

²²⁰ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=7IA&lang=fr#>

²²¹ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=7IA&lang=fr#>

Dans ses travaux, Aglietta (2008) identifie deux catégories d'investisseurs institutionnels en fonction de leur horizon temporel de placement. Ainsi, il distingue les investisseurs institutionnels de court terme de ceux de long terme. Ces deux types d'investisseurs impactent différemment la gestion des entreprises ainsi que leur gouvernance.

Les investisseurs institutionnels de long terme prennent des participations à moyen terme (10-15ans). Ils se positionnent au sein d'entreprises qui recèlent un potentiel de développement que ne semblent pas nécessairement percevoir les marchés et ils s'impliquent massivement dans la gouvernance des entreprises. De manière unanime, les auteurs montrent que les investisseurs institutionnels de long terme sont plus impliqués dans le contrôle et dans la gouvernance des entreprises que les investisseurs institutionnels de court terme. Leur objectif est de maximiser la valeur totale de l'entreprise à long terme.

Les investisseurs institutionnels de court terme ont pour objectif de maximiser la valeur actionnariale de l'entreprise à court terme, ils agissent donc dans une optique spéculative. Ils ne s'impliquent pas dans la gouvernance et dans la gestion des entreprises au sein desquelles ils ont des participations et, le cas échéant, ils préfèrent revendre leurs participations afin d'éviter des coûts de contrôle.

Au-delà de la variable temporelle développée ci-dessus, la littérature met en avant deux types d'investisseurs institutionnels en fonction de leur activisme ou leur passivité en ce qui concerne leur implication au sein de la gouvernance et du mode de gestion des entreprises (Sahut, Othmani Gharbi, 2010).

La première catégorie d'investisseurs repose sur le fait qu'ils adoptent un comportement passif²²², c'est-à-dire qu'ils ne s'impliquent en aucun cas dans la gestion des entreprises et ne s'intéressent qu'à la rentabilité de leurs titres.

La seconde catégorie d'investisseurs institutionnels repose sur leur comportement activiste. Plusieurs auteurs se sont alors penché sur le concept « d'activisme actionnarial ». Selon Smith (1996), « *l'activisme englobe le contrôle ainsi que l'intention d'entraîner ou de réaliser des changements dans la structure organisationnelle des firmes ciblées par ces institutions, afin de poursuivre l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires* ²²³ ». Quelques années plus tard, Bianchi et Enriques, (2001) définissent *l'activisme institutionnel comme l'influence des investisseurs institutionnels sur la performance et la gouvernance des entreprises, couplé, si nécessaire, à des efforts proactifs ayant pour but de changer le comportement de la firme ou ses règles de gouvernance. Cet activisme est légitimé par l'importance de la participation de ces investisseurs qui leur donne un droit de contrôle et des moyens de pression pour pousser les dirigeants des entreprises à adopter certains changements stratégiques*. Ensuite, Girard (2004) détermine l'activisme institutionnel comme étant une pression importante exercée de la part des institutionnels sur les équipes dirigeantes des entreprises, et ce grâce à leur détention d'importants blocs d'actions.

Par ailleurs, un grand nombre d'études ont montré que la présence d'actionnaires détenant de gros blocs d'actions peut également avoir des effets négatifs sur la gouvernance (Bughin et al. 2011) :

²²² Black, 1990; Porter, 1992; Bushee, 1998; Dong et Ozkan, 2007.

²²³ Sahut, Othmani Gharbi, (2010), « Activisme des investisseurs institutionnels : cadre général et facteurs d'influence », La Revue des Sciences de Gestion, n°243/244.

- Premièrement, les investisseurs institutionnels pourraient tenter de tirer parti de leur position de force pour s'approprier des gains « personnels » au détriment des petits actionnaires ou des autres parties prenantes ;
- Deuxièmement, l'existence des institutionnels dans le capital d'une entreprise peut amener les plus petits actionnaires à échapper à leurs responsabilités et à laisser les actionnaires plus importants effectuer l'ensemble du contrôle, adoptant ainsi un comportement de « passager clandestin » ;
- Troisièmement, les investisseurs institutionnels peuvent poursuivre des objectifs ne coïncidant pas nécessairement avec ceux des investisseurs passifs : l'activisme institutionnel pourrait nuire à l'efficacité de la fonction de contrôle dévolue au Conseil d'Administration.

Pour conclure cette partie consacrée aux investisseurs institutionnels, leur niveau d'implication dans la gestion des entreprises est étroitement lié à leur horizon temporel de placements. En effet, un investisseur « actif » a une vision long-termiste, tandis qu'un investisseur « passif » a une vision court-termiste. Le premier passe par l'intermédiaire de la gouvernance, tandis que le second adopte un comportement beaucoup plus déconnecté de la logique industrielle de l'entreprise, au sens où il n'est pas directement impliqué dans la structure de contrôle. Dans le cadre de cette section, nous avons tenté de montrer que les investisseurs institutionnels occupent une place centrale tant dans le paysage économique que dans la sphère académique. La section suivante a pour finalité de montrer que certains investisseurs institutionnels peuvent adopter des comportements qualifiés de socialement responsables, en plus de leur volonté d'atteindre leur objectif premier : rentabiliser leurs investissements.

3. La finance et les investisseurs institutionnels socialement responsables

Si l'objectif global de la finance réside dans la maximisation des capitaux, celui de la finance socialement responsable est tout autre. En effet, elle permet de rechercher un juste rendement des capitaux mais pas à n'importe quel prix (Loiselet, 2003).

Par le passé, la solidité de la théorie financière reposait sur trois piliers : les entreprises, les banques et les actionnaires qui formaient le noyau principal de la création de valeur. Le marché financier était alors considéré comme efficient et capable de s'autoréguler. A présent, la création de valeur dépend d'un public plus large intégrant les consommateurs, les salariés et les citoyens. Par ailleurs, les sociétés de gestion d'actifs ont élaborées des départements spécialisés dans l'investissement socialement responsable dans le but de répondre aux attentes des nouveaux types d'actionnaires ou ceux déjà présents sur le marché (Crifo et Ponsard, 2008).

Selon certains auteurs, la création de valeur serait un concept à la mode (Ben Larbi et Ohanessian, 2008). Ainsi, qu'il s'agisse d'une entreprise à caractère entrepreneurial ou managérial, les dirigeants ont le devoir de créer de la valeur afin d'augmenter la richesse de leurs actionnaires.

La façon d'appréhender la création de valeur dépendra de la conception de la valeur. En présence d'une conception *shareholders*, le dirigeant agit pour les actionnaires. Ce sont les intérêts des actionnaires qui priment au détriment de ceux des autres parties prenantes. Par contre, au niveau de la conception partenariale, le dirigeant agit pour les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*). Selon nous, les investisseurs institutionnels de court terme privilégieraient plutôt l'approche actionnariale. En effet, leur seul objectif est de rentabiliser leur investissement le plus rapidement possible. S'ils n'y parviennent pas, ils

préféreront se désengager de l'entreprise en revendant leurs participations. De leur côté, les investisseurs institutionnels de long terme auraient tendance à privilégier l'approche partenariale. Au-delà de rentabiliser leurs investissements, ils passeront par le prisme de la gouvernance en proposant diverses modifications à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Parmi le noyau dur de la création de valeur, nous nous intéressons à une catégorie particulière d'actionnaires : les investisseurs institutionnels. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, si ceux-ci jouent un rôle non négligeable sur la croissance de la création de valeur dans le capital des entreprises, nous pensons qu'ils peuvent avoir un rôle tout aussi important dans la mise en place de pratiques qualifiées de socialement responsables dans les entreprises au sein desquelles ils détiennent des participations. D'après le 8^{ème} rapport de l'Observatoire français de la gestion des réserves des investisseurs institutionnels (Loiselet, 2003), 62% d'entre eux accordent une importance aux investissements socialement responsables. Néanmoins, ils ne seraient pas nombreux à utiliser ce type d'investissement.

D'après Le Saout et Buscot (2009), « *l'investissement socialement responsable désigne un processus de gestion qui concilie rentabilité, gouvernance d'entreprise, politique sociale, respect de l'homme, de l'environnement et des générations à venir* ».

Ainsi, nous observons qu'il est possible de concilier maximisation de profit et respect social envers toutes parties prenantes. La ligne directrice que prendra l'entreprise dépendra d'une certaine manière de la qualité des investissements effectués par leur(s) investisseur(s) institutionnel(s), surtout si celui (ceux)-ci détiennent la majorité des participations dans le capital. C'est pourquoi, dans la section suivante, nous nous focalisons sur les critères d'un « bon » investisseur socialement responsable afin d'en dégager une typologie plus précise et d'y voir plus clair quant aux différences qu'il existe entre un investisseur classique (développé plus haut) et un investisseur socialement responsable.

4. Investissements et investisseurs socialement responsables : un état des lieux

4.1. Le marché de l'investissement socialement responsable

Les investissements socialement responsables (ISR) seraient en hausse depuis quelques années (Crifo et Ponssard, 2008). En 2006, en Europe, les investissements socialement responsables avaient été estimés à plus de 1000 milliards d'euros (Euro IF, 2006 in Crifo et Ponssard, 2008). La répartition des investissements socialement responsables dans le monde est représentée de la manière suivante :

| Pays | ISR en chiffres |
|-------------|---------------------------|
| Etats-Unis | 2710 milliards de dollars |
| France | 16.8 milliards d'euros |
| Royaume-Uni | 780 milliards d'euros |

Tableau 1 : Répartition mondiale des ISR

Selon Crifo et Ponssard (2008), la demande en termes d'ISR serait en hausse. Nous constatons ainsi que ce type d'investissement prend une place non négligeable dans le monde financier.

4.2. Les caractéristiques d'un investisseur socialement responsable

Des études ont été menées notamment sur les caractéristiques psychologiques des investisseurs socialement responsables. Ces études sont reprises dans le tableau ci-dessous (Déjean, 2002) :

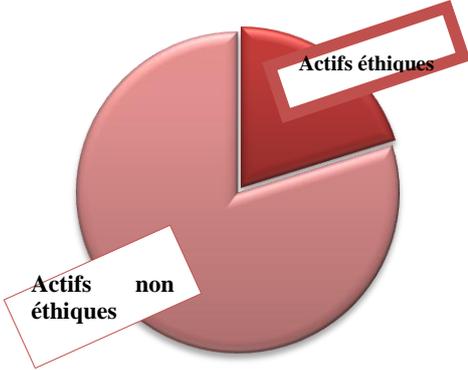
| Etudes des auteurs | Méthodes utilisées | Résultats obtenus |
|-----------------------------------|---|--|
| Mackenzie et Lewis (1999) | <ul style="list-style-type: none"> - Interviews téléphoniques semi-structurées de 20 investisseurs. - Utilisation d'un logiciel d'analyse de contenu. | <p>Certains ISR pensent que l'argent dont ils disposent sert à investir, pour une partie, dans des fonds socialement responsables. D'autres pensent que tenir un discours entièrement axé éthique est impossible et qu'il convient de trouver un juste milieu.</p> <p>La répartition des actifs la plus communément rencontrée est la suivante :</p>  |
| Lewis et Mackenzie (2000a) | <p>Enquête sous la forme de questionnaires envoyés à 1146 investisseurs britanniques dont le taux de réponse s'élève à 32%.</p> | <p>42% d'entre eux pensent que les investissements éthiques sont moins payants que les investissements classiques et 19% pensent qu'ils sont plus risqués.</p> <p>41% des interviewés pensent que les gains dégagés par des fonds socialement responsables sont aussi élevés et plus ou moins 58% pensent que les risques ne sont pas plus élevés. Cependant, la réalité est tout autre : 80% des investisseurs interrogés ont un portefeuille mixte et 20% ne possèdent que des actifs éthiques.</p> <p>Les investisseurs seraient favorables à des politiques d'engagement de type « faible » mais ils s'opposent à l'activisme actionnarial « fort ».</p> |
| Lewis et Mackenzie (2000b) | | |
| Webley, Lewis et Mackenzie (2001) | <p>Jeu de rôle constitué de 56 investisseurs dont 28 sont des investisseurs éthiques.</p> | <p>ISR s'associe généralement à une idéologie et une identité particulière. De plus, les investisseurs socialement responsables investissent dans des fonds socialement responsables lorsque les performances financières ne sont pas celles espérées.</p> |

Tableau 2 : Résumé des études sur les investisseurs éthiques

En outre, certains auteurs ont mis en évidence les qualités comportementales des ISR sur le marché :

- Les ISR interviennent dans la vie des sociétés cotées afin d'influencer leurs décisions dans les domaines sociaux par exemple (Wiedemann-goiran et al., 2003) ;
- Les ISR mettent en place des programmes de soutien au développement local comme l'aide au logement aux familles à faible revenu (Wiedemann-goiran et al., 2003).

- Les ISR ont une volonté accrue de connaître l'utilité de leurs investissements (Le Saout et Buscot, 2009) ;
- Les ISR accordent une importance considérable dans le respect de codes éthiques (droits de l'homme, ...) (Le Saout et Buscot, 2009) ;
- Les ISR font du filtrage ou de l'activisme actionnarial (Rubinstein, 2006) ;
- Les investissements de fonds ouverts comme « Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities » prennent en considération l'aspect social/éthique et environnemental (Rubinstein, 2006).

4.3. Cartographie des fonds socialement responsables

Dans la littérature Depoers et al. (2002) mettent en avant les différents fonds qui existent en matière d'investissements socialement responsables. Ils citent notamment :

- Les fonds éthiques (exemple : Pioneer Fund créé par les Quakers en 1923 qui excluait les investissements dans les secteurs de l'armement, de l'alcool, du jeu et de la pornographie) ;
- Les fonds socialement responsables (fonds qui s'appuient sur des valeurs morales) ;
- Les fonds de développement durable (ces fonds accordent une importance particulière sur l'analyse de la performance économique de long terme de l'entreprise. Ils s'appuient sur des critères de sélection concernant les ressources humaines, l'environnement et la qualité des produits) ;
- Les fonds gérés par les investisseurs de long terme (fonds souverains, fonds de retraite publics ou privés).

De plus, Le Saout et Buscot (2009) proposent une cartographie des typologies de fonds qualifiés comme étant socialement responsables.

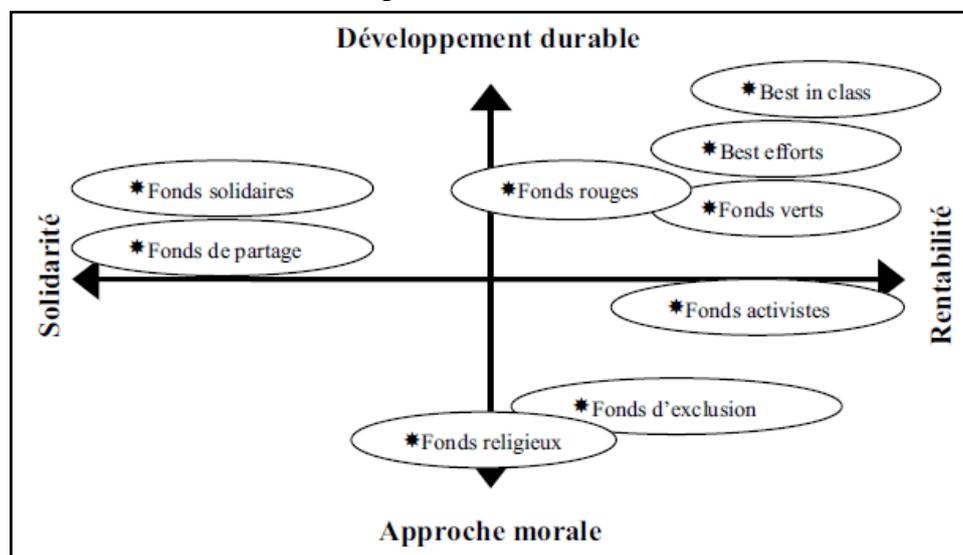


Figure 1 : Cartographie des fonds socialement responsables²²⁴

En quelques mots, voici une explication de ces fonds d'investissement (Le Saout et Buscot, 2009) :

- Les fonds d'exclusion : ceux-ci représentent les communautés religieuses désireuses d'investir mais soucieuses de ne pas aller à l'encontre de leurs convictions. Les principaux secteurs exclus de ces fonds sont ceux qui concernent la pornographie, l'alcool, le tabac, les armements et les jeux de hasard.

²²⁴Source : Le Saout et Buscot (2009)

- Les fonds activistes : ceux-ci englobent l'ensemble des actions prises par des investisseurs qui sont soucieux d'éthique en tant que propriétaires de l'entreprise. L'activisme, par l'exercice des droits de vote, est un moyen d'incitation à la responsabilité sociétale de l'entreprise et permet ainsi de mettre en avant les intérêts de toutes les parties prenantes.
- Les fonds thématiques : ces fonds mettent en avant certaines valeurs comme celles liées au social (fonds rouges) et celles liées à l'environnement (fonds verts).
- Les fonds best in class : ils permettent de concilier performance boursière et performances extra-financières.
- Les fonds solidaires et les fonds de partages concernent les fonds dont la recherche de rentabilité ne constitue pas la priorité du gérant. *« Les fonds de partage investissent majoritairement dans des actifs monétaires et obligataires dont les émetteurs ne répondent pas obligatoirement aux principes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. À la différence des autres fonds, les souscripteurs acceptent de reverser pour tout ou partie les revenus générés par leurs investissements à des organismes à but humanitaire ou à des organismes qui soutiennent la cause que les investisseurs souhaitent défendre. Les fonds solidaires ont pour objet de financer des projets socialement utiles ne bénéficiant pas de l'aide des institutions financières traditionnelles. Ces fonds sont en général investis dans des obligations émises par des grands organismes supranationaux tels que la Banque mondiale. La rentabilité attendue est en générale faible au regard des produits financiers appartenant à la même classe d'actifs ».*

Au cours de cette partie, notre objectif était de repérer les caractéristiques d'un investisseur socialement responsable. La section suivante porte sur l'étude exploratoire du cas Eurazeo au cours de laquelle nous tenterons de faire concorder les différentes notions théoriques exposées dans la revue de la littérature avec notre cas pratique. Nous tenterons également de montrer qu'Eurazeo est un investisseur institutionnel de long terme qui s'engage activement dans la responsabilité sociale des entreprises.

5. Etude exploratoire : Le Cas d'Eurazeo

5.1. Méthodologie

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous analysons le cas d'Eurazeo, investisseur institutionnel fortement présent sur le marché français. Notre choix s'est porté sur cette entreprise car elle se définit comme étant socialement responsable. De plus, en octobre 2012, elle reçoit le « Grand Prix » de la Transparence pour le secteur des sociétés financières²²⁵. Eurazeo fait alors partie des meilleures sociétés d'un point de vue transparence de l'information réglementée, ce qui met en avant ses efforts continus dans le domaine.

Au travers la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail, nous tenterons de montrer qu'en plus de se positionner en tant qu'investisseur institutionnel actif, Eurazeo se considère comme un investisseur institutionnel socialement responsable. Pour se faire nous procédons selon différentes étapes :

- Premièrement, nous avons étudié le contenu du rapport d'activité d'Eurazeo (2011) dans sa globalité et l'interface de son site internet²²⁶

²²⁵<http://www.zonebourse.com/EURAZEO-4643/actualite/EURAZEO-recoit-le-Grand-Prix-de-la-Transparence-2012-pour-le-secteur-des-societes-financieres-pdf-15261666/>

²²⁶ En 2011, Eurazeo a complètement revu la configuration de son site internet dans un souci d'image et d'accessibilité de l'information. Cette nouvelle interface met en évidence les valeurs de transparence, de pédagogie et d'accès à l'information qui guident la politique de communication de la société. La nouvelle configuration du site internet d'Eurazeo met également l'accent sur la volonté qu'a Eurazeo à participer au processus de transformation des sociétés au sein desquelles elle investit.

- Deuxièmement, nous avons procédé à une analyse linguistique de la partie RSE du rapport d'activité d'Eurazeo via le logiciel de sémantique, TROPES.

5.2. Présentation du groupe Eurazeo

Le métier d'Eurazeo

Eurazeo est une société familiale²²⁷ d'investissements cotée en Europe qui gère près de 4 milliards d'euros d'actifs diversifiés. Le cœur du métier d'Eurazeo consiste à transformer les sociétés au sein desquelles elle investit dans un objectif de création de valeur. Ce processus de transformation (représenté ci-dessous) s'effectue selon trois étapes successives, lesquelles sont *détecter*, *accélérer* et *valoriser* le potentiel des entreprises.

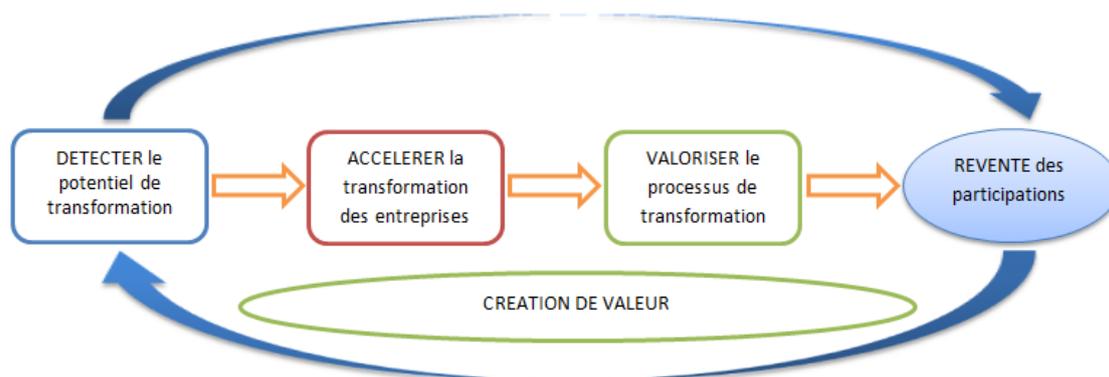


Figure 2 : Processus de transformation réalisé par Eurazeo

Selon le Président du Directoire d'Eurazeo, Patrick Sayer, « *le point de départ de la transformation pour Eurazeo, c'est de **détecter** des entreprises qui, accompagnées d'un investisseur professionnel, pourront donner toute sa réalité à leur potentiel de création de valeur²²⁸* ». La procédure d'acquisition est fondée, entre autre, sur une étude approfondie de l'entreprise cible ainsi que de son secteur d'activité avec le soutien de seniors advisors qui apportent leur expérience sectorielle ainsi que leur réseau. Eurazeo a donc pour chacune de ses entreprises un objectif clair de transformation.

La deuxième étape du processus réside dans ***l'accélération*** des transformations (définition d'une nouvelle stratégie, modification des équipes managériales, accélération du développement commercial, etc.). Pour y parvenir, Eurazeo apporte aux entreprises des moyens financiers, humains et stratégiques²²⁹ considérables. Chaque participation est supervisée par un responsable et une équipe d'investissements qui peuvent bénéficier de l'expertise des seniors advisors.

Enfin la dernière étape du processus de transformation consiste à ***valoriser*** le travail réalisé au sein des entreprises. Une fois qu'Eurazeo estime avoir suffisamment créé de la valeur et que l'objectif de transformation est atteint, il peut envisager revendre sa participation à d'autres actionnaires, ce qui lui permet d'obtenir des ressources financières supplémentaires qui pourraient déboucher sur de nouveaux investissements.

²²⁷ Son capital est détenu à concurrence de 20,2% par les familles fondatrices David-Weill. Le deuxième actionnaire d'Eurazeo est le Crédit Agricole.

²²⁸ Source : Rapport d'activité d'Eurazo (2011), page 18.

²²⁹ Définir la stratégie, structurer un financement, mener une opération de croissance externe, accélérer le développement commercial, optimiser les structures et les processus de fonctionnement, faire évoluer les équipes managériales.

Le portefeuille d'Eurazeo

Eurazeo est présent dans le capital de nombreuses sociétés au sein desquelles il se positionne comme l'actionnaire majoritaire ou de référence. Comme nous le constatons au départ du tableau 1 ci-dessous, Eurazeo détient des participations dans des entreprises spécialisées dans différents domaines de compétences, la majorité d'entre-elles se positionnent en tant que leader européen ou mondial dans leur secteur d'activité respectif. Sa filiale, Eurazeo PME est une société d'investissements qui a pour objectif d'accompagner les PME dans leur projet de développement (voir tableau 4). La répartition²³⁰ des investissements d'Eurazeo par secteur d'activités est la suivante : secteur des services : 23%, distribution BtoB : 23%, mobilité et loisirs : 19%, immobilier : 15%, luxe : 11%, industrie : 6%. La majorité des participations d'Eurazeo sont réparties en de trois catégories²³¹ principales : les investissements non cotés (52%), les actifs cotés (30%) enfin, les actifs relatifs au secteur immobilier (14%). L'année 2011 a été placée sous le signe de l'investissement pour Eurazeo puisqu'elle a acquis des participations au sein de 4 nouvelles entreprises (Foncia, Moncler, 3SP Photonies et Eurazeo PME). Dans une moindre proportion, Eurazeo a également réalisé deux cessions (IPSOS et DNCA Finance).

| Sociétés | Secteurs d'activité | % d'intérêt d'Eurazeo |
|----------------|---|-----------------------|
| Accor | Hôtellerie (mobilité et loisirs) | 8,9% |
| Edenred | Société spécialisée dans les services aux entreprises | 8,9% |
| ANF Immobilier | Foncière gérant les patrimoines culturels | 51,6% |
| APCOA | Société spécialisée dans la gestion de parkings payants (mobilité et loisirs) | 81,4% |
| Elis | Société de services de location-entretien de linges et habillements professionnels | 82,5% |
| Europcar | Société spécialisée dans la location de véhicule (mobilité et loisirs) | 85,2% |
| Foncia | Société spécialisée dans les services de l'habitat | 33,8% |
| Moncler | Vêtements et accessoires de luxe (luxe et soins) | 32,3% |
| Rexel | Distribution de matériaux électriques BtoB | 18,1% |
| Fraikin | Location de véhicules industriels et commerciaux (mobilité et loisirs) | 13,2% |
| Banca Leonardo | Banques d'affaires (gestion de patrimoine et d'investissements) | 19,3% |
| Intercos | Développement et sous-traitance de produits de maquillage (luxe et soins) | 33,6% |
| 3SP Group | Fabrication et conception de composants optiques (industrie) | 86% |
| Fonroche | Energies renouvelables (industrie) | 28,4% |

Tableau 3²³² : Portefeuille des entreprises au sein desquelles Eurazeo détient des participations

²³⁰Source : Rapport d'activité d'Eurazeo (2011)

²³¹Source : Rapport d'activité d'Eurazeo (2011)

²³²Source : rapport d'activité d'Eurazeo (2011)

| PME | Secteurs d'activité | % d'intérêt d'Eurazeo |
|-------------------|--|-----------------------|
| Dessange | Coiffure (luxe et soins) | 68% |
| Léon de Bruxelles | Restauration | 59% |
| FDS Group | Etanchéité industrielle(industrie) | 69% |
| Mors Smitt | Fabrication de pièces électriques pour secteur ferroviaire(industrie) | 50% |
| Gault & Frémont | Agroalimentaire(industrie) | 70% |
| IMV Technologie | Biotechnologie de la reproduction animale(industrie) | 11% |
| Fondis | Distribution en solutions d'analyseurs portables BtoB | 45% |
| BFR Groupe | Distribution de machine de conditionnement pour l'agroalimentaire | 28% |

Tableau 4²³³ : Portefeuille des PME au sein desquelles Eurazeo détient des participations

5.3. Eurazeo, un investisseur institutionnel actif ?

En dix ans, Eurazeo a considérablement modifié son optique d'investissement. En effet, elle est passée d'un statut d'actionnaire de société dont elle n'avait pas le contrôle à une société d'investissements dont l'interventionnisme est fondé sur une vision de l'avenir des entreprises en accord avec leur équipe management. C'est pour cette raison qu'Eurazeo se présente comme un investisseur institutionnel long-termiste-actif, dont le métier est d'accompagner les sociétés et leurs dirigeants sur le long terme (de cinq à sept ans) dans le but de d'établir avec eux une relation pérenne.

Dans le cadre du processus de transformation, Eurazeo va :

- premièrement, **détecter** le potentiel de transformation de chaque entreprise cible. Ainsi, Eurazeo a acquis la société de luxe Moncler qui se distingue d'autres marques par son histoire et sa force intemporelle. Son objectif va être de transformer une marque de niche en une marque mondiale de luxe. La société d'investissements a également acquis Foncia dans le but de diversifier ses services. En effet, elle veut faire du leader européen dans les services de gestion locative un acteur de référence et de préférence en matière de services de l'habitat.
- Deuxièmement, Eurazeo va agir en tant qu'investisseur institutionnel actif. Pour cela, elle va **accélérer** le processus de transformation des entreprises en engendrant, par exemple, des modifications dans la gouvernance et les orientations stratégiques des entreprises. À titre illustratif, Eurazeo a modifié l'équipe dirigeante de plusieurs entreprises au sein desquelles elle détient des participations. C'est notamment le cas de d'APCOA, d'Europcar²³⁴ et de Foncia²³⁵. Finet A. et Monaco C. (2012) ont montré que l'investisseur institutionnel se faisait également représenter au sein du Conseil d'Administration d'Accor par deux représentants : Virginie Morgon²³⁶ et Patrick Sayer²³⁷.

Parallèlement à ces changements d'ordre managérial, l'investisseur institutionnel a également provoqué des modifications plus opérationnelles. Comme le démontrent Finet et Monaco (2012), Eurazeo a initié le démantèlement des activités du groupe Accor en scindant ses deux métiers de base en deux pôles distincts et indépendants, l'hôtellerie d'une part et les services, d'autre part (Edenred). La décision de

²³³ Source : rapport d'activité d'Eurazeo (2011)

²³⁴ Avec la nomination de Roland Keppler et d'un nouveau président du Conseil non exécutif.

²³⁵ Avec la nomination de François Davy en tant que nouveau directeur, dont la mission est de transformer le métier de l'entreprise en apportant de nouveaux services, en modernisant son image de marque et en restaurant la confiance entre les différents partenaires par un processus de transparence.

²³⁶ Membre du Directoire d'Eurazeo.

²³⁷ Président du Directoire d'Eurazo.

restructuration suscitée par l'investisseur institutionnel a été entérinée par le Conseil d'Administration d'Accor en juin 2010. De plus, dans le cadre du programme 2010-2013 qui repose sur des cessions d'actifs hôteliers, le groupe s'est défait de certains murs d'hôtels pour un montant estimé entre 600 et 650 millions d'euros en 2010. Les années suivantes seront également placées sous le signe de reventes. A l'instar de ces opérations de revente, Accor a réalisé, en 2011, un important programme de développement avec l'ouverture de 39000 chambres.

- Troisièmement et dernièrement, Eurazeo va **valoriser** sa contribution dans le processus de transformation. En 2011, il a réalisé deux cessions qui lui ont généré une trésorerie totale de 96 millions d'euros.

Au travers de son processus de transformation, nous avons montré qu'Eurazeo agit comme un investisseur institutionnel de long terme. Il prend des participations au sein d'entreprises pour une durée minimale de cinq ans. De plus, il agit activement au sein de ses entreprises, en passant par le prisme de la gouvernance et en proposant de nombreuses modifications d'ordre managérial et stratégique. Après avoir démontré qu'Eurazeo est un investisseur institutionnel actif, nous allons montrer dans quelle mesure et de quelle manière, Eurazeo tente également de se positionner en tant qu'investisseur socialement responsable.

5.4. Eurazeo, un investisseur institutionnel socialement responsable ?

Eurazeo se définit comme étant un investisseur responsable²³⁸. Cet investisseur aiderait les entreprises au sein desquelles il investit à appliquer des pratiques socialement responsables.

Eurazeo remplit différents critères afin de se définir comme un investisseur socialement responsable¹⁹ :

- Un actionnaire de long terme
- Un engagement mesurable sur le long terme en mettant en place un reporting fiable et précis
- Signataire des « Principes pour l'investissement responsable (PRI) » de l'ONU. « Leur adoption confirme l'engagement d'Eurazeo à intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion et sa stratégie d'investissement ainsi que dans le développement des entreprises de son portefeuille ».

Eurazeo met également en place des pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables.

D'après le rapport d'activité de 2011 d'Eurazeo²³⁹, les indicateurs sociaux sont assez révélateurs à travers le monde. En effet, en 2011, Eurazeo enregistre des chiffres surprenants et prouve son caractère responsable en termes de gestion des ressources humaines. Ainsi, les descriptifs des pratiques de GRH cités dans le tableau suivant sont qualifiés dans la littérature comme étant socialement responsables (Giuliano, 2012).

²³⁸ <http://www.eurazeo.com/>

²³⁹ http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.eurazeo.com%2Fcontent%2Fdownload%2F1654%2F23395%2Fversion%2F6%2Ffile%2FRA_FR_BAT.pdf&ei=BsKXUOK_EobI0QWV_4GYBg&usq=AFQjCNEVgQHWU9HjhW63kgNfC5vPGAVdHg&sig=2=JBs-YAZX-Ib1OZDOXPz2fw

| Pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables | Chiffres |
|---|---|
| RECRUTEMENT : - Création d'emploi - Part des salariés seniors (plus de 50 ans) - Part des salariés à temps partiel - Diversité du recrutement : <ul style="list-style-type: none"> o Part des femmes dans l'effectif o Part des hommes dans l'effectif - Qualité des emplois offerts : <ul style="list-style-type: none"> o Part des CDI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Femmes ▪ Hommes o Part des CDD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Femmes ▪ Hommes o Part des cadres ou managers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Femmes ▪ Hommes | - 709 soit 3% par rapport à l'effectif total - 20% - 11% o 49% o 51% o 91% <ul style="list-style-type: none"> ▪ 49% ▪ 51% o 9% <ul style="list-style-type: none"> ▪ 49% ▪ 51% o 15% <ul style="list-style-type: none"> ▪ 32% ▪ 68% |
| FORMATION : - Part des salariés ayant suivi au moins une formation | - 47% |

Tableau 5 : Descriptif des pratiques de GRH socialement responsables d'Eurazeo

D'après les chiffres exposés dans le tableau 5, nous constatons qu'Eurazeo applique une politique quasi égalitaire entre les hommes et les femmes excepté dans la répartition des cadres. Cependant, nous ne disposons pas de l'information relative à la répartition en ce qui concerne la formation entre les hommes et les femmes. Une question nous vient alors à l'esprit : pourquoi une distinction est faite entre les hommes et les femmes au niveau de la qualité des emplois offerts et non d'un point de vue de la formation ? Ceci pourrait notamment s'expliquer par le fait que les femmes sont discriminées dans l'accès à la formation par rapport à leurs homologues masculins. « *Il semble que les femmes soient désavantagées lorsqu'elles doivent participer à de la formation. De plus, aucune théorie n'est capable de justifier cette différence à partir de caractéristiques intrinsèques (capacités cognitives, intelligence), les chercheurs s'appuyant en général sur des caractéristiques extrinsèques (type de travail, secteur d'activité, préjugés) pour justifier ces différences* » (Meulders et al, 2005 ; Giuliano, 2012). Selon nous, cela pourrait constituer l'un des points faibles d'Eurazeo. Néanmoins, comme nous le verrons par la suite, Eurazeo accorde une certaine importance à l'égalité entre les genres au sein de ses structures.

Outre l'adoption de pratiques qualifiées de socialement responsables par la société d'investissements, Eurazeo participe financièrement aux actions mises en place par des associations dans la lutte contre l'exclusion et la santé. Ainsi, elle aide les associations suivantes:

- **Fondation Gustave Roussy** spécialisée dans la recherche contre le cancer
- **L'Académie Christophe Tiozzo** dont l'objectif est d'aider l'insertion sociale et professionnelle à travers la pratique de la boxe ;
- **Sport dans la Ville** dont l'activité est de promouvoir la création d'entreprises et l'insertion professionnelle par le sport ;
- **Association Primo Levi** qui a pour finalité de soigner et soutenir les personnes victimes de la torture et de la violence politique ;
- **Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC)** : créateur de lien social et entrepreneur de la solidarité.

Eurazeo est également partenaire de « Women's Forum » qui a pour « *ambition de promouvoir la vision des femmes sur les problématiques économiques et sociétales qui sont au cœur des préoccupations de notre époque. S'adressant aux femmes aussi bien qu'aux hommes, le Women's Forum est un lieu de débat, de partage, de réflexion et d'action sur tous les grands enjeux, actuels et futurs, de nos sociétés* ».

Le 11 juin 2012, Eurazeo publie sa charte de responsabilité sociétale. Dans celle-ci, nous retrouvons notamment les actions que cet actionnaire met en place afin de favoriser au mieux le bien-être de toutes ses parties prenantes.

Sa charte est fondée sur six principes²⁴⁰ :

- a) *Garantir une gouvernance forte et exemplaire ;*
- b) *Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines ;*
- c) *Partager un projet d'entreprise avec les collaborateurs ;*
- d) *Favoriser l'égalité professionnelle hommes-femmes ;*
- e) *Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité ;*
- f) *Promouvoir un engagement sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise.*

D'après Fabrice de Gaudemar, Membre du département de la RSE « *La responsabilité d'entreprise était dans nos gènes, elle est désormais au cœur de nos pratiques. Cela devient un élément structurel de notre analyse et de notre stratégie, au moment de l'acquisition d'une participation, pendant la période de détention et jusqu'à la sortie. L'adoption d'une démarche de progrès sur les thèmes de la gouvernance, du social et de l'environnement permet de prévenir des risques, de développer pour le long terme nos sociétés et de créer un supplément de valeur durable* ».

Un exemple d'initiatives et de résultats non négligeable des participations d'Eurazeo dans le domaine de la RSE est celui d'Accor qui veut réinventer l'hôtellerie durablement en ayant 21 engagements²⁴¹. Autre exemple, celui de l'entreprise Edenred, l'inventeur des tickets restaurant qui a fait la promotion d'une alimentation saine, son principal chantier en matière de RSE.

Outre l'analyse du site internet d'Eurazeo et de ses chiffres extra-financiers, nous nous intéressons maintenant à l'analyse sémantique de la partie RSE du rapport d'activité d'Eurazeo afin d'en dégager une analyse plus approfondie sur la manière dont la société d'investissements s'exprime en tant qu'investisseur socialement responsable. Pour ce faire, nous utilisons un logiciel d'analyse sémantique : Tropes qui fournit des relevés et des comptages morphologiques et sémantiques. Le logiciel met, notamment, en évidence le style du discours, des mises en scènes verbales, des thèmes divers (Finet et Giuliano, 2012). Parmi les thèmes divers, un nous intéresse plus particulièrement, celui de la RSE.

5.5. Analyse linguistique de la partie RSE du rapport d'activité d'Eurazeo (2011)

Le style du discours utilisé dans le rapport RSE d'Eurazeo est qualifié de narratif ce qui signifie qu'il s'agit plutôt d'un rapport sous la forme d'un récit, à un moment précis du temps, puisque le rapport analysé est celui de 2011.

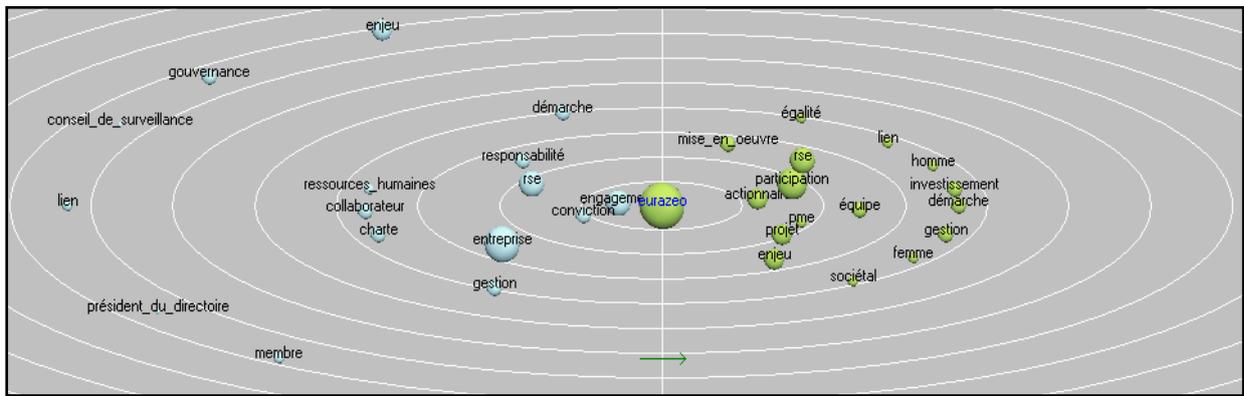
La mise en scène utilisée dans le rapport RSE d'Eurazeo est constituée de verbes d'action. Ces verbes représentent 60,9% de la totalité des verbes employés dans le rapport RSE. Les verbes d'action expriment une volonté d'agir, ce qui signifie que l'entreprise passe à l'action. Les verbes sont généralement employés au passé composé ce qui prouve bien que les actions ont été mises en place par l'entreprise et sont donc effectives.

²⁴⁰ <http://www.eurazeo.com/engagements/demarche-rse>

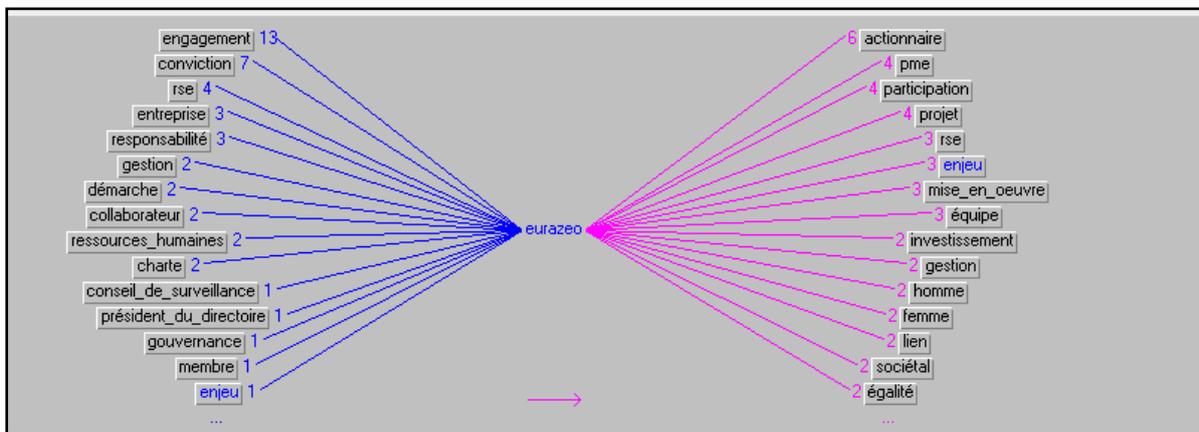
²⁴¹ <http://www.accor.com/fr/developpement-durable.html>

Le graphique 1 ci-dessous reprend les différents univers de référence qui entourent Eurazeo. Les bulles bleues représentent les mots intégrés dans chaque univers de référence qui précèdent « Eurazeo » alors que les bulles vertes correspondent aux mots qui succèdent à Eurazeo. Premier constat : l'univers de référence « Eurazeo » est assez proche des univers suivants : actionnaires, participations, RSE, engagement, conviction. Pour le reste, plus les univers sont éloignés, moins il y a de liens entre l'univers de référence Eurazeo et les autres thématiques. Nous pouvons dès lors constater une interaction entre la thématique liée à la RSE et Eurazeo. En effet, la thématique liée à la RSE peut englober plusieurs univers de référence tels que : responsabilité, démarche, conviction, engagement, égalité,...

Néanmoins, notons qu'une importance non négligeable est accordée à l'univers de référence «actionnaires » alors que nous analysons la partie relative à la RSE dans le rapport d'activité d'Eurazeo.



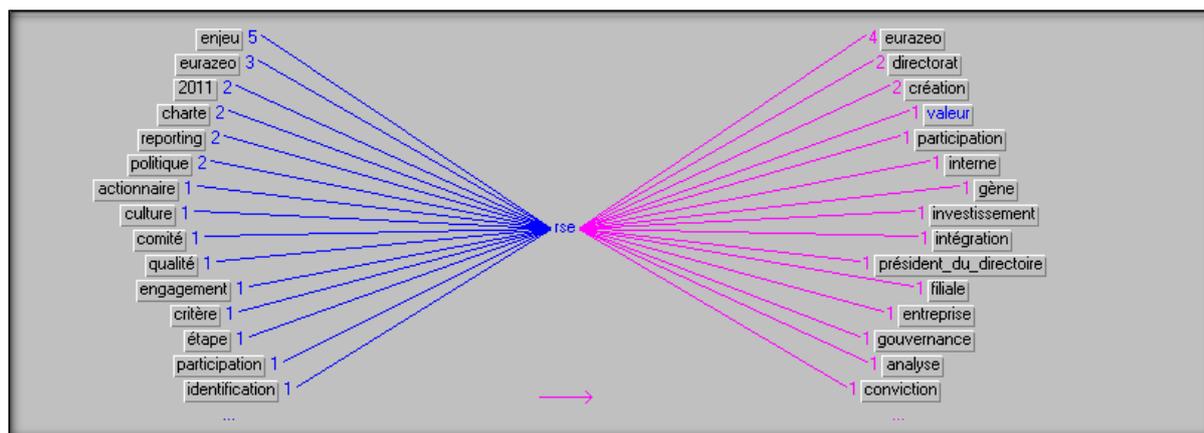
Graphique 1 : Univers de référence liés à Eurazeo



Graphique 2 : Relations existantes avec Eurazeo

Le graphique 2 ci-dessus montre le nombre de relations existant entre Eurazeo et le reste des univers de référence. Comme dit précédemment, malgré le fait que nous analysons la partie liée à la RSE, l'entreprise accorde énormément d'importance à la notion d'actionnaires. Mais si nous allons plus loin dans l'analyse, nous constatons que le terme actionnaires lui est dédié c'est-à-dire qu'Eurazeo se qualifie d'actionnaire responsable et ne parle donc pas des actionnaires qui constituent l'entreprise.

Si nous analysons de plus près l'univers de référence RSE, nous observons les résultats suivants :



Graphique 3 : Relations existantes avec la RSE

Les univers de référence qui entourent le plus le concept de RSE sont les univers : « enjeux » (d'un point de vue RSE), « Eurazeo » (en tant qu'actionnaire responsable), « charte » (en tant que charte de RSE),... Nous pouvons ainsi remarquer que ce qui se trouve dans la partie RSE est spécialement et uniquement dédiée aux démarches entreprises en termes de responsabilité sociale de l'entreprise c'est-à-dire en termes de préoccupations éthiques par l'entreprise.

6. Conclusion

Au niveau du cadre de la revue de la littérature, nous nous sommes focalisés d'une part, sur les investisseurs institutionnels, et d'autre part, sur les investissements socialement responsables.

Premièrement, nous avons montré qu'il existe plusieurs catégories d'investisseurs institutionnels en fonction de différents critères. Tout d'abord, il existe, selon Aglietta (2008), deux catégories d'investisseurs institutionnels en fonction de leur horizon temporel de placements : les investisseurs institutionnels de court-terme et les investisseurs institutionnels de long-terme. Ils ont tous les deux le même objectif ultime, en l'occurrence : rentabiliser leur investissement mais à l'instar des premiers, les seconds s'impliquent considérablement dans la gouvernance et les orientations stratégiques des entreprises. Ensuite, nous nous sommes focalisés sur la notion d'activisme institutionnel. En effet, Sahut et Othmani Gharbi (2010) ont défini deux catégories d'institutionnels en fonction de leur éventuel(le) activisme ou passivité au sein de la gouvernance d'entreprise. De cette manière, nous avons conclu que les investisseurs institutionnels de court-terme adoptent un comportement plutôt passif, tandis que ceux de long-terme adoptent une stratégie active dans les entreprises au sein desquelles ils détiennent des participations.

Deuxièmement, nous avons abordé la question de l'investissement socialement responsable. Nous avons mis en évidence les caractéristiques et les qualités comportementales des investissements socialement responsables en fonction des études préalables réalisées sur cette problématique. Sur base de la cartographie développée par Le Saout et Buscot (2009), nous avons défini et explicité les différentes catégories d'investissements socialement responsables, lesquelles sont : les fonds d'exclusion, les fonds activistes, les fonds thématiques, les fonds best in class, les fonds solidaires et les fonds de partages.

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons étudié le cas particulier de la société familiale d'investissements : Eurazeo. Au travers la méthodologie utilisée (étude approfondie du contenu du rapport d'activité d'Eurazeo (2011) et analyse linguistique de la partie RSE de ce rapport d'activité), nous avons montré qu'en plus de se positionner en tant qu'investisseur institutionnel actif, Eurazeo se considère comme un investisseur institutionnel socialement responsable. Tout d'abord, Eurazeo se présente comme un investisseur institutionnel long-

termiste-actif, dont le métier est d'accompagner les sociétés et leurs dirigeants sur le long terme (de cinq à sept ans) dans le but de d'établir avec eux une relation pérenne. Sa mission consiste à transformer les sociétés au sein desquelles elle investit dans un objectif de création de valeur. Ce processus de transformation s'effectue selon trois étapes successives, lesquelles sont *détecter*, *accélérer* et *valoriser* le potentiel des entreprises. Ensuite, d'après la cartographie de Le Saout et Buscot (2009), Eurazeo trouverait dans la catégorie des fonds dits « activistes » car il s'agit d'un investisseur soucieux de l'éthique des entreprises. D'après l'analyse sémantique de la partie RSE du rapport d'activité d'Eurazeo, nous avons constaté qu'il existe une interaction forte entre la thématique liée à la RSE et Eurazeo. Cette thématique englobe différents univers de référence tels que : responsabilité, démarche, conviction, engagement, égalité, ... Cependant, alors que l'analyse porte sur la partie relative à la RSE, nous avons constaté qu'une importance non négligeable est accordée à l'univers de référence « actionnaires ».

Pour conclure, cette analyse nous permet de répondre favorablement à la question de recherche suivante : « Peut-on concilier investissement rentables et pratiques socialement responsables ? ». Cependant, elle repose sur le cas particulier d'un seul investisseur institutionnel, les résultats obtenus sont alors difficilement généralisables à plus grande échelle. Pour confirmer ou non ces résultats, nous pensons qu'il serait judicieux de conduire à nouveau cette étude sur d'autres investisseurs institutionnels présents dans le paysage économique français.

7. Bibliographie

- AGLIETTA, M. (2008), « Investisseurs à long terme et gouvernance d'entreprise », Colloque : Actes des 6èmes Journées d'Economie Financière, Hammamet, Tunisie, 15 pages.
- BEN LARBI, S., OHANESSIAN, R. (2008), « Politiques RSE et création de valeur : Vers un modèle de gouvernance responsable ? », Congrès de l'ADERSE, 15 pages.
- BIANCHI, M., ENRIQUES, L. (2001), « Corporate Governance in Italy after the 1998 reform: What Role for the Institutional Investors? », Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, Quaderni di Finanza n°43.
- BUGHIN, C., CHATELIN, C., DEPRET, M.-H., FINET, A., HAMDOUCH, A., MISSIONIER-PIERA F., PIOT, C. (2009), « Gouvernance d'entreprise, nouveaux défis financiers et non financiers », Méthodes & Recherches Management, De Boeck, Bruxelles, pp. 141-164.
- BUGHIN C., FINET A., MONACO C., (2011), « L'influence des investisseurs institutionnels sur les orientations stratégiques des entreprises : le cas de Blue Capital au sein du groupe Carrefour », La Revue des Sciences de Gestion, n°251, pp 177/188.
- BUGHIN C., MONACO C.(2011), « L'activisme des investisseurs institutionnels sur la gouvernance et le mode de gestion des entreprises: le cas de Wendel au sein de Saint-Gobain », Gestion 2000, n°6, pp. 27-47.
- BUSHEE B. J., GOODMAN T. H. (2007), « Which Institutional Investors Trade Based on Private Information about Earnings and Returns? », Journal of Accounting Research, n°45.
- CARDEBAT, J.-M., CASSEGNARD, P. (2011), La responsabilité sociale comme couverture du risque de réputation », in Chavy F. et N. Postel « La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme », éditions du septentrion, collection « Capitalismes, Ethique, Institutions ».
- CHEN A.-S., HONG B.-S. (2006), « Institutional ownership changes and returns around analysts' earnings forecast release events: Evidence from Taiwan », Journal of Banking and Finance, n°30, pp.2471-2488.
- CHEN X., HARFORD J., LI K. (2007), « Monitoring: Which institutions matter? », Journal of Financial Economics, n°86, pp.279-305.

- CHIANG T. C., NELLING E., TAN L. (2008), « The speed of adjustment to information: Evidence from the Chinese stock Market », *International Review of Economics and Finance*, n°17, pp.216-229.
- CRIFO, P., PONSSARD, J-P.(2008), « RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche », *Cahier n° 2008-15, Ecole polytechnique*, 19 pages.
- DEJEAN, F. (2002), « L'investissement socialement responsable : une revue de la littérature » : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3275/Dejean-1.pdf?sequence=2>
- DEPOERS, F., REYNAUD, E., SCHNEIDER-MAUNOURY, G. (2002), « Fonds éthiques : Séparons le bon grain de l'ivraie », *Congrès International Environnement et Identité Méditerranée, Corte*.
- FINET, A., GIULIANO, R. (2012), « Eternit : Un outil de destruction massive », *Editions Estiampuis*.
- FINET, A., GIULIANO, R. (2012), « Analyse sémantique d'un rapport RSE et d'un discours oral : le cas d'Eternit », *Revue des Sciences de Gestion*, à paraître.
- FINET, A., MONACO, C. (2012), « Investisseurs institutionnels et conformisme de la stratégie financière », *La Revue du Financier*, numéro 194, Vol. 34.
- GIRARD, C. (2004), « L'incidence de l'activisme actionnarial sur les mécanismes de gouvernance : le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, pp. 91-116.
- GIULIANO, R. (2012), « L'influence sur la productivité du travail d'une gestion socialement responsable des ressources humaines : l'analyse du cas de la formation par genre », *Revue Humanisme et Entreprise*, 20 pages, à paraître.
- GOLEC J. (2004), « Are the insider trades of a large institutional investor informed? », *Finance Department School of Business University of Connecticut Working Paper*, 44 pages.
<http://www.accor.com/fr/developpement-durable.html>
<http://www.eurazeo.com/engagements/demarche-rse>
<http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=7IA&lang=fr#>
<http://www.zonebourse.com/EURAZEO-4643/actualite/EURAZEO-recoit-le-Grand-Prix-de-la-Transparence-2012-pour-le-secteur-des-societes-financieres-pdf-15261666/>
- L'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC) et BIPE, (2004), « Les investisseurs institutionnels face au capital investissement », 3 pages.
- LAVIGNE, S. (2004), « L'industrie des fonds de pension : les investisseurs institutionnels américains », *L'Harmattan, Paris*, 241pages.
- LE SAOUT, E., BUSCOT, C (2009), « Comment expliquer la performance de l'investissement socialement responsable ? », *Management & Avenir*, 2009/3 - n° 23, p. 153-169.
- LEWIS, A., MACKENZIE, C. (2000a), «Morals, money, ethical investing and economic psychology», *Human Relations*, vol.53, n°2.
- LEWIS, A., MACKENZIE, C. (2000b), «Support for investor activism among UK ethical investors», *Journal of Business Ethics*, vol.24, n°3.
- LOISELET, E. (2003), « Investissement socialement responsable : l'âge de la diffusion, *L'Économie politique* », N° 18, pp. 62-74.
- MACKENZIE, C., LEWIS, A., (1999), « Morals and markets: The case of ethical investing, *Business Ethics Quaterly* », vol.9, n°3.
- Rapport d'activité d'Eurazeo (2011)
- RUBINSTEIN, M. (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, 18 pages.

SAHUT J.-M., OTHMANI GHARBI H. (2010), « Activisme des investisseurs institutionnels : cadre général et facteurs d'influence », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°243/244.

WEBLEY, P., LEWIS, A., MACKENZIE, C. (2001), « Commitment among ethical investors: an experimental approach », *Journal of Economic Psychology*, vol.22, n°1.

WIEDEMANN-GOIRAN, T., PERIER, F., LEPINEUX, F. (2003), « Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur », *Editions d'Organisations*, pp.18-50.

ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE : VERS UNE NOUVELLE FORME DE RESPONSABILITE SOCIALE ?

Adeline GOEMANS

HEC-Management school of the University of Liege-Belgium
adapog@hotmail.com

Jocelyne ROBERT

HEC-Management school of the University of Liege-Belgium
jocelyne.robert@ulg.ac.be

Avec la collaboration de :

Gauthier Delhez, Maité Frau et Michèle Pichot

1. Introduction

Acteurs majeurs de nos sociétés, certaines entreprises multinationales semblent en matière de « développement durable », présenter un double visage. Elles apparaissent tantôt comme des agents principaux de la crise écologique, tantôt comme initiatrices d'actions de « développement durable ».

L'actualité pointe souvent du doigt ces organisations comme coupables de multiples catastrophes écologiques telles que des marées noires ou la déforestation. Citons par exemple l'explosion d'une usine de pesticides à Bophal en 1984 ou même la marée noire causée par le naufrage de l'Erika (1999). Par leurs activités quotidiennes, les entreprises, agents économiques de premier ordre, ne peuvent nier leur impact sur l'environnement.

Depuis la mise en évidence de politiques internationales, nationales, régionales et locales de « développement durable » et de « responsabilité sociale », certaines organisations tentent de changer l'image négative qu'on leur impute. Conscientes de leur impact écologique et de l'importance de se tourner vers un « développement durable », les entreprises manifestent une certaine prise en compte des « parties prenantes ». Au-delà d'une obligation légale, les entreprises s'orientent donc vers un management qui réfléchit aux effets sociaux, environnementaux et économiques de leur activité.

L'intérêt pour l'écologie ne résulte pas toujours d'une réelle volonté de sauvegarder l'environnement, il peut également découler de considérations économiques ou de contraintes légales ou même d'une volonté exprimée par les « parties prenantes ». Qu'elles soient imposées, opportunistes ou désirées, les actions des organisations incitant à adopter des conduites plus compatibles avec le respect de l'environnement existent bel et bien.

Entremêlant « développement durable » et « responsabilité sociale », les entreprises interrogées dans notre démarche s'arguent d'agir dans le respect du social, de l'environnement et de l'économique. Dès lors, à plusieurs reprises, nous avons associé « responsabilité sociale » et « développement durable ». En effet, les personnes interrogées situent l'intérêt pour le « développement durable » dans une démarche socialement responsable. Il s'agira donc d'analyser des actions de « développement durable » sous l'angle de la « responsabilité sociale ».

Nous tenterons de répondre aux questions suivantes. Comment ces entreprises procèdent-elles ? Nous tenterons d'identifier dans le discours des entreprises et plus particulièrement des gestionnaires de ressources humaines le type de « responsabilité sociale » mis en œuvre et les moyens utilisés afin de développer des activités socialement responsables. Nous analyserons les similarités et les différences entre Les discours officiels et ceux des responsables des ressources humaines. La situation de toutes les entreprises rencontrées est-elle identique ou chacune de ces entreprises tient-elle compte de son contexte spécifique ? Nous poserons ensuite la question de l'implication des « parties prenantes ». La « responsabilité sociale », incluant un intérêt pour l'écologie, apporte-t-elle une nouvelle façon de prendre en compte « les parties prenantes » ? La « responsabilité sociale » résulte-t-elle d'une volonté du management ou d'une demande des « parties prenantes » ? Parmi les « parties prenantes », quelles sont celles qui paraissent privilégiées ?

Le discours des ressources humaines manifeste-t-il, à travers les actions de « responsabilité sociale », un nouveau mode de gestion de l'implication du personnel ? Ce nouveau management entraîne-t-il, à son tour, une nouvelle définition de la « responsabilité sociale » ?

Dans un premier temps, nous allons définir les notions de « responsabilité sociale » et de « développement durable » puis nous poserons, dans un second temps, le cadre théorique qui nous permettra de classer les entreprises en fonction des différents types de « responsabilité sociale ». Nous terminerons en mettant en évidence la place des ressources humaines dans la prise en compte des « parties-prenantes ». Nous poserons l'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle forme de « responsabilité sociale » davantage citoyenne.

2. Définitions et approches

Définissons tout d'abord les notions de « responsabilité sociale » et de « développement durable » avant de préciser les différentes formes de « responsabilité sociale ».

2.1 Définition de la « responsabilité sociale » et du « développement durable »

Nous retiendrons la définition de la « responsabilité sociale » privilégiant l'approche des « parties-prenantes » (Freeman, 1984: 46) d'une part et la théorie du « développement durable » associant les personnes, l'environnement et le profit d'autre part.

La notion de « parties prenantes » et la traduction du terme anglais '*Stakeholder*' qui nous vient de Freeman. Ce dernier le définit comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (Freeman, 1984: 46). Par exemple, les actionnaires, le personnel et les clients appartiennent aux « parties prenantes » mais cela concerne également la société civile.

Nous retiendrons comme définition du « développement durable » un modèle de développement caractérisé par la prise en compte de l'impact sur le futur des actions de l'entreprise associant les trois domaines suivants : les personnes, le profit et l'environnement. Il s'agit également d'être attentif au respect de la démocratie et au respect des règles de bonne gouvernance (Brégeon, 2004 : 78).

Plusieurs approches de la « responsabilité sociale » existent, certaines mettant l'accent sur la responsabilité, d'autres sur la performance ou sur le développement éthique. Elles permettent une lecture croisée de la notion de « responsabilité sociale ».

2.2 Différentes approches de la « responsabilité sociale » en entreprise

a) Les responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique

Archie Carroll(1991,2010) identifie quatre sortes de responsabilités et représente cette catégorisation à l'aide d'une pyramide. Ces responsabilités s'entremêlent cependant : une même action responsable peut découler de deux types de responsabilités différentes (Carroll, 2003). D'une part, les responsabilités économiques et légales sont requises. L'entreprise doit s'y soumettre. D'autre part, les responsabilités éthiques et philanthropiques sont attendues ou désirées par les « parties prenantes » ainsi que par la société en général. L'entreprise peut donc se soumettre à leurs exigences ou se focaliser sur les deux premières catégories.

- La « responsabilité économique » correspond à la production de biens et de services désirés par la société (Carroll, 2010 : 90).
- La « responsabilité légale » se réfère aux obligations imposées par la loi de l'endroit où l'entreprise est située. Les entreprises agissent de plus en tenant compte du principe de précaution en prévoyant d'éventuelles poursuites judiciaires et en les évitant.
- La « responsabilité éthique » quant à elle représente les valeurs, normes et exigences que les « parties prenantes » jugent justes (Carroll 2010 : 95). L'entreprise agit ainsi en accord avec ce que la société attend.
- Lorsque l'entreprise agit en bon citoyen et qu'elle promeut le bien-être des hommes, elle applique sa « responsabilité philanthropique ».

Nous montrerons que les entreprises rencontrées ne nient pas l'exigence de résultats économiques et d'obligations légales. Cependant, certaines d'entre elles mentionnent également des aspirations éthiques et philanthropiques.

b) Les formes de légitimité des entreprises

Castello et Lozano (2011) reprennent la distinction opérée par Suchman (1995) afin d'indiquer trois types de légitimité des actions de l'entreprise au travers de sa communication sur sa « responsabilité sociale ». Le type de légitimité illustre la façon avec laquelle les managers vont définir le rôle de l'entreprise dans la société.

- La « légitimité pragmatique » se base sur l'intérêt de l'entreprise et l'avis des stakeholders.
- La « légitimité cognitive » se fonde des valeurs communément partagées dans l'entreprise et sur l'engagement dans une politique de socialement responsable.
- La « légitimité morale » se constitue par le jugement de l'entreprise et de ses activités. Nous mettrons en évidence l'importance, dans les discours recueillis, des « légitimités pragmatiques » (importance des intérêts de l'entreprise et des « parties prenantes) et « cognitives » (respect des valeurs avancées par l'entreprise) par rapport à la légitimité morale ».

c) Quatre théories de la « responsabilité sociale »

Garriga et Melé (2004) propose une classification des approches relatives à la RSE en quatre groupes :

- Les « théories instrumentales » qui s'inscrivent dans une logique de production de richesse, l'entreprise en étant le moyen principal.
- Les « théories politiques » qui analysent l'entreprise en termes de pouvoir. L'entreprise a alors la responsabilité d'utiliser ce pouvoir pour le bien de la collectivité.
- Les « théories intégratives » soutiennent que le business doit incorporer les demandes de la société dans sa politique afin d'obtenir une plus grande efficacité. Les prises de décision se font en accord avec les stakeholders au sens large.

- Enfin, les « théories éthiques » concernent les sociétés qui se basent sur une « responsabilité sociale » éthique.

Nous verrons que les formes de responsabilité varient selon la situation et le contexte des entreprises rencontrées.

Nous allons tenter de montrer, à travers les sites officiels des entreprises et les discours des ressources humaines, quelles sont les théories davantage mises en évidence.

d) Démarche Top-down ou bottom-up

La responsabilité sociale en entreprise peut s'opérer de deux façons différentes (Széll, 2006 : 38): dans une logique 'top-down', dans une logique 'bottom-up'.

Dans la première, la « responsabilité sociale » découle d'une volonté du management en collaboration avec le gouvernement. Alors que dans la seconde logique, ce sont des groupes (par exemple des syndicats) qui collaborent avec des organisations non-gouvernementales afin d'implémenter la « responsabilité sociale » au sein de l'entreprise.

Dans le cas spécifique de la responsabilité environnementale nous voyons s'opérer un double mouvement. La « responsabilité sociale » répond tant à des exigences politiques et économiques qu'à une volonté ou une pression sociale. Citons par exemple le principe de « pollueur-payeur » adopté par l'OCDE en 1972 (Igalens, Joras, 2002 : 66). Les entreprises doivent en conséquence s'inquiéter des effets environnementaux de son activité. De plus, le management peut se pencher sur la diminution de la consommation de l'entreprise dans un objectif de réduction des coûts.

Il est de plus notable que les préoccupations relèvent également d'une demande des « parties prenantes » : les employés au travers des organes de représentation et de concertation, les consommateurs mais également la société civile constituée d'associations de défense de l'environnement (E. Persais, 1998) font pression en faveur d'entreprise plus respectueuses de la nature.

3. Le discours des entreprises

3.1. La méthodologie

Nous avons retenu six filiales d'entreprises multinationales installées en Belgique. Nous nommerons les entreprises auprès desquelles nous avons recueilli des données qualitatives A B C D E et F. Les deux premières appartiennent au secteur chimique, C appartient au secteur des services (de consultance), D à celui de l'énergie et les deux derniers au secteur du métal.

Chacune de ces entreprises rencontre des problèmes de pollution et adopte des mesures de protection de l'environnement. Pour chacune d'entre elles, nous avons recueilli, dans un premier temps, des informations officielles mentionnées principalement sur les sites internet de l'entreprise. Dans un second temps, nous avons réalisé 1 à 2 entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes auprès de chacun des responsables ressources humaines de ces entreprises à l'exception de l'une d'entre elles.

Nous avons privilégié les entretiens semi-directifs : la position adoptée lors de ces interviews est de laisser à l'interlocuteur toute liberté quant à la manière de traiter les thématiques abordées (Quivy, Van Campenhout, 2006 : 15). Nous avons tout d'abord questionné la fonction de la personne interrogée avant d'orienter l'entretien autour des thèmes suivants : la « responsabilité sociale », le « développement durable » et enfin, nous avons questionné la prise en compte des « parties prenantes ». Les sous thèmes ont servi à relancer les personnes interrogées afin d'obtenir des précisions sur le type d'activités et sur la communication

organisées autour des thèmes précédents. L'analyse thématique nous a permis de comparer les différentes entreprises d'après les théories présentées ci-dessus.

Pour les entreprises A, E et F nous avons retenu les sites internet des entreprises et les entretiens avec les responsables des ressources humaines comme sources d'informations. Concernant les entreprises B et C, nous nous sommes basées sur les informations recueillies sur les sites internet des entreprises, dans les documents officiels ainsi qu'auprès des responsables des ressources humaines. Nous avons retenu comme sources d'informations le site internet de l'entreprise, une conférence donnée par le responsable « corporate social responsibility » traitant de la « responsabilité sociale » en période de crise ainsi que des documents officiels afin d'analyser la situation de l'entreprise D. Nous avons identifié, par les sites internet, l'apparition des thèmes liés à la « responsabilité sociale » et au « développement durable ». Leur visibilité, le moment d'apparition (en première page en sous-onglet) ainsi que l'analyse des contenus ont permis de définir la communication que fait l'entreprise sur ses actions et l'importance qu'elle leur accorde.

L'analyse de ces informations nous permet de répondre à la question du type de « responsabilité sociale » mis en œuvre. Nous présenterons ensuite l'identification et la place occupée par les « parties prenantes » ainsi que les moyens mis en œuvre par les entreprises dans le cadre de la « responsabilité sociale ». Cette analyse nous permettra de situer la place des ressources humaines dans le développement de la « responsabilité sociale » et l'existence d'une nouvelle forme de « responsabilité sociale ».

3.2. Analyse des données

Nous allons, à partir des sites internet et des discours des gestionnaires des ressources humaines, mettre en évidence, pour chaque entreprise, les types de responsabilité, les types de légitimité et les théories de la « responsabilité sociale » qui sont privilégiées par chaque entreprise. Le tableau ci-dessous synthétise la situation de chaque entreprise.

| | SECTEUR | TYPES DE RESPONSABILITE | | FORMES DE LEGITMITE | | THEORIES DE LA RSE | |
|----------|---------|----------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|
| | | Site | Discours | Site | Discours | Site | Discours |
| A | Chimie | Ethique Economique | Ethique Economique | Cognitive | Pragmatique Cognitive | Intégrative | Intégrative |
| B | | Economique Ethique | Economique Ethique | Cognitive Pragmatique | Pragmatique Cognitive | Intégrative | Intégrative |
| C | Service | Ethique Philanthropique | Éthique Philanthropique Economique | Cognitive Morale | Cognitive Pragmatique | Politique | Ethique Intégrative |
| D | Energie | Economique Ethique | Ethique | Cognitive | Cognitive Pragmatique | Politique | Intégrative |
| E | Métal | Economique Ethique | Ethique Légale | Cognitive Pragmatique | Cognitive | Intégrative | Politique |
| F | | Economique Ethique | Ethique Légale | Pragmatique | Cognitive | Intégrative | Politique |

Une première lecture du tableau nous amène à poser l'hypothèse de l'existence de plusieurs groupes d'entreprises. Un premier groupe est constitué des entreprises du secteur chimique et de l'énergétique (A, B, D). Un second groupe est composé des entreprises du secteur du

métal(E, F). L'entreprise C, du secteur des services (consultance) se distingue des deux premiers.

a) Les types de responsabilité

L'ensemble des entreprises se réfèrent principalement, sur leur site internet, à une responsabilité de type « éthique » (importance des « parties prenantes » et des valeurs) et « économique » (importance des intérêts), alors que dans les discours des responsables des ressources humaines la conception « éthique » semble dominée, accompagnée parfois de l'approche « économique » ou de l'approche « légale » (respect des lois). Les sites internet de chacune des entreprises comportent une partie dédiée à la « responsabilité sociale », aux « visions », aux « enjeux » (A), au « développement durable » (B), à la « corporate governance » et au « citizenship » (C), à la « croissance responsable » (D), à la « corporate responsibility » (E) ou encore aux « valeurs » (F). Nous remarquons, dans le discours des responsables des ressources humaines, que l'approche « économique » est particulièrement présente dans les entreprises A et B du groupe 1 alors que l'aspect légal prime dans les entreprises du groupe 2 (entreprises E et F) où la présence syndicale est particulièrement importante et où les risques de restructurations sont constants.

Les extraits suivants attestent de cette situation.

« L'entreprise [...] B [...] utilise des matières premières de substitution dans une logique de développement économique et d'écologie durable. » (B). L'objectif numéro un reste celui de la création de valeur économique, c'est-à-dire de bénéfices, plaçant les aspects éthiques en second plan. Cette observation confirme l'idée selon laquelle la « responsabilité sociale » induit que « chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins » (Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004 : 79).

L'entreprise A agit tout d'abord dans un objectif économique afin de réduire ses coûts mais également en vue d'obtenir un permis de construction. Elle remplit ensuite des considérations *« l'audit énergétique a été fondamental parce que c'était fact based. Cela a permis de justifier les mesures qui ont été prises, même si ce n'était pas au niveau écologique, mais en tout cas au niveau économique. »*

Il est essentiel, pour l'entreprise B, que ses activités aient un but économique, cependant cela ne l'empêche en aucun cas d'y apposer une visée plus éthique, en l'occurrence environnementale.

L'entreprise C quant à elle présente la particularité de mettre l'accent sur la philanthropie et de ne pas avancer le critère économique. Le responsable des ressources humaines nous informe d'activités centrées sur la promotion du bien être humain.

Le responsable des ressources humaines de l'entreprise E rappelle tout au long de l'entretien que les obligations légales et le respect de la législation passent avant toute considération de « développement durable ».

b) La légitimité

Nous observons que les entreprises communiquent sur leurs actions responsables principalement au travers d'une « légitimité cognitive » (adéquation de la « responsabilité sociale » aux valeurs de l'entreprise) et d'une « légitimité pragmatique » (importance des intérêts de l'entreprise et des « parties prenantes ») qui transparaissent tant sur les sites que dans les discours de chacune des entreprises.

Les pages internet de l'entreprise C, dédiées à la corporate citizenship, à la corporate governance, à la diversité, à l'engagement citoyen, démontrent l'importance des valeurs au sein de cette organisation. Le responsable des ressources humaines indique que *« le développement durable est une base d'évaluation lors du recrutement »*. Ainsi, la légitimité

de ses actions se justifie par l'adéquation de celles-ci aux valeurs que l'entreprise prône. En effet, il y a peu, cette entreprise a déménagé dans des locaux entièrement aménagés afin de diminuer au maximum l'impact écologique de leur activité. Ce déménagement représente une action essentiellement basée sur les valeurs de l'entreprise et répond à sa volonté de diminuer sa consommation énergétique et son impact sur l'environnement.

Nous avons vu que les entreprises justifient, sur leurs sites, leurs agissements généralement par une adéquation à leurs valeurs alors que dans leurs discours les responsables des ressources humaines ajoutent une volonté de tenir compte de l'intérêt de l'entreprise et de l'avis des stakeholders. « *La principale préoccupation reste le client* »(C). « *L'initiative (de l'écolabel) est venue de la demande d'une collègue ... |...| Cette initiative locale a concerné le personnel, le comité de direction, les représentants du personnel, les autorités publiques. Cette initiative touche les clients, les fournisseurs.*»(A). L'entreprise intègre de plus cette prise en compte des parties prenantes dans une réflexion sur la cohérence de ses actions aux valeurs qu'elle prône : « *Il y avait une demande de cohérence justement par rapport à des principes du groupe Total.* »(A)

c) Les théories de la responsabilité

Les théories de la responsabilité, mentionnées par les entreprises, sont soit la théorie « politique » soit la théorie « intégrative » ou les deux. La théorie « politique » met l'accent sur le pouvoir des entreprises et sur la responsabilité qui en découle alors que la théorie « intégrative » insiste plus sur la place des « parties prenantes ». Le site de l'entreprise A présente, sous forme de vidéos, la concertation avec des « parties prenantes » ainsi qu'il démontre, par différents articles, l'importance qu'attribue l'entreprise à la maîtrise de son impact environnemental. Le discours du responsable des ressources humaines de l'organisation A appuie cet intérêt pour les parties prenantes : « *Il s'agit pour nous de motiver le personnel, de tenir compte de ses besoins* »(A). Le responsable des ressources humaines de l'entreprise D indique que la « responsabilité sociale » a pour objectif de « *développer l'action de terrain en favorisant l'initiative* »(D).

Le responsable des ressources humaines de l'entreprise E quant à lui estime que l'entreprise a « un devoir envers toutes les personnes qui y travaillent » (E). L'entreprise C quant à elle se caractérise par une théorie éthique, qui se base sur une conception éthique et philanthropique des actions responsables de l'entreprise qui veut alors agir pour le bien-être de l'humain. Cette organisation implique notamment ses employés dans des missions humanitaires telle que l'organisation de formations d'infirmières en Afrique et ce dans une vision éthique, citoyenne et sans aucun avantage économique.

3.3. Comparaison sites-discours

Les entreprises mentionnent, pour la plupart, sur leur site internet, les aspects économiques et éthiques, le discours des gestionnaires des ressources humaines semble quant à lui privilégier plutôt les aspects éthiques, ceux du groupe métal mentionnent cependant également les aspects économiques ou légaux.

Comme le mentionnent les sites internet, les discours des responsables des ressources humaines mettent également en évidence les aspects « cognitifs » (adéquation de la responsabilité sociale aux valeurs de l'entreprise). Les responsables des ressources humaines des entreprises A, B (secteur chimique) et C (secteur de l'énergie) insistent sur une théorie de type « intégrative » (prise en compte des « parties prenantes »). Les gestionnaires des ressources humaines des entreprises du secteur métallurgique associent à la perspective « intégrative », la perspective « politique » (la responsabilité qu'implique le pouvoir de l'entreprise).

Nous pouvons ainsi regrouper les entreprises en trois groupes : le premier est composé des entreprises A, B (secteur chimique) et D (secteur énergie), le second de l'entreprise C (service-consultance) et le troisième des entreprises E et F (secteur du métal).

Nous pouvons dès lors dire, que les entreprises A, B et D constituent un premier groupe cherchant à associer les membres du personnel à leurs actions (perspective « intégrative »), ces actions étant un catalyseur pour l'implication du personnel. Le responsable des ressources humaines de l'entreprise D mentionne une volonté de « *Développer une prise de conscience managériale et collective à tous les niveaux du groupe* » (D), il existe de plus une certaine utilisation de la « responsabilité sociale » comme « *ancrage commun* » (D) et comme vecteur d'une « *augmentation du sentiment d'appartenance* » (D).

L'entreprise C se caractérise également par cet engagement des employés, rappelons que cette adéquation aux valeurs de l'entreprise constitue un critère d'embauche. « *Ils suscitent des prises d'initiative mais n'évaluent pas négativement le personnel.* » (C). L'entreprise C incite donc les employés à adopter des comportements ou même à élaborer des projets en adéquation avec ses valeurs.

Les entreprises E et F appartiennent à un secteur très concurrentiel impliquant des restructurations et d'éventuelles pertes d'emplois, les discours des responsables des ressources humaines en tiennent compte. Ils sont conscients de leur responsabilité à cet égard. De plus, une forte présence syndicale impose un climat de concertation et de négociation. « *Toutes les politiques de CSR sont négociées et discutées avec les parties prenantes avant d'être mise en place* » (E). Dans ce processus de concertation la place du responsable des ressources humaines est primordiale. « *Le RH a tout d'abord un rôle de communicateur. Il doit transmettre et traduire l'information envers tous les 'publics'. Ensuite, il a un rôle de déclencheurs d'action.* » (F).

4. La prise en compte des parties prenantes

Nous avons remarqué des différences quant à la prise des parties prenantes : chaque entreprise définit les acteurs concernés et leur place dans la responsabilité sociale.

Nous avons identifié des différences majeures entre les entreprises A, B, C et D qui impliquent le personnel dans les actions de « responsabilité sociale » et les entreprises E et F qui s'inscrivent plus dans une position d'imposition, bien qu'elles négocient ces actions avec des partenaires sociaux (syndicats, comité de prévention et de protection au travail).

Nous avons choisi de présenter deux situations afin d'illustrer ces divergences. Nous expliquerons en détail la situation dans les entreprises A et E, celles-ci présentant deux façons divergentes d'impliquer les « parties prenantes ». Nous mettrons ainsi en évidence les différences quant à l'identification des « parties prenante » et la place qui leur est assignée dans la mise en œuvre des actions relative à la « responsabilité sociale ».

a) L'entreprise A : l'éco labellisation

Le responsable des ressources humaines de l'entreprise A cite comme individus ou groupes qui influencent ou sont influencés par les résultats de l'entreprise : « *le personnel, les autorités publiques, les voisins, les personnes qui font partie de l'endroit où elle est située, ainsi que les actionnaires.* [...] *Les organes sociaux, il y également les clients ainsi que les fournisseurs* » (A). Le responsable note cependant que les actionnaires sont des acteurs majeurs, tout en précisant qu'eux aussi prônent pour la plupart une entreprise socialement responsable. Ceci confirme l'idée qu'une préséance sera attribuée aux « intérêts des actionnaires sur ceux de la société dans son ensemble » (Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004 :79).

Expliquons comment une action associée à une démarche de « responsabilité sociale » s'est passée au sein de cette entreprise afin de comprendre l'implication de ses acteurs. Il s'agissait d'une action d'éco labellisation. Cette action découlait d'une demande d'un membre du personnel et a été coordonnée par le gestionnaire des ressources humaines. Bien que ce dernier ne dispose ni du Manpower, ni du budget nécessaire à l'élaboration de ce projet, il construit une stratégie et invite des stagiaires à l'aider. Le responsable des ressources humaines précise qu' « *il faut concerter les organes sociaux car aucun changement n'est possible sans eux* » (A). Afin de justifier cette éco labellisation auprès de la direction, le gestionnaire des ressources humaines se base sur des données factuelles et économiques (réduction des coûts). Cette éco labellisation répond également à une volonté des actionnaires, favorables à une « responsabilité sociale » accompagnée d'une création de bénéfices. Elle se fait l'écho d'une demande de respect de l'environnement émanant des clients et d'une demande du personnel pour une certaine cohérence entre les filiales du groupe. Cette éco labellisation répond de plus à une exigence légale afin d'obtenir un permis d'environnement. En plus de cette éco labellisation, l'entreprise agit et tente d'induire des comportements afin de réduire les consommations et coûts énergétiques ainsi que les fournitures. « *On a aussi progressivement supprimé la majorité des imprimantes individuelles, et les grosses imprimantes couleurs qui consommaient énormément et coûtaient très cher en encre, pour les remplacer par des copieurs-imprimantes X.* » (A). Les organisateurs du projet incitent en outre les employés à utiliser les transports en commun en participant de façon substantielle aux frais de transport mais également en interrogeant les employés sur leur pratique et les inviter à envisager le changement. Au-delà de ces projets découlant tant d'une logique sociale, environnementale qu'économique et légale, l'entreprise s'inscrit dans une démarche éthique : elle sponsorise différentes activités (clubs de football) et offre des budgets aux employés désireux de réaliser des projets sociaux. « *Quand on évalue le projet avec les organes sociaux, on va donner des points. En fonction des points attribués, on va répartir le budget (de 500 à 2500 euros)* » (A). L'entreprise se présente également comme un mentor d'autres organisations, plus modestes, en offrant des locaux à celles qui n'ont pas les moyens de payer un loyer pour ses locaux.

b) L'entreprise E : la négociation

Le responsable des ressources humaines de l'entreprise E justifie le choix d'actions en termes de « responsabilité sociale » : « *l'entreprise à un devoir envers toutes les personnes qui y travaillent* » (E). Dans son discours, il ne présente que le personnel, les organes sociaux et les sous-traitants comme des parties prenantes. « *Par rapport aux parties prenantes externes, [...] les exigences internes sont valables pour tous les sous-traitants.* » (E)

Dans le cadre de la « responsabilité sociale » l'entreprise concernée insiste sur les obligations légales et celles liées aux normes ISO (14001) ainsi que sur le développement durable humain : « *Il y a toutes les politiques de formation qui visent au développement social des agents. En plus des obligations légales, il y a le développement des compétences via les formations internes et externes qui visent à améliorer l'employabilité des travailleurs.* » (E). L'entreprise E intègre donc sa politique de formation dans une visée responsable et de développement durable. Rappelons que les entreprises E et F sont confrontées à des restructurations, il n'est donc pas anodin qu'elles agissent favorablement sur l'employabilité du personnel. L'intérêt pour les aspects 'sécurité' et 'santé' s'explique également par le contexte particulier du secteur de la métallurgie qui pousse les entreprises à prévenir les incidents. Ces points constituent de plus une obligation légale (loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs²⁴²) d'assurer un environnement sain aux travailleurs. Le

²⁴²Moniteur Belge, date de promulgation : 18. 09. 1996

gestionnaire des ressources humaines précise cependant que ces aspects reçoivent un intérêt allant au-delà de la norme.

L'entreprise développe également des politiques de « responsabilité sociale qui sont *« négociées et discutées avec les parties prenantes internes avant d'être mises en place. La concertation sociale est très importante. »* (E). Le gestionnaire des ressources humaines se charge de discuter des politiques de « responsabilité sociale » avec les organes sociaux. Il a un *« un rôle actif ! |... |au niveau des relations et concertations sociales »*. Il se doit de *« dynamiser les démarches, de susciter le dialogue et de le rendre positif et constructif, ... A cela s'ajoute le volet formation »*. Le responsable des ressources humaines a également un rôle d'information (E).

Manifestant moins d'intérêt pour les questions environnementales, le discours du responsable des ressources humaines de l'entreprise E se distingue de celui du responsable des ressources humaines de l'entreprise A par la façon de prendre en compte les parties prenantes et par le rôle du responsable des ressources humaines dans la démarche « responsabilité sociale ».

L'entreprise A, B, C et D incluent et intègrent les parties prenantes dans la définition des politiques de « responsabilité sociale » mais surtout elles sollicitent le personnel dans l'élaboration de projets concrets. En effet ces entreprises incitent leurs employés à prendre part à la « responsabilité sociale » et valorise cette implication. Elles font également preuve d'un intérêt plus flagrant pour les matières sociales, éthiques et environnementales que les entreprises E et F. Les gestionnaires des ressources humaines y ont un rôle d'incitateur, de catalyseur de la « responsabilité sociale ». Ils rassemblent les projets de « responsabilité sociale » et de « développement durable », les organisent et les défendent auprès de la direction afin qu'ils se réalisent.

Les entreprises E et F se caractérisent par une « responsabilité sociale » principalement dirigée par des obligations légales et axe ses actions vers le social. Les parties prenantes ne sont pas invitées à proposer des projets, encore moins à construire la politique de « responsabilité sociale » avec la direction, cependant il n'est pas précisé si l'intérêt pour le développement des compétences des travailleurs découle d'une demande de ceux-ci ou d'une initiative du management. Notons de plus que les projets de « responsabilité sociale » ne sont pas imposés aux travailleurs sans qu'ils soient au préalable discutés et modulés avec les organes sociaux. Le gestionnaire des ressources humaines a dans ces entreprises là le rôle de médiateur concernant les projets de « responsabilité sociale » et celui d'organisateur des politiques de formation.

5. Les mesures de responsabilité sociale au service des ressources humaines ?

Les entreprises rencontrées communiquent sur leurs activités en matière de « responsabilité sociale » et de « développement durable » à la fois à travers leur site internet et leur discours vis-à-vis du personnel. Des études ont montré l'importance de cette communication : la communication externe, liée à la « responsabilité sociale », renforce l'identification organisationnelle (Smidts, 2001) ainsi que les intentions d'investir dans l'entreprise (Sen, 2006). Notre étude montre, pour sa part, le souci des gestionnaires des ressources humaines de communiquer aux « parties prenantes » internes à propos des activités « socialement responsables » appliquées au « développement durable », certains ayant pour but de mobiliser les employés autour d'un objectif commun. En utilisant la « responsabilité sociale » comme facteur de mobilisation du personnel, l'entreprise développe un nouvel outil de gestion des ressources humaines.

Les responsables des ressources humaines apportent du soutien aux initiatives de « responsabilités sociales » du personnel et contribuent à la réalisation de projets impliquant différents départements (Gond, 2011). Notre étude a mis cela en évidence, elle montre

également la nécessité de tenir compte de la réalité des différentes entreprises et des spécificités sectorielles. Certaines entreprises s'orientent d'avantage vers une responsabilité éthique, philanthropique, morale ou politique alors que d'autres privilégient des démarches d'avantage économique, légale, pragmatique ou intégrative et, ce, selon les différents secteurs d'activité. Notre étude a montré l'importance de prendre en compte les réalités des secteurs concernés, donc d'avoir une approche contingente des situations. Ces dernières contribuent en effet à expliquer les différences entre les discours des ressources humaines.

Notre analyse permet de distinguer le discours des responsables des ressources humaines du secteur de la chimie et de l'énergie d'une part, du secteur du métal d'autre part. Les premiers soulignent l'importance de la prise en compte des « parties prenantes » et de l'implication du personnel dans la définition des projets. Leur approche se veut à la fois top-down et bottom-up. Les grands axes de leur politique sont définis par le siège social de l'entreprise, à chaque division d'appliquer la politique par des actions concrètes en laissant au personnel la liberté de définir les projets de « responsabilité sociale » et de « développement durable » qu'ils veulent privilégier.

Les discours des responsables des ressources humaines des entreprises du secteur métal mettent d'avantage en évidence l'importance des impacts sociaux des politiques menées par l'entreprise.

On peut donc poser l'hypothèse selon laquelle la « responsabilité sociale » et les actions de « développement durable » participent d'une nouvelle politique des ressources humaines cherchant à mobiliser le personnel dans une démarche qui se veut également bottom-up. Cependant, les entreprises d'avantage confrontées aux difficultés économiques associent la « responsabilité sociale » et le « développement durable » au respect des mesures légales, à la transparence et à l'honnêteté de l'information. Elles tentent également de limiter les impacts négatifs de leurs activités.

6. Limites

Avant de conclure il nous semble essentiel d'apporter un éclairage quant aux limites de notre recherche. Nous pouvons tout d'abord nous interroger sur l'exhaustivité des résultats obtenus par l'analyse de seulement six entreprises. Par manque de temps et de moyens, nous nous sommes cantonnés à ce nombre, cependant les résultats présenteraient un intérêt plus important si cet échantillon se voyait élargi. Nous nous sommes de plus focalisés sur des filiales de multinationales, il serait envisageable de comparer les résultats avec ceux obtenus après l'analyse de PME.

En outre, nous avons retenu la définition de la « responsabilité sociale » privilégiant l'approche par les « parties prenantes » (Freeman, 1984: 46). Or, nous n'avons pas pu approcher les différentes composantes de ces « parties prenantes ». Lors d'approfondissement futurs, nous tendrons vers une démarche empirique impliquant ces « parties prenantes » dont le témoignage est absent de ce travail. Ainsi, nous ne bénéficions que des discours officiels et du gestionnaire des ressources humaines.

7. Conclusion

Malgré les biais explorés ci-dessus, notre recherche démontre l'implication que peut avoir le gestionnaire de ressources humaines dans le soutien des activités de « responsabilité sociale » et de « développement durable ». En effet, nous avons vu que le gestionnaire des ressources humaines peut rassembler les différents départements autour d'un même projet. La « responsabilité sociale » et ses activités peuvent également poursuivre l'objectif de mobiliser le personnel et représente en cela un enjeu primordial pour les gestionnaires de ressources humaines.

Au-delà de l'importance pour l'entreprise de prendre en considération le rôle que peut jouer le responsable des ressources humaines dans la « responsabilité sociale », il est essentiel d'adapter cette dernière aux réalités contextuelles auxquelles sont confrontées les entreprises. Au terme de cette étude il nous semble y avoir une relative cohérence entre les discours officiels repris sur les sites et les discours des responsables des ressources humaines. Chaque entreprise intègre ses activités de « développement durable » dans une démarche de « responsabilité sociale ». Cette démarche de « responsabilité sociale » est mise au service du développement des ressources humaines.

Les discours émanant des responsables des ressources humaines montrent des différences selon le secteur d'activité des entreprises retenues et mettent l'accent sur les particularités de leurs secteurs. Les entreprises du groupe 1 (chimie- énergie) soulignent l'importance des intérêts économiques. Les entreprises du secteur métal mentionne d'avantage l'importance de tenir compte des aspects légaux.

L'entreprise C de service (consultance) mettrait quant à elle d'avantage en évidence l'importance des valeurs et du caractère philanthropique. Cette entreprise se caractérise par ailleurs par une culture forte et une mobilisation du personnel autour des valeurs qu'elle défend.

Le fait pour certaines entreprises de laisser au personnel la liberté et le pouvoir de s'impliquer dans des actions sociales et environnementales internes et externes à l'entreprise ainsi que le fait d'être attentif à l'impact de leur politique sur le personnel manifeste-t-il l'émergence d'un modèle de gestion d'avantage citoyen, c'est-à-dire responsable vis-à-vis de son environnement ? Il s'agirait d'un modèle qui pousserait l'employé à réfléchir et agir en tant qu'acteur responsable tant dans les matières sociales qu'économiques et qu'environnementales. Cette nouvelle forme de gestion serait-elle à son tour susceptible de modifier la « responsabilité sociale » lui conférant une place et un rôle au sein des politiques de ressources humaines ?

8. Bibliographie

- BREGEON, J. (2004). Développement durable versus responsabilité. In J. Igalens, *Tous responsables* : pp 75-92. Paris, France : Editions d'Organisation.
- CARROL, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August: 39-48.
- CARROL, AB. & SCHWARTZ, M.S. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, issue 4: 503- 530.
- CARROLL, A. B. & SHABANA, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 85-105.
- CASTELLO, I. & LOZANO, J.M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100: 11-29.
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman Publishing. Boston.
- GARRIGA, E. & MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- GENDRON, C. LAPOINTE, A & TURCOTTE, M-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondiale. *Relations industrielles*, vol.59, n°1 : 73-100.
- GOND, J-P. IGALENS, J. SWAEN, V. & EL AKREMI, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98 : 115-132.

- IGALENS, J. & JORAS, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris, France: Editions d'Organisation.
- PERSAIS, E. (1998). L'entreprise face aux pressions écologiste. *Annales des mines*, octobre 1998 : 13 – 23.
- QUIVY, R. & VAN CAMPENHOUDT, L. (1995). *Manuel de recherche en Sciences sociale*. Paris, Dunod.
- SEN, S. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol n°34, n°2: 158-166.
- SMIDTS, A. PRUYN, H. & VAN RIEL, C.R. M.(2011). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n°5: 1051-1062.
- SUCHMAN, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610.
- SZÉLL, G. (Ed.). (2006). *Corporate Social Responsibility in the EU and Japan*. Frankfurt/M. et al.: Peter Lang.
- THIETART, R-A. (2007). *Méthode de recherche en management*. Paris, Dunod.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET LA GRH: QUELLES PERSPECTIVES POUR LES ENTREPRISES AU BENIN

Mariette HOUNTON DOGNON

Doctorante en Sciences de gestion

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion de l'UAC Bénin

gnonkon@yahoo.fr

Les notions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises s'enracinent de plus en plus dans le champ des recherches académiques dans toutes les disciplines et chez les praticiens dans tous les domaines d'activité. Cet engouement tant a fédéré de plus en plus les organisations de tous ordres autour de ces notions surtout celle de la RSE (exemple les normes ISO 26000). Mais Le consensus autour de cette notion est loin d'être atteint. Sa définition de même que sa mise en œuvre sont teintées des considérations économiques, culturelles, légales, propres à chaque pays, à chaque entreprise. La prise en compte du contexte est nécessaire pour comprendre les démarches socialement responsables adoptées et leur implication sur les parties prenantes concernées de même que sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'essentiel de la littérature sur cette thématique est américaine et européenne. Il est important de la portée vers d'autres cieux, ici les pays en développement²⁴³ pour une meilleure théorisation.

Au Bénin (pays en développement), de plus en plus d'entreprises développent des actions à l'endroit de leur personnel et les font paraître dans leur communication. Les plus présentées sont la Noël des enfants du personnel ou des réjouissances à l'endroit du personnel. **On se demande alors si le Bénin, n'a pas des potentiels en matière de la responsabilité sociale ?** Dans les communications, les entreprises ne font jamais allusion à la notion de la responsabilité ni à sa démarche. S'il est vrai que les entreprises au Bénin ignorent cette notion et sa démarche (Sogbossi et Hounton, 2013), il n'en demeure pas moins vrai que les actions précitées sont des actions socialement responsables. Alors quelles sont les autres actions socialement responsables développées à l'endroit du personnel et méconnues par le grand public ? La présente étude se fixe comme objectif d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines afin de ressortir les pratiques socialement responsables et leur implication sur les employés et la productivité de l'entreprise. Cette recherche répond alors aux questions suivantes.

Quelles sont les actions socialement responsables développées dans la GRH des entreprises au Bénin?

Quels sont les facteurs d'influences des entreprises ?

Quelle est l'impact de ces actions sur les employés et sur la productivité de l'entreprise ?

Ces actions présentent-elles des perspectives pour réalisation des audits de responsabilité sociale ?

Deux études de cas nous permettront d'apprécier l'intégration de la RSE dans la GRH des entreprises au Bénin et les perspectives pour l'audit de la responsabilité sociale.

Nous présenterons d'abord, l'approche théorique de la RSE et les liens entre la RSE et la GRH, ensuite la méthodologie de recherche utilisée et enfin le résultat et la discussion des cas.

²⁴³ Un Pays en voie de développement ou en développement est un pays dont la croissance économique est faible et qui présente des problèmes sociaux. Il est caractérisé par une forte croissance démographique, une insuffisance alimentaire, un secteur primaire prédominant, le tissu industriel se rapporte à l'industrie de base et un secteur tertiaire fortement informel, un faible taux d'alphabétisation.

Le Bénin présente la plus part de ces caractéristiques (une croissance démographique de 3,5%, une croissance économique de 5.3% en 2012, un secteur informel prédominant etc.

1. La responsabilité sociale au service d'une gestion des ressources humaines performante.

1.1. Le concept de la responsabilité sociale

L'émergence de la responsabilité sociale se présente en trois grandes phases.

La première phase est caractérisée par Badran (2011, p 77) comme celle de la recherche de la définition des frontières et du concept de RSE ainsi que des discussions relatives aux fondements éthiques et économiques de ce concept. Cette phase consacre **la conception « éthique »** de la RSE (Capron 2004, p 2).

La deuxième phase est celle de la conciliation des points de vue des défenseurs et des détracteurs des responsabilités élargies de l'entreprise au bien être de communauté. Au cours de cette phase (à partir de 1970), il a été question des retombées pour l'entreprise d'être socialement responsable, de comment l'entreprise en développant des actions socialement responsables peut atteindre ses objectifs économiques. La RSE revêt alors une nouvelle posture que Capron (2004, p 4) appelle **« la conception utilitaire »** de la RSE. Cette vision utilitaire ou instrumentale lève l'incompatibilité entre les intérêts économiques des entreprises et leur responsabilité sociale. L'attention est alors tournée vers la mise en œuvre de ces responsabilités sociales, donc sur la notion de **sensibilité sociale** c'est-à-dire la capacité des entreprises à faire face aux problèmes sociaux des années soixante dix, **leur réactivité sociale** (Corporate Social Responsiveness) Frederick (1978).

La troisième phase est celle qui émerge dans les années 90, à la faveur de la conférence de Rio qui a attiré l'attention sur les grands défis de l'humanité face aux perturbations environnementales et la nécessité de réfléchir pour un développement durable par la préservation des ressources de l'humanité. Ainsi, l'entreprise étant une entité de cette humanité ne peut se défilier des enjeux majeurs de cette dernière. Cette nouvelle conception (**soutenable ou partie prenante**) veut qu'au lieu que les entreprises, dans l'exploitation des ressources réparent les dommages causes aux parties prenantes, s'évertuent plutôt à les prévenir.

Le débat sur l'expression « responsabilité sociale » a été introduit dans le monde académique par Bowen en 1953 (Tchankan Estay, 2004 p 34). Malgré l'intérêt que cette notion a suscité on est loin d'un consensus sur sa définition et sur sa démarche. C'est une notion en devenir. Sa nature change en fonction des contextes institutionnels, nationaux et internationaux.

1.2. Définition de la RSE

Plusieurs acteurs dans le monde académique ont proposé des définitions de la responsabilité sociale que nous associons aux différentes facettes de la responsabilité sociale. Ces facettes mettent l'accent sur sa complexité.

Selon la conception éthique, « La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société » (Bowen 1953)

Elle est aussi « la prise en compte, dans l'élaboration des politiques, dans les décisions et des actions de l'entreprise, des objectifs sociaux, des préoccupations des parties prenantes à son développement. » Carroll(1991)

Selon celle utilitaire, « elle est une manière pour les entreprises de gagner des parts de marché et d'accroître leurs bénéfices par la bonne volonté dont elles font preuve en matière de RSE. Les entreprises tirent bien sûr souvent profit de cela, dans la promotion de leurs produits. » Björling (2009) cité par Jahmane & Louart (2013 p 6)

Suivant Wood(1991) cité par Gender « La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel. » Elle suppose la réceptivité : « l'acceptation et la mise en place de la gestion des relations qui lient l'entreprise à ses parties prenantes » : Approche sensibilité sociale

La définition de l'ISO 26000 met à son tour l'accent sur **la conception durable** de la responsabilité sociale. « elle est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. Ainsi les aspects soutenable et éthiques de la responsabilité sociale de même que les intérêts de toutes les parties prenantes sont la prise en compte. » ISO 26000.

Comment la RSE se traduit-elle dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ?

1.3. La responsabilité sociale et la gestion des ressources humaines

Selon la Global Reporting Initiative(GRI) ou les Nouvelles Régulations Economiques(2001) l'appréhension de la responsabilité sociale doit ce faire suivant quatre axes à savoir : l'axe environnemental, l'axe économique, l'axe sociétal et l'axe social. Celle dernière se rapporte aux pratiques sociales au sein de l'entreprise. Ces pratiques, selon le livre vert (2001) de la commission européenne se résume :

- aux **pratiques responsables non discriminatoires de recrutement** : l'embauche de personnes issues de minorités ethniques, de travailleurs âgés, de femmes, de chômeurs de longue durée et des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi. L'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat ; l'instauration d'un environnement propice à l'éducation et la formation tout au long de la vie, plus particulièrement à l'intention des travailleurs les moins éduqués, les moins qualifiés et les plus âgés.

- la **santé et la sécurité au travail** : l'entreprise doit développer la culture de la prévention aussi bien dans l'entreprise que chez les fournisseurs (un critère de sélection des fournisseurs pour l'acquisition de produits et services), la gestion et un suivi actifs des salariés absents pour cause d'incapacité ou d'accident

- **L'adaptation aux changements**. Elle revêt un volet social et un volet sociétal. Le volet social met l'accent sur la protection des droits des salariés dans les programmes de restructuration. Elle doit garantir la capacité d'insertion professionnelle de leurs salariés, penser à leur reconversion professionnelle.

Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibré et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions.

- **Les droits de l'homme : l'entreprise doit œuvrer dans le sens du respect** des conditions de travail par elle-même et ses partenaires : les rémunérations, les heures de travail, refus du travail des enfants, lutter contre la pauvreté des enfants en soutenant leurs éducations etc.

Toutes ces pratiques sont regroupées sous le vocable la gestion des ressources humaines par la commission de la communauté européenne à travers le livre vert. Elles doivent être volontairement développées par l'entreprise, mais elles sont parfois le fruit de pressions émanant des parties prenantes internes ou externes à l'entreprise.

2. Méthodologie de recherche

2.1. La démarche méthodologique

Les variables et leurs indicateurs, ne sont pertinents que dans un environnement bien donné. Cela justifie la réalisation de l'étude dans un pays en développement comme le Bénin en vue de confronter la littérature aux données de ce contexte et dans le même temps dégager les codes émergents (Glaser et Strauss, 1967). Pour réussir cette mission nous avons adoptée une méthodologie qualitative avec une démarche inductive. Ce contexte est caractérisé par des entreprises qui ignorent pour la plus part la notion de responsabilité et sa démarche. Aussi faut-il souligner l'inexistence de données empiriques sur la responsabilité sociale. Sogbossi et Hounton (2013). Il a alors été question pour nous d'interpréter les pratiques de gestion de ressources humaines des acteurs organisationnels à travers la signification qu'ils en donnent, à travers leurs intentions, en tenant compte de leur théorie implicite. Cette étude permettra de comprendre et non d'expliquer les pratiques de gestion des ressources humaines et de ressortir celle socialement responsables et leur impact sur les entreprises. Pour approfondir notre recherche, et assurer la diversité et la pluralité des données, nous avons opté pour l'étude de deux cas, deux entreprises évoluant dans des secteurs d'activités différents (l'imprimerie et la cimenterie).

Ces entreprises ont été choisies dans le répertoire des grandes entreprises du Bénin. Le critère fondamental de choix est la taille de l'entreprise qui prédit un niveau de formalisation plus accrue des différentes actions menées. Conscient du fait que la responsabilité sociale n'est pas un sujet courant au Bénin, le recours aux grandes entreprises, nous permet à défaut de découvrir des actions volontaires en matière de la GRH comme le recommande la RSE, d'analyser le respect par les grandes entreprises, des normes et règles de la république et les accords internationaux régissant l'exercice de leur activité (les droits de l'homme par exemple). Le second critère est le degré d'ouverture des dirigeants.

La collecte des données a été réalisée par des entretiens individuels semi directifs d'une durée moyenne d'une heure trente minutes. Le guide d'entretien des entreprises se structurait autour des questions liées à la gestion des ressources humaines soulignées par le livre vert, et les normes ISO 26000 et les impacts de ces actions sur les entreprises. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Elles sont présentées sous forme de verbatim. Nos interlocuteurs sont les gestionnaires de ressources humaines.

2.2. Présentation des cas

La première est une cimenterie "CM1". Elle est une multinationale à caractère industrielle et commerciale. Elle est située en plein centre commerciale. La "CM1" est née en 1967 avec un statut juridique privé. En 1974 avec la prise de participation de l'Etat dans le capital privé, elle est devenue une société mixte. En 1992, la "CM1" après la dénationalisation est redevenue une société privée. Les travailleurs en poste ont bénéficié de 5% du Capital dont ils se sont départis à cause de la non distribution des dividendes fautes de réalisation de profit deux années consécutives (1997-1998). Elle a été choisie pour la grande disponibilité affichée par les dirigeants.

La deuxième entreprise est le groupe "GT". Créé depuis vingt cinq ans, le groupe "GT" avait deux activités : la distribution des cahiers, articles de papeterie et l'imprimerie mis en place en 1995. A partir de 2003, un plan de développement a été rédigé et prévoyait la création de nouvelles activités. Le "GT" est devenu aujourd'hui un grand groupe qui compte huit filiales spécialisées respectivement en Imprimerie, en automobile, en transport, en agriculture, en distribution en technologie de l'information et de la communication, en

bâtiments et travaux publics (BTP) et en édition. Le capital social est détenu en totalité par le PDG du groupe. Les filiales étudiées dans cet article sont l'Imprimerie et la papeterie.

Elle a été choisie pour les valeurs de prospérité partagée, d'honnêteté souvent défendue par son P.D.G. et pour la grande disponibilité affichée par les responsables.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. L'analyse a été réalisée suivant la classification de la NRE(2001), celle de la gestion des ressources humaines socialement responsable du livre vert(2001) et des normes ISO 26000.

3. Présentation des résultats

Les résultats sont présentés dans les encadrés

3.1. La gestion des ressources humaines socialement responsable.

Les pratiques socialement responsables du groupe "GT"

La gestion des ressources humaines se fait dans le respect des droits de l'homme, du droit de travail et la lutte contre le travail des enfants. « La gestion des ressources humaines se fait dans le respect des droits de l'homme. Aussi signalons que le droit du travail est-il au cœur de la nouvelle organisation qu'il soit l'élément cohérent de tout le système. Nous avons trouvé qu'il faut communiquer le droit aux agents. Ceci a trouvé un bon écho avec la création d'un journal interne où se communique aux agents leurs droits et devoir. » Responsable (2012).

Il n'y a pas de discrimination. « Il est rare de voir un PDG foncièrement musulman dont le secrétariat est viscéralement évangélique et sa secrétaire particulière profondément catholique. Il n'y a pas de discrimination. » Responsable.

Il y a la sécurité de l'emploi : une sécurité formelle : tout le personnel est lié à l'entreprise par un contrat et **une sécurité informelle** liée à la personne du PDG « Je suis très heureux du style de management de PDG. Il a un cœur lorsqu'il s'agit de licencier un agent, il a un grain de conscient qui l'empêche de renvoyer. Il dit toujours qu'une solution sera trouvée même en cas de faute grave. Tous les agents sont liés à la par un contrat ». Responsable (2012)

En matière de sécurité au travail, il existe un accord d'établissement qui fixe les avancements du personnel. Cet avancement est automatique après évaluation du personnel tous les deux ans, mais la jouissance des avantages y afférents sont souvent en retard.

Le comité d'hygiène et de sécurité n'existe plus. En attendant sa réhabilitation, **c'est le responsable de qualité et le chef du personnel qui l'assurent.** Ils fournissent au personnel les équipements adéquats de travail, les sensibilisent sur les accidents et les maladies professionnels.

Inexistence de plan d'urgence : « Le plan d'urgence est assoupi, les extincteurs sont présentement vides, pas de simulation, pas de formation des agents pour les interventions d'urgence ». Responsable (2012)

En matière de santé au travail, le personnel est bien suivi. Les médecins soulignent que le personnel est fatigué du fait du non recours aux congés. « Nous avons un personnel fatigué. La conscience professionnelle a empêché certains de recourir à leur congé. A cela s'ajoute la surcharge de travail due aux heures supplémentaires et au travail du samedi. Les médecins nous ont révélé que nos agents souffrent de tension, de fatigue d'anémie de paludisme Il y a un suivi un accompagnement sanitaire mais le personnel est fatigué. On a convaincu le PDG à octroyer des congés à tous ceux qui ont participé à la campagne 2012-2013 »

Cette situation a commencé à être corrigée en 2013 avec l'octroi progressif et obligatoire des congés.

La prise en charge des agents victime d'un accident de travail, que cela soit sur le site ou sur le trajet qui y même ou en mission est **totale**ment assurée par l'entreprise. En cas d'inaptitude au poste l'agent est affecté à une autre section. S'il avait un contrat à durée déterminée, le contrat est transformé en contrat à durée indéterminée même si l'entreprise n'exprime aucun besoin de recrutement.

La participation du personnel à la prise de décision est formalisée à travers le comité de veuille les chefs services et des sous comités qui travaillent avec le personnel à la base et le conseil des chefs élargi à d'autres agents qui n'ont pas le statu de chef.

Il y a un système de motivation basé sur le dépassement des quotas pour le personnel technique. Le salaire de chaque mois est majoré du pourcentage de dépassement du quota

Pour limiter les coûts des accidents" GT" prévoit l'enregistrement de tous ces agents contractuels à la caisse nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Il travaille pour se conformer aux normes en vigueur

Les pratiques socialement responsables à la CM₁

La gestion des ressources humaines se fait dans le respect du droit de travail et des droits de l'homme et à travers une charte interne appelée accord d'établissement entre les dirigeants et le personnel.

L'entreprise n'utilise pas des enfants, mais n'exerce aucune pression sur ces sous-traitants qui utilisent parfois des enfants

Il n'y a pas de discrimination tous les travailleurs sont traités de la même manière et jouissent des mêmes avantages imposés par les lois et celles discrétionnaires.

La sécurité de l'emploi : Tout le personnel est lié à l'entreprise par un contrat CDD ou CDI.

La participation du personnel à la prise de décision se fait à travers un comité de direction journalière élargie au chef de service.

Il y a un service hygiène et santé au travail fonctionnel « un service hygiène et santé est spécialement créé pour préserver la santé des hommes au travail, en leur fournissant des équipements adéquats de travail, en les sensibilisant sur les risques inhérents à leur travail dans l'usine : les maladies, les accidents de travail. A travers ce service la CM₁ a beaucoup investi pour limiter les nuisances aussi bien aux agents qu'aux autres usagers et la communauté. La CM₁ a aujourd'hui un système de brumisation issu de la dernière technologie qui humidifie la poussière à l'intérieur de l'usine » Responsable (2012)

Il existe un plan d'urgence fonctionnel mais non encore documenté : un plan de prise en charge des accidents affichés sur les murs que tout agent peut mettre en œuvre.

Des motivations discrétionnaires contenues dans la charte interne sont octroyées. « Chaque année après un bilan excédentaire, une évaluation de performance est réalisée et selon la performance de chacun, un pourcentage de 3% à 80% de son salaire lui est reversé. Les règles d'évaluation sont formalisées et connues de tous. Aussi chaque mois, a-t-il été institué la prime de productivité en pourcentage de la production aux travailleurs. Un treizième mois est payé aux travailleurs de même qu'une prime de Noël. Pour permettre aux enfants des travailleurs de découvrir l'entreprise de leur parent il est institué la Noël des enfants du personnel, financé par la société » responsable (2012)

3.2. Impact des actions développées sur les employés et sur l'entreprise

Pour le personnel "GT"

Le développement des actions au profit des employés a eu pour impact une meilleure implication des agents dans le processus de production, la réduction du taux de retard « Il y a huit mois la moyenne était de quatre (4) retard par mois par agent et trente (30) agents recevaient de demande d'explication, en septembre 2012 le plus fort taux est un retard en septembre. »

CM₁

Les employés sont plus épanouis au travail, et s'impliquent d'avantage. Ils sont plus consciencieux et soucieux de la performance de l'entreprise.

Pour les entreprises "GT"

Apaisement des tensions sociales, réduction des accidents et maladies de professionnels

CM₁

Réduction des risques d'accidents de travail et des maladies de travail, les témoignages de satisfecit des agents, augmentation de la productivité(en 2011, l'entreprise a comblé son déficit de production qui dure depuis des années. En 2012, elle a battu son propre record. Le service hygiène ayant commencé ces activités en 2010.

Edifiées par les impacts de leurs actions sur le potentiel de leur agents, toutes les entreprises sont favorables aux investissements supplémentaires qu'engendrent le respect des droits des travailleurs, des normes en vigueur en matière de GRH et les avantages supplémentaires non prévus par les lois et textes

3.3. Les motivations et les freins Les facteurs motivants :

Ils sont de deux ordres. Ils se présentent en amont et en aval des actions développées

"GT"

En amont : nous avons les caractéristiques personnelles du dirigeant, ces expériences personnelles, respect de la différence, le sens du bien être collectif, la morale, respect des engagements, la pression des agents, la volonté du chef personnel à intégrer les normes ISO dans sa gestion des ressources humaines

En aval, la satisfaction personnelle du dirigeant, les résultats obtenus, la réduction des coûts, Ici, nous remarquons l'**existence de facteur émergent** tels que: le sens du bien être collectif qui relève du collectivisme africain.

Pour la "CM₁" Les motivations

En amont : La pression des parties prenantes en l'occurrence la communauté pour le système de brumisation, le recrutement d'un personnel de plus en plus formé connaissant ces droits et ces devoirs et la volonté de directeur d'exploitation favorable au respect des droits des employés.

En aval : L'expression de satisfaction des employés, l'augmentation de l'implication des employés, un personnel plus dévoué, l'augmentation de la production de l'entreprise.

Freins Pour le "GT"

Le frein principal est le manque de moyen et le manque d'information sur les démarches, les structures qui peuvent accompagner dans l'exercice de cette responsabilité.

"CM₁"

Il ne se dégage aucun frein. Le seul frein avant 2010, était le manque d'engagement des responsables et l'absence de pression forte de la communauté.

Toutes les actions ressorties par l'étude ne sont pour les entreprises que la mise en œuvre de leur stratégie de GRH. Elles les considèrent comme naturelles et ne représentent en rien des actions propres à un nouveau mode de gestion : la responsabilité sociale dont l'intégration suit une démarche, des normes établies. Elles les développent dans l'ignorance des règles de bases de son introduction. Malgré leur mode d'introduction dans les entreprises, elles ne sont pas sans impacts aussi bien pour les entreprises que pour le personnel. Même s'ils ne sont pas clairement mesurés par les entreprises, certains sont visibles : La réduction du taux de retard et d'absentéisme, l'augmentation de la productivité. Une meilleure implication des agents, la réduction du risque d'accidents de travail. Comme motivations, nous avons les pressions de certaines parties prenantes, la volonté des dirigeants, le caractère personnel des dirigeants et le collectivisme africain. Il faut souligner que dans aucune des entreprises ces actions ne sont sous le vocable actions socialement responsables. Aussi, est-il important de souligner que les entreprises sont toutes favorables à la pérennisation de ces actions. Donc aux investissements financiers et humains et intellectuels qu'elles engendrent.

Ces résultats montrent qu'au Bénin, il y a l'existence d'un réel potentiel en matière de responsabilité sociale dans les pratiques GRH. Les actions développées sont déjà inscrites dans la stratégie GRH des entreprises. Cet élan innocent a besoin d'être accompagné et encouragé par les pouvoirs publics par la mise en place d'un mécanisme de vulgarisation de la démarche socialement responsable, d'accompagnement et d'incitation des entreprises qui y adhèrent. Seul ce mécanisme pourra asseoir la base pour la réalisation d'audits sociaux de la responsabilité sociale. L'audit social de la responsabilité n'est rien d'autre que qu'un regard porté sur les bonnes pratiques, sur le respect des normes et des procédures en la matière. Il porte sur la gouvernance de l'entreprise dans son ensemble du point de vue de la norme ISO 26000. Ce qui nous intéresse dans cette étude se rapporte à la responsabilité vis-à-vis du personnel. Pour vérifier la conformité à une norme, à une réglementation ou à une procédure, il faudrait d'abord que le sujet à auditer ait connaissance de ces règles et procédures. Dans le contexte béninois caractérisé par l'ignorance de la responsabilité sociale et de sa démarche, il serait précoce de parler d'audit de la responsabilité sociale. Mais on peut réaliser l'audit social pour garantir la conformité aux normes de GRH, la maîtrise des risques inhérents aux activités exercées, et le maintien d'un climat social apaisé ; pour assurer les bonnes pratiques et le respect des procédures en GRH.

Cette étude, nous révèle la particularité des entreprises dans le contexte des pays en développement et les perspectives pour la réalisation des audits sociaux. Elle présente néanmoins une limite qu'il convient de souligner. Elles relatives à l'échantillon qui n'as pas pris en compte tous les secteurs d'activités.

Bibliographie

- BOWEN H. R., 1953 "Social responsibilities of the businessman", New York, Haper & Row
CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, " Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégie, Alternatives économiques " Éditions la Découverte, Paris
CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F., 2007 La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, la Découverte,

CARROLL 1991 "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July/August
GLASER, B.G. & STRAUSS, A. L., (1967). "The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research", New York: Aldine de Gruyter.
TCHANKAM J-P ET ESTAY C. 2004 " La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise " Revue gestion 2000, vol.2.

LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE : NOUVEAU CADRE D'ANALYSE DES PARTENARIATS ENTREPRISES-ONG ?

Pia IMBS

Maître de conférences en Sciences de Gestion, HDR
EM Strasbourg- Université de Strasbourg, Laboratoire HuManiS EA1347,
Pia.imbs@em-strasbourg.eu

Didier GRANDCLAUDE

Doctorant
EM Strasbourg- Université de Strasbourg, Laboratoire HuManiS EA1347
dgrandclaude@unistra.fr

En matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), une pratique récemment émergée consiste au rapprochement des organisations lucratives et non lucratives. Cette pratique se traduit par la naissance de partenariats entre entreprises et associations ou ONG et est encouragée, à l'échelle nationale, par l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE). Plus globalement, le renforcement du développement de ce type de collaboration a été inscrit dans les objectifs de l'Agenda 21, adopté à Rio en 1992 dans le cadre du sommet de la terre. Pour de nombreuses associations locales ayant pris le relais des institutions nationales et internationales, ces pratiques unissant entreprises et associations sont créatrices de valeur économique, sociale et environnementale, renvoyant ainsi aux trois piliers de la RSE, synthétisés, entre autres, par l'expression anglo-saxonne "*People, Profit, Planet*" (Elkington, 1998).

Michael Porter et son co-auteur Mark Kraemer ont lancé, dans un article ayant eu un fort retentissement médiatique, un concept particulièrement argumenté par la collaboration entre organisations lucratives et non lucratives. Les auteurs invitent à réinventer le capitalisme et à abandonner la RSE au profit de la Création de Valeur Partagée (CVP) et prônent un rapprochement des univers économiques et sociaux (Porter et Kraemer, 2011). Ce nouveau concept, déjà largement adopté et diffusé par certaines multinationales, présente un ensemble de recommandations managériales, déduites notamment de quelques cas réussis de rapprochement entre entreprises et ONG. Dans ce contexte, il nous est paru pertinent de confronter le concept de CVP à la réalité du terrain et de nous poser la question de savoir s'il était susceptible de constituer un cadre théorique mobilisable pour observer les partenariats entre entreprises et associations ou ONG. Pour répondre à cette problématique, nous présentons une recherche exploratoire qualitative menée en deux temps. Le premier temps a consisté à une démarche d'entretiens conduits dans le cadre de 7 cas d'alliance entre entreprises et associations implantées en Alsace. Le second temps a consisté à approfondir notre réflexion par un entretien auprès d'une association jouant le rôle d'intermédiaire ayant initié certaines de ces collaborations et ayant l'expérience de cette pratique managériale.

La première partie de cet article expose les concepts centraux de notre recherche jusqu'à la description du cadre théorique de la CVP. La seconde partie présente l'environnement méthodologique dans lequel s'est située notre recherche. Enfin, les résultats et la discussion autour du cadre théorique mobilisé constituent la dernière partie de cet article.

1. L'étude des partenariats entre entreprises et associations : cadrage théorique

L'étude des partenariats entre entreprises et associations ou ONG conduit à se poser trois questions principales. La première concerne les raisons qui motivent la convergence, à savoir la question de la légitimité des entreprises et du bouleversement des modèles associatifs. La

seconde concerne l'aspect praxéologique de l'alliance et son résultat, à savoir la problématique de la création de valeur que peut engendrer de telles collaborations. Enfin, une troisième question réfère au potentiel changement de paradigme capitaliste incarné par de telles pratiques. Cette vision d'un capitalisme renouvelé est largement évoquée dans le concept de CVP, objet de notre étude. Nous explorons ces thématiques après une brève clarification de l'assimilation faite, dans le cadre de cette recherche, des termes association et ONG.

1.1. Les associations et les ONG, deux faces d'une même pièce

Il semble difficile de distinguer les termes association et ONG. L'ORSE, dans le rapport de mission remis en 2005 au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative fait savoir qu' « *il n'existe aucune base juridique qui permette de qualifier une organisation de « non gouvernementale» ; « qu'en France, l'essentiel de ces organisations sont des associations de la loi de 1901, que ce sont des initiatives privées à but non lucratif.* ». Le rapport stipule également que les ONG sont constituées de cinq éléments : « *association, position non étatique, démocratie participative, solidarité, caractère transnational* » mais que le caractère transnational peut être « *remplacé par la dimension locale de l'association* ». En d'autres termes, il existe une acception selon laquelle aucune distinction n'est faite entre association et ONG. C'est cette posture qui est adoptée pour ce travail de recherche, en raison de son imprégnation de travaux anglo-saxons, qui ont tendance à privilégier le terme NGO (ONG) et de travaux francophones, qui ont tendance à privilégier le terme association.

1.2. La légitimité des entreprises et le bouleversement des modèles associatifs, principaux facteurs incitatifs du partenariat entre entreprises et ONG

Les entreprises sont en quête de légitimité. La légitimité est définie par Capron et Quairel-Lanoizelee (2004) comme « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* ». Les entreprises ont été contraintes de répondre aux critiques concernant leurs actions sociales et environnementales suite aux scandales à répétition de la fin du siècle dernier (Burchell et Cook, 2006). Afin de renouer avec la confiance et la crédibilité, elles ont dû s'engager auprès de leurs parties prenantes et instaurer un dialogue. L'un des challenges fondamental de la relation entre entreprises et parties prenantes est précisément l'aménagement d'un échange entre entreprises et ONG, principalement car les liens entre les deux organisations ont été traditionnellement hostiles. Cette hostilité a fait l'objet de nombreux travaux (Yaziji et Doh, 2009 ; Tucker et Melewar, 2005 ; Kapstein, 2001) et justifie la conception des ONG en tant que parties prenantes secondaires dans le cadre du management des parties prenantes (Freeman, 1984). Selon cette conception, les ONG sont des groupes capables de mobiliser l'opinion publique contre l'entreprise (Clarkson, 1995), à travers les boycotts ou les campagnes de pression (Frooman, 1999). L'entreprise, poursuivant un objectif d'adéquation de ses actions à la norme sociale, se doit de tisser des liens avec des organisations considérées comme incompatibles avec ses intérêts (Friedman et Miles, 2002).

Si le besoin de légitimité des entreprises s'est accentué à la fin du siècle dernier, le milieu associatif a connu à cette même période à une mutation. Ryan (1999) évoque ce changement de modèle et identifie la confusion des rôles entre lucratif et non lucratif. Sous l'impulsion du gouvernement américain qui n'hésite plus à contractualiser avec des entreprises privées pour délivrer des services sociaux, la raison d'être des ONG se trouve bouleversée. En France, cette mutation prend la forme d'une quête de professionnalisation. Les associations intègrent bénévolat et salariat et combinent deux catégories de compétences, celles de l'engagement bénévole et celles qu'il lui faut définir comme spécialités professionnelles en réponse aux

problèmes sociaux qu'elle a choisis de traiter (Laville et Sainsaulieu, 1997). Or, ce sont les compétences spécifiques qu'il convient de développer au vu de l'élargissement du champ d'action des associations. Désireuses de s'institutionnaliser et de définitivement jouer un rôle dans la société au même titre que les acteurs politiques et économiques, les associations doivent acquérir certaines compétences et reconfigurer leurs organisations : service communication, gestion des ressources humaines deviennent des fonctions indispensables à leur mode de développement.

Besoin de financement²⁴⁴, recherche de professionnalisation pour les associations, quête de légitimité et d'expertise pour l'entreprise si elle veut investir la sphère sociale mènent les deux entités sur le chemin de la convergence. Ryan (1999) rappelle à ce titre que les associations ont plus d'expertise, d'expérience des phénomènes sociaux et un personnel souvent plus motivé que les entreprises lucratives. L'évolution parallèle des deux types d'organisation mène alors à une convergence émergente. Selon Thierry et Perrin (2005), les ONG doivent s'inscrire dans une logique d'efficacité pour mieux répondre à leurs objectifs de solidarité. Les entreprises, pressées par les consommateurs, doivent inscrire leurs pratiques dans une logique de responsabilité sociale.

Ce bref panorama des relations entre entreprises et ONG permet de mettre en exergue les principaux facteurs incitant à la pratique des partenariats, à savoir la légitimité des entreprises et le bouleversement des modèles associatifs. Ces principaux facteurs s'inscrivent dans une logique de RSE réactive. Une vision plus ambitieuse de la relation entre entreprises et ONG trouve sa source dans le cadre de l'engagement des parties prenantes (Andriof et Waddock, 2002 ; Greenwood, 2007 ; Girard et Sobzack, 2010). Dans cette perspective, les entreprises ont intérêt à s'engager aux côtés des ONG parce que la collaboration permet d'obtenir un bénéfice mutuel (Phillips, 1997) et d'entrevoir des solutions aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux (Sobzack et Berthoin Antal, 2010). D'un point de vue stratégique, la relation répond au cadre théorique de Dyer et Singh (1998), selon lequel les partenariats inter-organisationnels mènent à la création de valeur à travers l'échange substantiel de connaissances, l'apprentissage conjoint des deux organisations et à la combinaison de ressources rares. Les travaux de recherche consacrés au processus de partenariat entre entreprises et ONG, à son aspect praxéologique et à sa finalité, la création de valeur, s'inscrivent dans une démarche de Performance Sociale des Entreprises (Caroll, 1979). Ils sont moins nombreux que ceux voués à l'identification des raisons menant à la convergence. Nous en répertorions certains, et explicitons ceux d'Austin (2000).

1.3. L'aspect praxéologique des partenariats entre entreprises et ONG et sa finalité, la création de valeur

Peu de recherches empiriques sont consacrées au processus de collaboration entre entreprises et ONG. Austin (2000) évoque les résultats d'une étude de partenariats entre entreprises et ONG fondée sur un échantillon de 15 partenariats. La réussite de cette collaboration, selon l'auteur, se fonde sur 4 composantes :

- **Le continuum de la collaboration** : trois types sont définis, philanthropique (une organisation donne, l'autre reçoit), transactionnel (échange de ressources) et intégratif (fusion des relations dans une action collective).
- **La construction de valeur de la relation** : il s'agit des objectifs attendus par les deux organisations. Produits et services, ressources financières, accès à d'autres parties prenantes, technologie et expertise, nouvelles perspectives et meilleure réputation sont attendus de la part des ONG. Amélioration du moral des employés, recrutement, rétention, développement de compétences, enrichissement de la culture d'entreprise,

²⁴⁴ Selon une enquête du cabinet ECODURABLE, 92% des ONG considèrent qu'elles manquent de moyens financiers et 84% considèrent que les entreprises peuvent être sources de financement de projet

parrainage des clients, appréciation des investisseurs et développement des technologies sont attendus de la part des entreprises.

- **Les « drivers » de l'alliance** : ils reposent sur l'alignement stratégique, plus le partenariat est aligné avec la stratégie des deux organisations, plus la relation est efficiente.
- **les facilitateurs d'alliances** : ce sont des éléments tels que l'engagement des décideurs, l'utilisation et la mise en place de moyens de communication efficaces, la détermination d'interlocuteurs pour chaque organisation, la clarification des attentes et des responsabilités.

Les organisations arrivant à développer ces éléments parviennent au succès d'alliance, créant ainsi de la valeur économique, sociale et environnementale, cette dernière étant conditionnée par la nature du projet. La plupart des travaux portant sur l'aspect praxéologique des partenariats conduisent, toute chose égale par ailleurs, à des conclusions analogues (Kanter, 1994 ; Sagawa et Segal, 2000 ; Sami et al. 2002 ; Jamali et Keshishian, 2009). La mission, l'alignement des valeurs, l'affectation des responsabilités des managers, l'engagement des ressources et compétences, la communication, les relations interpersonnelles, l'apprentissage et les outils de mesure sont autant de facteurs susceptibles de contribuer à la création de valeur durant un partenariat.

Le partenariat entre entreprises et ONG est une pratique managériale répondant aux trois piliers de la RSE, c'est-à-dire qu'il combine, sous certaines conditions, une création de valeur de nature économique, sociale et environnementale. Pour certains auteurs, cette pratique va même au-delà. Parce qu'assimilée à l'association du *profit* et du *nonprofit*, la relation s'inscrit dans la perspective d'un changement de paradigme capitaliste.

1.4. L'union du lucratif et du non lucratif, vers un changement de paradigme capitaliste

Durant les années 2000, des chercheurs s'intéressent à deux phénomènes économiques conjoints. D'une part, les marchés des pays développés sont en voie de saturation, d'autre part, la base de la pyramide, incluant quatre milliards d'individus sur la planète vivant en dessous de un dollar et demi par jour ont des besoins non satisfaits. Prahalad et Hart (2002) évoquent les opportunités que peuvent saisir les multinationales en s'intéressant à ces marchés :

- **Opportunité environnementale** : la base de la pyramide est un terrain fertile pour le développement de nouvelles technologies et de produits durables.
- **Opportunité sociale** : la base de la pyramide est un terrain chaotique, en proie à la pauvreté, au terrorisme et à l'instabilité politique.
- **Opportunité économique** : la moitié de la planète n'est pas fournie par les entreprises alors que le reste du monde subit l'hypercompétition.

Parmi les leviers d'innovation identifiés par les auteurs, la collaboration avec les ONG est requise. Alors que les stratégies implémentées dans les pays développés peuvent être isolées, l'implication des ONG et de différentes institutions non lucratives est nécessaire afin de pénétrer ces marchés. Le modèle économique ne peut être uniquement traditionnel et occidental mais doit répondre à la culture locale, se fondant largement sur l'alliance avec les ONG, les autorités locales et les leaders de la communauté. London et Hart (2004) relèvent également ce facteur clé de succès de pénétration des marchés qualifiés "*Bottom Of the Pyramid*" (BOP). Au modèle transnational considérant trois facteurs clés de succès (compétences globales, responsabilités nationales, apprentissage global), les auteurs ajoutent la facilitation de la co-invention, fondée sur le travail avec différents partenaires locaux qui conduit à des solutions locales.

Une conception analogue du capitalisme est développée par Emerson (2000) et élargie à l'ensemble de la société. Au-delà de la création de valeur autour d'un projet partagé, l'auteur propose le concept de « valeur mixée » (*“Blended Value”*). Partant du principe que le capitalisme traditionnel ne permet pas de retour sur investissement social et que la RSE est souvent envisagée en termes de philanthropie, il propose un nouveau modèle entrepreneurial fondé sur un capital social intégré et sur une création de valeur reposant sur trois aspects : économique, social et environnemental. Emerson distingue les entreprises *“for profit”*, des entreprises *“nonprofit”* qui devraient basculer vers un modèle *“for benefits”*, maximisant valeur économique, valeur sociale, et valeur environnementale en collaborant. La maximisation économique, sociale, environnementale peut être issue de l'hybridation des capitaux entre entreprises lucratives et organisations non lucratives. Elle peut également relever de partenariats entre entreprises et ONG.

Récemment, Haque (2011) propose le manifeste d'un capitalisme reposant sur de nouveaux idéaux, durabilité des ressources, allocation démocratique des ressources, « business » sans violence, équité, sens donné aux actions. Toutes ces visions sont largement inspirées du développement durable et de la responsabilité sociale et impliquent les ONG et associations dans la triple création de valeur.

Porter et Kraemer (2006 ; 2011) développent des arguments similaires dans le cadre de la CVP, concept visant à réinventer le capitalisme par l'union du profit et du non profit.

1.5. Le nouveau cadre théorique de la création de valeur partagée

S'inscrivant également dans une perspective de changement de paradigme capitaliste, Porter et Kraemer (2011) prônent l'abandon de la RSE au profit de leur concept : la Création de Valeur Partagée (CVP). Selon les auteurs, la vision étriquée et court-termiste des entreprises de la création de valeur les a menés dans un cercle vicieux, en proie à la perte de légitimité, ignorant clients et environnement. L'isomorphisme des chaînes de valeurs, l'absence de prospective, une régulation de rattrapage plutôt répressive et sans définition claire d'objectifs sociaux ont conduit le capitalisme à un champ de tension qu'il convient de réorienter sur une trajectoire innovante et profitable à tous.

Porter et Kraemer proposent d'envisager d'autres alternatives à la RSE « compensatoire » en évoquant la genèse d'un paradigme capitaliste se focalisant sur l'interdépendance entre société et entreprise : la CVP, ayant pour finalités innovation et croissance, reposant sur trois piliers d'opportunités : nouvelle conception des produits et marchés, redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur et soutien au développement d'agglomération d'entreprises (clusters).

- **Nouvelle conception des produits et marchés :**

Selon les auteurs, les besoins de la société sont importants : santé, amélioration des logements, aide aux personnes âgées, meilleure sécurité financière, moins de dégâts environnementaux. Or, ces besoins n'ont pas été encore couverts par l'économie globale, soucieuse jusqu'alors de « créer » la demande. L'idée défendue par la CVP est que les entreprises doivent explorer les besoins sociaux afin de les saisir, en reconcevant les produits et services et en investissant des marchés vierges. Cette exploration peut être envisagée par la collaboration avec les ONG.

- **Redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur :**

Selon les auteurs, la chaîne de valeur est inexorablement impactée par les problèmes sociaux et environnementaux, notamment par l'amenuisement des ressources naturelles en amont et par les conditions de travail tout au long de la production, les problèmes sociaux et environnementaux ont donc un coût économique. L'utilisation de l'énergie, des ressources et la logistique doivent être reconfigurées. Les approvisionnements doivent être repensés. La distribution doit changer de modèle. La productivité des employés doit être améliorée par une

meilleure prise en compte de l'équation salaire, sécurité, bien-être, promotion et formation. Enfin, la localisation des entreprises ne doit plus répondre au "*the cheaper, the better*" et se doit d'être adaptée, en fonction des coûts cachés issus d'une distance trop importante, de l'utilisation de l'énergie et de la consommation des ressources. Là encore, la collaboration entre entreprises et ONG peut contribuer à ce pilier de la CVP, en participant à l'amélioration du bien-être des employés ou en identifiant des leviers de réduction de consommation des ressources.

- **Permettre le développement d'agglomération d'organisations (clusters)**

Selon Porter et Kraemer, les entreprises ne sont pas autonomes et leur succès dépend d'autres entreprises et infrastructures faisant partie intégrante de leur environnement. La productivité et l'innovation sont influencées par les « clusters », tels que la « Silicon Valley », « cutFlowers » au Kenya et « diamond cutting » en Inde. Les clusters ne doivent pas être entendus en tant que regroupement d'entreprises, ils incluent également les universités, les chambres de commerce, les organisations de normalisation, c'est-à-dire les infrastructures capables de fournir éducation et formation, transport etc... Le principe de CVP implique alors que les gouvernements, la société civile, les entreprises travaillent à la réalisation d'objectifs communs, sans que la responsabilité de telle ou telle organisation ne soit relevée.

Le concept de CVP, cadre conceptuel de notre étude, s'inscrit dans la perspective d'un changement de paradigme capitaliste. En ce sens, il prolonge un courant de recherche initié durant les années 2000 avec les travaux portant sur la base de la pyramide et sur la création de valeur mixée (Emerson, 2000). L'objet de cette étude n'est pas de répondre à la problématique très large d'un changement de paradigme capitaliste. L'objet de cette étude est de confronter le concept de Porter et Kraemer à la réalité du terrain des partenariats entre entreprises et ONG afin de savoir si la CVP peut en constituer un cadre d'analyse. Pour ce faire, notre recherche s'est déroulée en deux temps, un premier temps consistant à investiguer des cas de partenariats, un second temps consistant à approfondir notre réflexion auprès de l'intermédiaire ayant initié une partie des collaborations et étant expérimenté dans la relation entre entreprise et ONG.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Une démarche qualitative

L'objet de notre recherche, les partenariats entre entreprises et ONG observés par le prisme de la création de valeur partagée, est caractérisé par sa récence. Ce caractère nous a mené à opter pour une recherche exploratoire qualitative. Dans un premier temps, il a été décidé de se focaliser sur les problématiques inhérentes à la CVP auprès d'un échantillon de partenaires entreprises et associations. Ce premier temps nous a donné une double perspective, à savoir celle de l'association et de l'entreprise dans la plupart des cas, mais nous est paru limité par le mode déclaratif. Afin de compenser l'absence de « multiangulation » (Savall et Zardet, 2004), un deuxième temps nous a permis d'approfondir l'investigation, en nous rapprochant de l'intermédiaire. Ce deuxième temps a permis, d'une part, de comprendre son rôle et, d'autre part, de faire émerger des thématiques complémentaires à notre objet de recherche.

Le choix de l'entretien semi-directif en tant qu'outil de recueil des données nous est paru pertinent pour apporter une réponse à notre problématique. L'instrumentation préalable permet de ne pas récolter d'informations superflues, de pouvoir comparer les cas, de limiter les biais incombant au chercheur (Miles et Huberman, 2003). Dans le cadre de notre étude, un guide d'entretien a été établi, reprenant les thématiques inhérentes à notre cadre conceptuel et ses trois piliers, redéfinition des produits et marchés, reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur et, enfin, développement d'agglomération d'organisations. Le guide d'entretien a été validé par l'association intermédiaire, qui essaime la pratique des

partenariats entre entreprises et ONG. Les données ont été enregistrées, retranscrites dans leur intégralité. Ces verbatim ont subi par la suite un codage thématique selon les piliers de la CVP et les pré requis de la CVP et de la RSE. Les verbatim ont été intégrés à des matrices informateurs/variables (Miles et Huberman, 2003).

2.2. Structure de l'échantillon et nature de la collaboration

7 partenariats ont été retenus pour l'étude. Au total, 10 entretiens ont été menés durant le premier temps de l'étude²⁴⁵. Ce nombre peut paraître faible mais la récurrence des pratiques fait qu'à une échelle locale, le « stock disponible » de partenaires est restreint. L'échantillon est composé de Grande entreprises, de PME et d'associations de taille et popularité diverses. Ce sont les dirigeants d'entreprise et délégués (pour les grandes entreprises) qui ont été interviewés ainsi que les dirigeants d'association. Dans tous les cas, ce sont les personnes qui ont initié les partenariats. Pour le second temps de l'étude, portant sur le rôle de l'intermédiaire, ce sont deux membres de l'association qui ont répondu à nos questions. Le tableau 1 décrit la structure de l'échantillon et la nature des collaborations.

Tableau 1 : Structure de l'échantillon et nature des collaborations

| Cas | Entreprise | Associations | Nature de la collaboration |
|-------------------|--|--|--|
| 1 et 2 | <i>La Poste est le principal opérateur français chargé de la distribution du courrier. Le groupe est représenté par la direction des achats.</i> | <i>Les ESAT permettent à des personnes handicapées de signer des contrats de soutien et d'aide par le travail. Savoirs et compétences est une association œuvrant pour l'emploi des personnes handicapées et en situation d'exclusion.</i> | <i>Maintenance et entretien de matériel. Réparation du parc de vélos, entretien d'espaces verts et maintenance du mobilier urbain.</i> |
| 3 | <i>Latitude est une agence de conseil en communication</i> | <i>L'ESAT L'Evasion opère depuis 2004 dans les domaines culturels et artistiques. 19 personnes ayant le statut de travailleurs handicapés.</i> | <i>Refonte de l'identité visuelle de l'agence de communication par les travailleurs handicapés.</i> |
| 4 | <i>Leroy Merlin est une entreprise française de la grande distribution spécialisée dans la construction, le bricolage et le jardinage</i> | <i>Regain est une association qui accueille, héberge et accompagne par une démarche d'insertion vers l'autonomie durable des femmes seules ou avec enfants.</i> | <i>Les magasins de Leroy Merlin ont procédé à un don de matériel de 2000€ à Regain.</i> |
| 5 | <i>SATD est une PME spécialisée dans la conception d'équipements de sports et de loisirs destinés aux collectivités.</i> | <i>L'APEH (Aide aux Parents d'Enfants Handicapés) se compose de parents ayant des enfants handicapés.</i> | <i>Le bureau d'études de SATD a impliqué des membres de l'association dans la mise au point d'aires de jeux.</i> |
| Tableau 1 (Suite) | | | |
| 6 | <i>Sati est un torréfacteur de café implanté en Alsace.</i> | <i>Libre Objet est une association d'insertion dans le secteur artistique.</i> | <i>Libre Objet récupère les paquets défectueux du torréfacteur pour les transformer en objets</i> |
| 7 | <i>La SNCF est une société de transports de voyageurs. Pour lutter contre l'errance dans la station, l'entreprise a créé en 1998 un point d'accueil solidarité</i> | <i>Le Secours Populaire est largement implanté dans le secteur social. C'est une association à vocation humanitaire</i> | <i>La SNCF et le Secours Populaire se sont associés pour faire vivre le point d'accueil solidarité.</i> |

²⁴⁵ Le cas d'une entreprise qui collabore avec deux associations a fait l'objet de trois entretiens, trois autres cas ont été traités de manière unilatérale, ce qui explique le ratio partenariats/ nombre d'entretiens

3. L'expérimentation de la Création de Valeur Partagée

3.1. Rencontre avec les entreprises et association : résultats

Pour la présentation des résultats, le concept de CVP est subdivisé par ses trois principaux piliers, nouvelle définition des produits et marchés, reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur et développement d'agglomération d'organisations.

- **Nouvelle définition des produits et marchés**

La conception de ce pilier de la CVP repose sur l'intérêt porté aux besoins non fournis. L'entreprise investiguant ces domaines doit s'ouvrir de nouveaux marchés. Dans le cadre de notre recherche, seul un cas (N°5) présente une saisie d'opportunités sur un marché vierge et répond à la réciprocité innovation économique et sociale : la société SATD, spécialisée dans la conception d'équipements de sports et de loisirs destinés aux collectivités, s'est appuyée sur la connaissance et l'expertise de l'association APEH afin de réaliser un prototype d'aires de jeux combinant enfants du milieu ordinaire et enfants handicapés. L'objectif étant de pouvoir envisager une meilleure intégration des deux mondes et de permettre, dans le cadre d'une fratrie mixte, le maintien des enfants et des parents sur une même zone. Le dirigeant d'entreprise s'exprime en ces termes :

« On a d'abord fait une réunion d'échanges sur **quels types de produits ou de services liés à notre activité pourraient être développés** » « Le but avec Mme, c'était de comprendre le **besoin réel des utilisateurs**, pour qu'on puisse **adapter notre produit** » « on a pas en interne ce savoir-faire concernant le handicap, c'est un **échange d'expertise**. »

Les éléments du pilier de la CVP, nouvelle définition des produits et marchés sont identifiés lors de notre étude dans un cas unique.

- **Reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur**

Selon Porter et Kraemer (2011), la reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur présente trois axes, un axe ressources humaines, un axe économique et un axe environnemental. Les partenariats entre entreprises et associations influencent la fonction ressources humaines des deux organisations. Les partenariats contribuent à la valorisation des ressources humaines pour les entreprises. Pour les associations, ils contribuent à l'amélioration des compétences des ressources humaines, au recrutement et à l'insertion. Pour ce qui concerne la valorisation des ressources humaines dans l'entreprise, certains *verbatim* sont particulièrement explicites :

« **C'est aussi une histoire, et c'est une histoire que se racontent tous les collaborateurs, c'est la création d'une identité d'équipe** »
« **C'est un projet qui les a pris aux tripes, c'est qu'on veut une réelle implication de nos collaborateurs dans ce type de projets.** »

Pour les associations, le partenariat avec des entreprises s'avère être un moyen d'améliorer les compétences de leurs ressources humaines, menant parfois à l'insertion :

« **La valeur créée se situe dans l'obligation de développer ses compétences, compétences qui sont transférables dans un autre milieu de travail.** »
« **Le plus important est l'amélioration des compétences, il y a quatre personnes qui ont retrouvé du travail depuis 5 ans** »

Dans certains cas, le partenariat peut également conduire au recrutement pour l'association :

« **La valeur créée m'a permis de créer un pôle couture, c'est depuis qu'on a ces sacs, qu'on a quand même cinq personnes qui sont à la couture.** »
« **Pour ce qui est des espaces verts, cela a permis aussi d'embaucher des personnes** ».

Au-delà de la fonction ressources humaines, le partenariat entre entreprises et associations présente un aspect économique non négligeable pour les deux organisations. Pour l'entreprise, cet aspect trouve sa source dans le cadre de la législation, dans la réduction du coût des prestations fournies par le privé, dans l'amélioration des prestations fournies par le privé et dans la valorisation de l'image de l'entreprise.

La création de valeur économique au niveau de l'entreprise, dans le cadre de notre échantillon, est fortement conditionnée par la législation. Défisicalisation et diminution de la contribution AGEFIPH permettent à l'entreprise partenaire d'obtenir un retour financier :

« Eux investissent à minima le montant de leur **défisicalisation** en nous commandant des sacs. »

« Le service RH a fait un calcul, y disent **30%**, à l'heure actuelle si on dépense 130€, avec la **taxe AGEFIPH**, ça revient à 100€, donc je parle de **30%**. »

Autres éléments pouvant impacter la performance économique de manière positive pour l'entreprise, l'amélioration ou la réduction des prestations d'habitude fournies par le secteur privé, qu'elles soient en termes de services fournis ou de coût :

Réduction des prestations :

« Cela permet de **moins solliciter les sociétés de nettoyage** »

Amélioration des prestations :

« **Le fait d'avoir des prestations complémentaires**, ça me permet aussi de trouver cet équilibre ». « Tout ça, ça nous a permis d'avoir des **prestations complètes**, avec également un suivi. » « On a également voulu développer et **avoir des prestations complémentaires**, qui n'étaient pas faites par le privé ».

Réduction du coût des prestations :

« **Le prix que nous avons payé et sans commune mesure que si on l'avait fait avec une entreprise comme nous, le rapport est quasiment de 1 à 10** »

Enfin, d'un point de vue économique, le partenariat peut s'avérer être valorisant en termes d'image :

« Ils ont fait de la **pub**, fallait que l'acheteur se fasse de la **publicité** »

« Il y a aussi les bénéfices des institutions, le **trophée de la diversité**. On a pas obtenu le trophée du développement durable mais on a obtenu le trophée de la diversité »

Pour les associations, la valeur économique consiste à vendre des prestations, recevoir des matières premières ou encore à bénéficier de dons :

« **La Postenus paie tant de l'heure. On est un fournisseur.** » « **Le marché de La Poste c'est 100000€.** »

« Nous avons donc une **ressource matérielle** offerte par eux »

« Le partenariat est économique, il y a **une enveloppe de 2000€** qu'on pouvait utiliser comme on voulait »

La création de valeur environnementale est fortement corrélée à la nature des partenariats. Parmi les partenariats retenus pour l'échantillon, peu sont concernés par la réduction de l'impact environnemental. Il est possible cependant de citer quelques cas de notre échantillon qui contribuent à la réduction de l'impact environnemental. L'utilisation des rebus de l'entreprise Sati par l'association Libre Objet (Cas N°6) contribue à donner une deuxième vie aux objets destinés à la destruction. La Postea mutualisé le transport de matériels à réparer. Enfin, Leroy Merlin, dans le cadre d'autres partenariats que celui retenu, tente de redonner une seconde vie aux outils en s'associant avec une association.

Les éléments du pilier de la CVP, reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur, sont identifiés lors de notre étude dans la globalité de l'échantillon.

- **Développement d'agglomération d'organisations**

La conception de ce pilier de la CVP repose sur la territorialisation et la mise en réseau des organisations. **Ces éléments sont identifiés lors de notre étude :**

« *En plus, on est rentré dans un réseau de partenaires qui travaillent également pour La Poste. Maintenant, on développe des partenariats avec d'autres structures d'insertion* »
« *Au-delà des compétences, **cela nous permet de développer d'autres réseaux*** »
« *La Poste c'est un marché financier, une amélioration des compétences et **ça fait rencontrer d'autres acteurs*** »
« *On a eu la visite des maires de France dans notre gare, on a fait une visite du point accueil et cela les a beaucoup intéressé.* »

Les trois piliers de la CVP sont identifiés dans le premier temps de notre recherche, les partenariats contribuant à répondre à des besoins non satisfaits par l'innovation économique, à la reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur et au développement d'agglomération d'entreprises. Au-delà de cette perspective idéale de la pratique de partenariat et du cadre d'analyse de la CVP, d'autres problématiques ont été soulevées dans le cadre de cette étude. Ainsi, le succès des partenariats est largement dépendant des relations interpersonnelles et de la confiance instaurée entre les partenaires :

« *C'est les personnes, les contacts personnels qui sont les facteurs clefs de succès. C'est une affaire de personnes, d'interlocuteurs, c'est pas l'organisation, c'est pas les schémas directeurs, ce n'est pas la stratégie, c'est les gens.* »
« *Une accointance de personnes, comment on peut mener ce partenariat, c'est lié aux choix individuels et personnels. C'est dans la mise en place, c'est une question de personnes* »
« *Ce chantier a évolué, parce que dans toute relation, c'est toujours une histoire d'hommes, de confiance dans les hommes* »

Le deuxième temps de l'étude, la rencontre avec l'association intermédiaire essayant les collaborations a permis de mieux cerner son rôle et de faire émerger également d'autres problématiques inhérentes à la pratique des partenariats.

3.2. Rencontre avec l'intermédiaire : Résultats

Le rôle de l'association intermédiaire est clairement identifié lors de notre rencontre. Elle contribue au développement d'agglomération d'organisations, à la territorialisation et à la mise en réseau :

« *On a fait deux speed dating pour **créer des liens entre les associations et les entreprises du territoire**. C'est au service d'une politique publique, comment **mobiliser les acteurs sur le territoire**.* »
« *Pour la mise en relation, on fait pas mal de choses* »
« *Travailler avec les associations, c'est un très bon **moyen de collaborer avec les collectivités territoriales*** »

La rencontre avec l'association a également permis de soulever les problématiques managériales que peut engendrer un partenariat :

« *Pour les entreprises, elles peuvent avoir des **déconvenues importantes**, un effet boomerang, par exemple pour une entreprise, ils ont lancé une démarche au moment de Noël pour aider une fondation, et le problème, c'est qu'à ce moment-là, **le climat social était pas très bon**, il faut donc se méfier des démarches extérieures* ».
« *Par exemple, une entreprise n'avait pas communiqué sur son partenariat et avait donné un camion à une association. C'est comme si on dépossédait l'entreprise.* »
« *Certaines fois ça passe bien quand il s'agit de revaloriser des déchets mais d'autres fois, c'est on finance des projets alors qu'on est en difficulté économique, c'est dangereux* ».

Les résultats nous conduisent à penser que le concept de CVP peut effectivement constituer un cadre théorique pour l'analyse des partenariats entre entreprises et ONG. Pour autant, les différentes problématiques énoncées par les acteurs lors de notre investigation nous conduisent à mener une discussion autour du concept de CVP.

3.3. Discussion

Le cadre théorique de Porter et Kraemer (2011) permet de rendre compte du phénomène de partenariat entre entreprises et ONG. Les résultats montrent que les partenaires, dépassant les frontières entre lucratif et non lucratif, perçoivent une création de valeur économique, sociale et environnementale issue de leur collaboration et que celle-ci peut être identifiée à travers les trois piliers de la CVP. Pour autant, de nombreuses questions restent en suspens quant aux arguments retenus par les auteurs. Porter et Kraemer privilégient l'absence de cadre réglementaire autour de leur concept. Notre étude montre que la valeur économique pour l'entreprise est issue d'intérêts conditionnés par la législation, à savoir diminution de la taxe AGEFIPH et défiscalisation. Si notre étude ne permet pas de savoir si c'est le facteur déterminant permettant d'initier une démarche de dépassement des frontières entre lucratif et non lucratif, il n'en reste pas moins que c'est un levier de performance économique non négligeable pour l'entreprise.

A contre-courant du postulat de la CVP, notre étude tendrait à privilégier que le rôle de la réglementation est prégnant dans la décision de mettre en œuvre un partenariat. Un autre élément pouvant prêter à discussion se situe dans la posture prise par les auteurs pour argumenter leur thèse. Selon Porter et Kraemer, la CVP est fondée sur le « self interest », intégrant ainsi un comportement stratégique et opportuniste. Les résultats de notre étude tendent à privilégier une logique plutôt incrémentale, plaçant la confiance et les relations interpersonnelles au cœur du processus de partenariat, renvoyant ainsi aux travaux d'Austin (2000) et d'autres auteurs énoncés plus haut ayant étudié la pratique des partenariats.

Enfin, la CVP se veut être un concept se substituant à celui de RSE. Notre étude, notamment dans le cadre des problématiques relevées par l'intermédiaire, montre qu'une pratique de partenariat ne peut être engagée, pour l'entreprise, que sous condition d'un prérequis de responsabilité sociale existant. Une entreprise qui ne porterait pas attention à ses parties prenantes primaires (Clarkson, 1995) et s'engagerait sur la voie du partenariat avec une secondaire, se met en position délicate au regard de son climat social interne.

Pour toutes ces raisons, les résultats de notre enquête invitent à ne pas remplacer la RSE par la CVP, mais à considérer le concept en tant que bonne pratique responsable, particulièrement adaptée à la lecture du phénomène de partenariat entre entreprises et ONG.

4. Conclusion

Cet article avait pour objectif de savoir si le concept de Création de Valeur Partagée (CVP) pouvait s'avérer être un cadre d'analyse des partenariats entre entreprises et ONG. Pour répondre à cette problématique, notre étude s'est appuyée sur une démarche exploratoire qualitative menée auprès de 7 cas de collaboration entre organisations lucratives et non lucratives et d'un entretien mené auprès d'une association essayant ces pratiques.

Les trois piliers du concept de Porter et Kraemer (2011), nouvelle définition des produits et marchés, reconfiguration de la productivité dans la chaîne de valeur et développement d'agglomération d'organisations sont identifiés lors de notre étude. En ce sens, nous pouvons considérer que la CVP procure un cadre permettant l'étude des partenariats entre entreprises et ONG. Toutefois, quant à l'argument principal des auteurs consistant à la substitution de la RSE au profit de leur concept, notre recherche montre que les entreprises doivent avoir une certaine maturité en matière de RSE avant de s'engager dans une démarche de partenariat

avec une organisation non lucrative. La CVP, dans le cadre de notre étude, ne peut donc être envisagée qu'en termes de bonne pratique RSE. Notre recherche n'est pas sans limite, le mode déclaratif employé par la démarche méthodologique, la petite taille de l'échantillon de ce dernier en étant les principales. Néanmoins, nous estimons qu'il est nécessaire de poursuivre l'exploration du cadre théorique de la CVP en l'enrichissant d'autres cadres d'analyse : ceux de la RSE qui viennent en complément et non en substitution, ceux qui mettent en avant le rôle essentiel de l'intermédiaire en tant que *Tertiuslungen*, le troisième qui joint (Obstfeld, 2005), tels que les pouvoirs publics locaux et les associations. Enfin, la confiance et sa construction restant une condition majeure pour la mise en œuvre et la pérennité de ces collaborations, les cadres d'analyse de la littérature d'alliance stratégique (Ireland et al. 2002 ; Inkpen et Curall, 2004) et ceux, moins nombreux, de la littérature d'alliance intersectorielle (London, Rondinelli et O'Neil, 2004) apparaissent être pertinent pour compléter le concept de CVP.

5. Bibliographie

- ANDRIOF, J., & WADDOCK, S. (2002). "Unfolding Stakeholder engagement". *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, responsibility and engagement*, 19-42.
- AUSTIN, J. E. (2000). "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- BURCHELL, J. & COOK, J. (2006). "Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies". *Journal of Public Affairs*, 6, 210-227.
- CAPRON, M. ET QUAIREL, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: Broché.
- CLARKSON, M. E. (1995). "A Stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- ELKINGTON, J. (1998). "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business". *New Society Publishers*.
- EMERSON, J. (2000). "The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition". *Social Enterprise Series Harvard Business School*, 1-46.
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Harpercollins College Div.
- FROOMAN, J. (1999). "Stakeholder influence Strategies". *Academy Of Management Review*, 24(2), 191-205.
- GREENWOOD, M. (2007). "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility". *Journal Of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- GIRARD, C. ET SOBZACK, A. (2010). « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement: une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. » *Management et Avenir*, 3(33), 157-174.
- HAQUE, U. (2011). *The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business*. Harvard Business Press, 4 janv. 2011 - 221 pages.
- INKPEN, A.C. & CURRALL, S.C. (2004). "The Co-Evolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures". *Organization Science*, 15, 586-599.
- IRELAND, R.D., HITT, M.A., VAIDYANATH, D., (2002). "Alliance management as a source of competitive advantage." *Journal of Management* 28, 413 – 446.
- JAMALI, D. & KESHISHIAN, T. (2009). Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal Of Business Ethics*(84), 277-295.

- KANTER, R. M. (1994, July-August). "Collaborative Advantage: The Art of Alliance". *Harvard Business Review*, 96-108.
- KAPSTEIN, E. B. (2001). "The corporate ethics crusade". *Foreign Affairs*, 80(5).
- LAVILLE, J. L. ET SAINSAULIEU, R. (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris: Desclee de Brouwer.
- LONDON, T. & HART, S. L. (2004). "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model". *Journal Of International Business Studies*, 1-21.
- LONDON, T., RONDINELLI, D. & O'NEILL, H., (2004). "Exploring uneasy learning alliances between corporations and non-profit organizations". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, SIM Division: B1-B6.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives (2^e éd.)*. Paris: De Boeck.
- OBSTFELD D. (2005). "Social Networks, the *Tertius Iungens* Orientation, and Involvement in Innovation". *Administrative Science Quarterly* 50: 100-130.
- PHILLIPS, R. A. (1997). "Stakeholder Theory and A Principle of Fairness." *Business Ethics Quarterly* 7(1): 51-66.
- PORTER, M. E., & KRAEMER, M. (2006, December). "Strategy and society : The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*.
- PORTER, M. E., & KRAEMER, M. (2011, Jan-Feb). "Creating Shared Values: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD, C. K. & HART, S. L. (2002). "The fortune at the bottom of the pyramid". *Strategy+Business*, 26, 2-14.
- RYAN, W. P. (1999, Janvier-Février). "The new landscape for nonprofit". *Harvard Business Review*, 77(1), 127-136.
- SAMII, R., VAN WASSENHOVE, L. N. & BHATTACHARYA, S. (2002). "An Innovative Public Private Partnership: New Approach to Development". *World Development*, 30(6), 991-1008.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Economica.
- SAWAGA, S. & SEGAL, E. (2000). "Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships". Harvard Business Press, 2000 - 278 pages.
- SOBZAC, A. ET BERTHOIN ANTAL, A. (2010). Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes: Enjeux, Acteurs, recherches. *Management et avenir*, 3(33), 116-126.
- THIERRY P., ET PERRIN, C. (2005). Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises: partenariat ou concurrence? *Entreprises et Histoire*(39), 77-90.
- TUCKER, L. & MELEWAR, T. C. (2005). "Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism". *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- YAZIJI, M. & DOH, J. P. (2009). "NGOS and Corporations: Conflict and Collaboration". Cambridge: Cambridge University Press.

ÉVALUER LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL (DP) : VERS UN AUDIT DE L'EPANOUISSEMENT AU TRAVAIL ?

Franck JAOTOMBO

Docteur en Sciences de Gestion

SoREHDE (SaRL)

franck.jaotombo@sorehde.com

Les pratiques de Développement Personnel (DP) sont couramment sollicitées dans le management, par exemple, dans la formation initiale et continue des managers, dans le développement des capacités de management et de leadership (Hée, 2006; Whetten & Cameron, 2011) et dans les accompagnements professionnels tels que le coaching (Persson, Rappin, & Richez, 2011). Développement personnel rime alors avec connaissance de soi, estime de soi, capacité interpersonnelle, savoir communiquer, aptitude à motiver ou à mobiliser. Ces pratiques sont ainsi centrales dans le fonctionnement social et psychosocial des organisations et plus spécifiquement, au cœur de la prévention des risques psychosociaux (Vézina & Neboit, 2007). Renvoyant systématiquement à la sphère de bien-être ou du mieux-vivre, le DP couvre la santé au travail comme celle de la vie privée (Jaotombo, 2009, 2012; C. L. Keyes, 2007). Malgré ce, nous constatons avec Lacroix (2004) et Hée (2006) que la démocratisation de ces pratiques et l'augmentation du nombre de professionnels (comme des offres) dans ce secteur n'ont apporté que peu d'éléments sinon aucun quand il s'agit de définir le DP, de l'opérationnaliser ou bien de l'évaluer. L'objectif de cet article est de proposer une opérationnalisation du DP en le définissant comme un concept intégré d'épanouissement, susceptible d'être utilisé dans les audits sociaux et alimenter une dynamique vertueuse avec des pratiques de GRH socialement responsables. Si notre conceptualisation peut se décliner aussi bien de façon qualitative que quantitative, nous nous limitons ici à la construction d'un modèle de mesure quantitatif du DP applicable au travail. Nous détaillons ci-après nos ancrages théoriques ainsi que la méthodologie adoptée. Les résultats les plus pertinents sont énoncés puis discutés et nous concluons par les limites de cette recherche ainsi que les perspectives qu'offrent de futures recherches.

1. Revue de la littérature

La littérature révèle un étrange paradoxe concernant notre sujet : d'un côté, nous n'avons pas réussi à trouver une définition directe, explicite et opérationnelle du DP ; d'un autre côté, nous avons constaté l'existence de toute une constellation de concepts qui lui sont indirectement associés et dont un certain nombre ont été définis, opérationnalisés et validés. Ces concepts peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les approches hédoniques qui associent le DP à des expériences positives, telles que le bien-être subjectif (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999) et les approches eudémoniques qui associent le DP à la croissance personnelle et à l'actualisation des potentiels, sans que cela soit nécessairement une expérience plaisante. Cependant, si nous estimons que le DP présente avant tout un caractère eudémonique par nature, certains travaux (Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005) démontrent que des aspects hédoniques tels que les émotions positives sont également une expression du DP, notamment quand on le considère sous l'angle de l'épanouissement.

2. Les conceptions hédoniques

2.1. Le bien-être subjectif

Les mesures du bien-être qui sont aujourd'hui les plus couramment adoptées se basent sur le bien-être subjectif. De ce point de vue, évaluer le bien-être subjectif consiste essentiellement à mesurer l'affectif positif, l'affect négatif et la satisfaction dans sa vie (Bradburn & Noll, 1969; Diener, et al., 1999; Ryan & Deci, 2001; Carol D. Ryff, 1989b). Si la pertinence de mesurer le DP à partir du bien-être subjectif peut être discutée, le débat se situe entre ceux qui considèrent que c'est aux répondants de définir ce qu'est le bien-être (école hédonique) et ceux qui considèrent qu'il faut partir de la théorie pour définir le bien-être (école eudémonique). Nous situant hors de ce débat, dans notre recherche, nous tenons compte de l'aspect hédonique dans le construit sur les émotions positives (cf. 1.1.2) et celui sur la santé mentale complète (cf. 1.3.1).

2.2. Le ratio de positivité : les émotions positives comme expression de développement personnel.

Fredrickson(2009; 2001; Barbara L. Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008; Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005) démontre que le fonctionnement positif et l'expérience positive ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre. En effet, on peut constater que les émotions positives (de nature hédonique) génèrent un fonctionnement positif (de nature eudémonique), voire un véritable épanouissement si le ratio entre les émotions positives et négatives (P/N) est supérieur à 3. Ce fonctionnement positif a été observé dans un contexte professionnel, notamment grâce à des travaux menés pour comparer la performance de différentes équipes managériales (B. Fredrickson, 2009; Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005; Losada & Heaphy, 2004), mais également dans le devenir des couples (Gottman, 1994) et dans la progression de certaines psychothérapies (Schwartz et al., 2002).

Le ratio P/N définit la positivité qui est souvent utilisée pour évaluer le bien-être et la santé au travail, ainsi que la résilience et la résistance au stress (Mihaly Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Donaldson, Csikszentmihalyi, & Nakamura, 2011; Galanakis, Galanopoulou, & Stalikas, 2011; Garland et al., 2010; Philippe, Vallerand, Houffort, Lavigne, & Donahue, 2010; Salanova, Bakker, & Llorens, 2006; Tugade & Fredrickson, 2004; Tugade, Fredrickson, & Barrett, 2004). Dans ses travaux, Fredrickson calcule la positivité en prenant le ratio du score moyen des émotions positives sur celui des émotions négatives.

3. Les conceptions eudémoniques

3.1. Les caractères forces : une approche par les traits positifs. Le développement personnel comme actualisation des forces.

Aborder le bien-être sous l'angle eudémonique, c'est présupposer et accepter l'existence de potentiels qu'il s'agit de développer ou au minimum d'actualiser, en l'être humain. Peterson (Peterson, 2006; Peterson & Seligman, 2004) s'est proposé d'apporter des éléments à ces réflexions en explorant ce qu'est « le bon caractère ». Avec son équipe, il a mené une revue de littérature extensive complétée par une recherche exploratoire, puis confirmatoire, embrassant au maximum toutes les disciplines et les cultures pertinentes. Il fait ainsi émerger 24 traits positifs²⁴⁶ qui comprennent les forces universellement partagées. Les forces sont ici considérées comme des quasis traits dans le sens où elles capturent les différences

²⁴⁶Créativité, Curiosité, Aimer apprendre, Ouverture d'esprit, Perspective, Authenticité, Bravoure, Persévérance, Vitalité, Bonté, Amour, Intelligence Sociale, Équité, Leadership, Esprit d'équipe, Clémence, Modestie, Prudence, Autorégulation, Appréciation Beauté, Gratitude, Espoir, Humour, Spiritualité

individuelles de façon stable sans être des caractéristiques immuables, de sorte qu'il est possible de les développer et de les actualiser.

L'utilisation des forces dans un contexte organisationnel est diverse : pour favoriser la connaissance de soi et des autres, dans le management, dans l'orientation ou la réorientation, le fait de façonner son travail pour en faire une source d'épanouissement (vocation) et d'excellence, dans l'accompagnement (coaching) et sur les questions éthiques (Banth & Singh, 2011; Gander, Proyer, Ruch, & Wyss, 2012; Grant, 2009; Harzer & Ruch, 2012; Littman-Ovadia & Steger, 2010; Richardson, 2012).

3.2. Le Flow : une approche du développement personnel dans l'activité.

Dans l'activité, le DP se confond souvent avec le « flow », dont la phénoménologie a été pour la première fois définie par Csikszentmihalyi (1990) comme un état et une situation dans lesquels :

- l'individu est mis au défi de mobiliser toute son attention et ses capacités pour accomplir une tâche, sans que celle-ci ne dépasse ses aptitudes ;
- La tâche absorbe toute son attention au point où son expérience du temps qui passe est altérée ;
- Il a une profonde expérience de fluidité dans l'accomplissement de la tâche, démontrant une forme de maîtrise due à un équilibre quasi parfait entre les aptitudes mobilisées et les capacités requises, chassant de sa conscience les soucis et toute autre préoccupation ;
- Et il est intrinsèquement motivé (autotélique).

Contrairement aux concepts évoqués jusque-là, le flow permet d'envisager davantage le DP dans une perspective dynamique d'action et non exclusivement comme une expérience subjective ni comme l'expression d'une croissance psychologique à plus ou moins long terme.

Dans un contexte organisationnel, le flow renvoie à une forte implication, la créativité et l'innovation, une performance, une croissance personnelle et une satisfaction (Basom & Frase, 2004; Mihaly Csikszentmihalyi, 2003; M. Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012; Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, & Randall, 2005; Fullagar & Kelloway, 2009; Lavigne, Forest, & Crevier-Braud, 2012; Mohan & Nivedita, 2012; Rodríguez-Sánchez, Salanova, Cifre, & Schaufeli, 2011; Salanova, et al., 2006; Salovey, Gardner, Goleman, Csikszentmihalyi, & National Professional Resources Inc., 2002). C'est, de tous les aspects du DP, le concept dans lequel il y a eu le plus de recherche, dans un contexte organisationnel.

3.4. Vers le bien-être psychologique : le développement personnel comme fonctionnement psychologique positif.

Le DP renvoie très souvent au concept aujourd'hui bien défini et opérationnalisé « d'actualisation de soi » (Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert, & Gaulin, 1998), cher à la psychologie humaniste et qui se décline tantôt comme « le plein fonctionnement de la personne » ou « la vie pleine » chez Rogers (2005), tantôt comme « l'accomplissement de soi » chez Maslow (2008).

Mais, le DP fait aussi référence au concept très jungien d'individuation (Jung, 1964) qui s'il est bien explicité d'un point de vue théorique et clinique n'a pas été à notre connaissance opérationnalisé en tant que tel. Fort heureusement, un travail de synthèse approfondie a été mené du point de vue théorique (Carol D. Ryff, 1989a, 1989b; C. D. Ryff, 1989), regroupant la *psychologie de développement des adultes* (Buhler, 1935; Buhler & Massarik, 1968;

Coleman & Neugarten, 1971; Erikson, 1959; Neugarten, 1968, 1973), les *théories cliniques de développement personnel*(Allport, 1961; Jung, 1933; Maslow, 1968; Rogers, 1961; Von Franz, 1964) et les *théories de la santé mentale*(Birren & Renner, 1980; Jahoda, 1958). Cette synthèse a permis de formuler une première théorie intégrée de différentes conceptions de DP(Ryff, 1989a), laquelle a été suivie d'une opérationnalisation du construit de « bien-être psychologique » (Ryff, 1989b) à 6 dimensions :

- L'acceptation de soi ;
- Les relations positives avec les autres ;
- L'autonomie ;
- La maîtrise de l'environnement ;
- Le fait d'avoir un but dans la vie ;
- La croissance personnelle.

Ce concept a été parfois utilisé pour évaluer le bien-être au travail (Lindfors, Berntsson, & Lundberg, 2006; Ryff & Heidrich, 1997; Strauser, Lustig, & Çiftçi, 2008), mais globalement les recherches menées dans un contexte organisationnel ne sont pas nombreuses.

3.5. Le bien-être social.

Mais le bien-être n'est-il que de la province de la psychologie ? En soulevant cette question, Keyes(1998)nous fait remarquer que le soi n'est pas seulement du domaine privé, mais aussi du domaine public (social). Cette question est d'autant plus cruciale que la sociologie s'intéresse de près aux pratiques de DP, généralement d'une façon particulièrement critique. Ainsi, il est couramment reproché aux pratiques de DP de « psychologiser » les rapports sociaux (Brunel, 2004, 2008; Stevens, 2008), et de minimiser les rapports de pouvoirs, au risque de dépolitiser les relations sociales. Quant aux praticiens de DP, leurs démarches ne seraient en fin de compte que l'expression d'un réenchâtement subjectif à défaut de pouvoir mener les nécessaires changements sociaux (Réquilé, 2008). Il serait donc important d'apporter un éclairage sociologique sur le bien-être et c'est que Keyesréalise en proposant un concept de bien-être social à 5 dimensions:

- L'intégration sociale
- L'acceptation sociale
- La contribution sociale
- L'actualisation sociale
- La cohérence sociale

De ce point de vue, le DP ne peut être considéré comme fructueux si la personne ne fonctionne pas de façon satisfaisante dans la Société. Les recherches abordant le bien-être social selon la conception de Keyes dans un contexte organisationnel sont cependant rares (Son & Wilson, 2012).

4. Les concepts mixtes

4.1. Le développement personnel comme santé mentale complète

De la même façon que Ryffa théorisé et opérationnalisé son construit de bien-être psychologique en intégrant plusieurs concepts fondamentaux relatifs au DP, Keyes(2002, 2007) intègre dans un seul modèle, les deux construits eudémoniques de bien-être psychologique et de bien-être social avec le concept hédonique bien établi de bien-être subjectif. Il définit ainsi la pleine santé mentale, qu'il qualifie aussi « d'épanouissement ». D'une part, plusieurs recherches empiriques confirment son modèle et d'autre part, ces recherches indiquent que la santé mentale et la maladie mentale sont deux facteurs distincts,

mais assez fortement corrélés (Fry & Keyes, 2010; C. L. Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002; C. L. Keyes et al., 2008; C. L. M. Keyes, 2009; Lamers, Westerhof, Bohlmeijer, ten Klooster, & Keyes, 2011). Ce concept a également été l'objet de très peu de recherches dans un contexte organisationnel.

4.2. Le développement personnel comme concept intégré d'épanouissement

Les différents auteurs cités auparavant apportent chacun(e) une perspective intéressante et enrichissante sur le DP, sous l'angle de l'épanouissement. Ainsi, Keyes le définit comme santé mentale complète, à savoir la présence de sentiments positifs et de fonctionnement positif dans la vie individuelle comme dans la vie sociale. Afin de mieux distinguer et organiser les différents concepts, nous donnerons à cette forme d'épanouissement le qualificatif « d'épanouissement mental ». Fredrickson définit l'épanouissement comme l'expression d'un ratio de positivité supérieur à 3 : nous appellerons cela « épanouissement émotionnel ». Peterson et surtout Seligman considèrent que l'épanouissement consiste à s'appuyer sur ses principales forces dans la plupart de ses activités ; nous le qualifierons « d'épanouissement des traits de caractère ». Enfin Seligman et Csikszentmihalyi font référence à l'épanouissement comme le fait de trouver le « flow » dans son activité. C'est ce que nous nommerons « épanouissement dans l'action ».

Un de nos objectifs serait d'examiner de quelle façon ces différentes conceptions de l'épanouissement sont reliées entre elles et d'explorer notamment si elles ne sont en fin de compte que l'expression d'un métaconcept, peut-être un construit d'ordre supérieur, qui rassemble de façon encore plus intégrée le concept de DP ou à défaut, de proposer un modèle plus heuristique.

5. Méthodologie

Gardant à l'esprit l'objectif de construire un modèle plus intégré et plus heuristique du DP, notre étude vise initialement une population assez diversifiée d'acteurs du secteur tertiaire, sans se limiter aux managers. Les participants ont été invités par un e-mailing à partir d'une base de données d'entreprises au niveau national pour répondre à un questionnaire en ligne. Les répondants ne recevant pas d'autres récompenses qu'une évaluation de leur score d'épanouissement, nous pouvons supposer que seuls ceux qui étaient suffisamment intéressés par le thème y ont répondu. Ils sont constitués de près de 40% d'hommes et 60% de femmes, avec une moyenne d'âge global de 40,11 ans. Le niveau d'étude moyen est de Bac+3.5 ; 15.7% sont célibataires, 13.3% séparés ou divorcés, 67.1% vivent en couple. En nous basant sur la classification de l'INSEE, 19.3% des participants sont artisans, commerçants ou chefs d'entreprise, 32.5% sont cadres ou issus de professions intellectuelles supérieures, 32.9% sont dans une profession intermédiaire, 10% des employés, 0.4% d'agriculteurs et 0.4% d'ouvriers. Quant aux entreprises dont les participants sont issus, elles ont à 33% une taille inférieure à 10 salariés, 20% entre 10 et 49 salariés, 16% entre 50 et 249 salariés, 5.2% entre 250 et 499 salariés et 23.7% supérieure à 500 salariés (voir Annexe 3).

Le questionnaire comportait 4 parties (Annexe 1) :

- Partie 1 : 28 items sur l'épanouissement mental (MHC1 à 28), une adaptation du questionnaire MHC-SF de Keyes (C. L. Keyes, et al., 2008; C. L. M. Keyes, 2009; Lamers, et al., 2011) alternant contexte professionnel et privé dont les 6 premiers (MHC1 à 6) évaluaient le bien-être subjectif (cf. 1.1.1), les 10 suivantes (MHC7 à 16) évaluaient le bien-être social (cf. 1.2.4) et les 12 derniers le bien-être psychologique (cf. 1.2.3).

- Partie 2 : 20 items sur l'épanouissement émotionnel (PE1à20) répartissant de façon irrégulière les émotions positives et les émotions négatives, adaptés des travaux de Fredrickson (B. Fredrickson, 2009; Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005) – (cf. 1.1.2).
- Partie 3 : 24 items sur les caractères forces (Forcelà24) censés être théoriquement regroupés en 6 facteurs, adaptés des travaux de Peterson (2006) – (cf. 1.2.1).
- Partie 4 : 10 items sur le Flow (Flux1à10), adaptés des travaux de Engeser et Rheinberg (2008) – (cf. 1.2.2).
- Une page sur le profil du participant.

Sur les 518 individus qui ont rempli le questionnaire, nous avons éliminé tous ceux qui ont plus de 5% de valeurs manquantes. Il nous reste un effectif de 249 participants. De la même façon, parmi les variables, nous avons étudié les « patterns » des valeurs manquantes et nous avons éliminé celles pour lesquelles les variables sont manquantes de façon non aléatoire et supérieure à 5% ; cela représente 3 items dans lesquels les répondants ne se reconnaissent pas (MHC11, MHC12 et Flux1, voir Annexe 2). De cette façon, les conditions sont réunies pour mener une imputation des valeurs manquantes à partir du module EM de SPSS (Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2007), une méthode itérative basée sur le maximum de vraisemblance. Après imputation des valeurs manquantes, nous avons mené une analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire, d'abord sur chaque construit, ensuite sur l'ensemble des items de tous les construits, procédant ainsi à une épuration de l'échelle et ne conservant que les items permettant effectivement de vérifier la validité convergente, la validité discriminante et la fiabilité. Chaque analyse factorielle exploratoire a été menée en croisant plusieurs méthodes :

- critères du « scree » et « elbow » (Cattell, 1966)
- test MAP de Velicer et Parallèle de Horn (O'Connor, 2000)

Le mode d'extraction des facteurs sous SPSS choisit l'option maximum de vraisemblance avec une rotation oblique promax. Quant à l'analyse confirmatoire, les conditions pour conserver un item sont les suivantes (Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Kline, 2011; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002) :

- Les contributions factorielles (loadings) sont supérieures à 0.5 ;
- Les communalités (carré des corrélations multiples) sont supérieures à 0.5 ;
- Le rhô de Jöreskog ou l'alpha de Cronbach pour le facteur est supérieur à 0.7 ou 0.8 : c'est la condition dite de fiabilité ;
- Le rhô vc de Fornell et Larcker (variance moyenne extraite) est supérieur à 0.5 : c'est la condition dite de validité convergente.

Dans le cas de construits multidimensionnels, la condition de validité discriminante est vérifiée quand la valeur la plus élevée parmi les carrés des corrélations entre les facteurs est inférieure à la plus petite des variances moyennes extraites (rhô vc) par les facteurs.

D'autre part, pour conserver un modèle ou le comparer à un autre, nous nous appuyons sur les critères d'ajustement suivants :

- $\chi^2/DF < 5$, voire < 3
- RMR – doit tendre vers 0 et SRMR $< .08$
- CFI > 0.9 – mieux si CFI > 0.95
- RMSEA $< .08$ – mieux si RMSEA $< .05$
- PCLOSE $> .05$

- La matrice des résidus de covariances standardisés ne doit avoir aucune valeur absolue supérieure à 2 (Kline, 2011)

Ainsi, pour chacun des concepts d'épanouissement, nous avons mené l'épuration des échelles sous AMOS. Ces critères ayant été satisfaits, nous avons ensuite pris en considération l'ensemble des concepts dans un construit global. Il s'agit alors pour nous de déterminer quel modèle de construit global retenir. Dans le cas qui nous intéresse, l'hypothèse la plus simple est d'étudier le modèle intégrant uniquement les corrélations entre les différents construits, puis dans un deuxième temps vérifier notre hypothèse de départ, à savoir si un modèle avec un facteur de second ordre (défini alors comme « développement personnel ») s'ajuste mieux aux données.

6. Résultats

6.1. Modèle de mesure

L'analyse factorielle exploratoire de l'ensemble des construits suggère initialement entre 6 (Test Parallèle de Horn) et 9 facteurs (Test MAP de Velicer). En tenant compte des communalités (carrés des corrélations multiples) inférieures à 0.5 et les items à faibles contributions factorielles, l'analyse factorielle confirmatoire est menée à partir de 6 facteurs. Cependant, la prise en considération des indices d'ajustements et les perturbations dans la matrice des résidus standardisés ne laissent subsister que 4 facteurs.

Il faut particulièrement noter que les données ne permettent pas de retenir un facteur correspondant aux émotions négatives, ce qui nous suggère donc de renoncer au calcul de la positivité.

En nous intéressant dans un premier temps aux corrélations entre ces différents concepts, nous constatons l'existence de fortes corrélations entre les facteurs (Figure 1 et Tableau 1). Une des façons d'expliquer une telle corrélation est l'existence d'un facteur latent (de second ordre donc) commun aux facteurs de premier ordre. Or, nous constatons également (à travers les indices d'ajustement) que le modèle avec un facteur de second ordre explique mieux les données que le modèle basé uniquement sur les corrélations, bien que la différence entre les Khi^2 ne puisse pas être considérée comme significative.

D'autre part, nous démontrons ci-après que le modèle avec facteur de second ordre vérifie à la fois la validité convergente, la validité discriminante et la fiabilité, par rapport aux facteurs de premier ordre (Tableau 1). Sachant que cette prédiction est tout à fait cohérente avec notre théorie et la recherche qualitative, nous pouvons confirmer que le DP peut être modélisé comme un facteur de second ordre dont les dimensions sont l'épanouissement mental professionnel, l'épanouissement mental privé, les émotions positives et la maîtrise dans l'activité. De ce point de vue, on considère que les 15 items retenus sont les indicateurs du DP (Annexe 4).

Il est important de souligner l'existence d'une corrélation des erreurs entre les items MHC3 et MHC4, dans la mesure où les items pairs et les items impairs pour l'épanouissement mental représentent les mêmes items dans deux contextes différents : l'un professionnel et l'autre privé. On peut donc les considérer comme des mesures répétées.

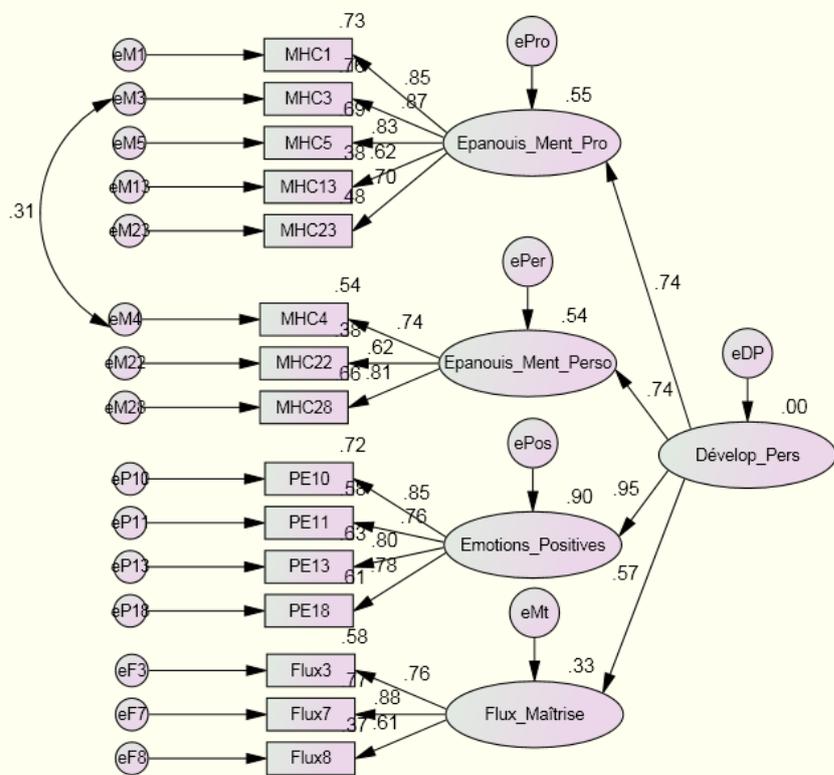
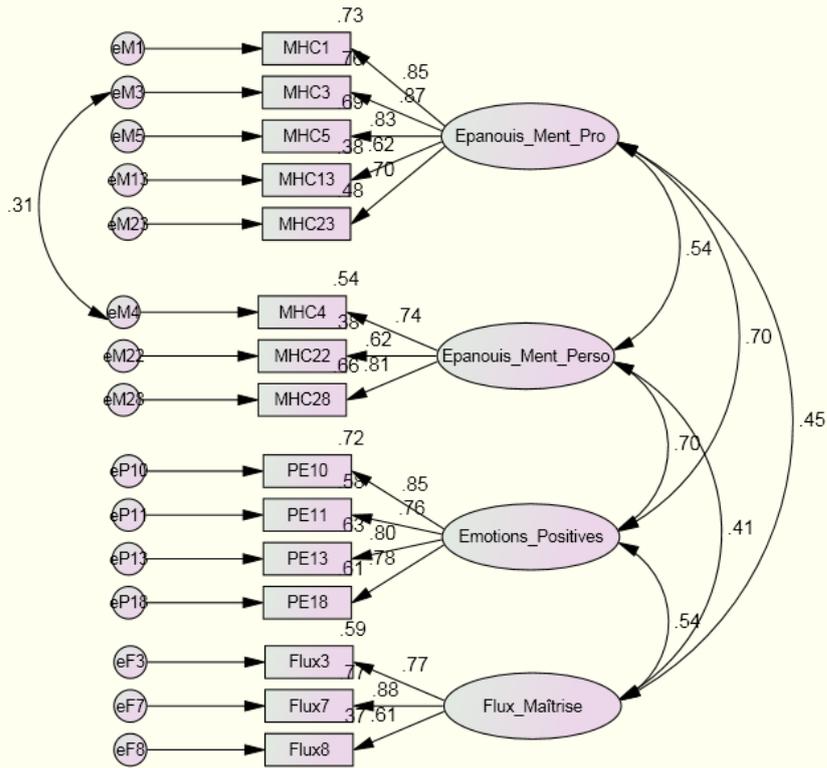


Figure 1 (coefficients standardisés)

Fiabilité et Validité Convergente

| Facteur | Rho | |
|---------------------|--------------|--------------|
| | vc | Rho Jöreskog |
| Dévelop_Pers | 0.562 | 0.862 |
| Epanouis_Ment_Pro | 0.618 | 0.905 |
| Epanouis_Ment_Perso | 0.550 | 0.829 |
| Emotions_Positives | 0.583 | 0.874 |
| Flux_Maîtrise | 0.575 | 0.799 |

Validité

Discriminante

| Corrélations | | | cor | (cor) ² |
|---------------------|---|---------------------|-------|--------------------|
| Epanouis_Ment_Pro | ↔ | Epanouis_Ment_Perso | 0.539 | 0.291 |
| Epanouis_Ment_Pro | ↔ | Emotions_Positives | 0.705 | 0.497 |
| Epanouis_Ment_Pro | ↔ | Flux_Maîtrise | 0.449 | 0.202 |
| Epanouis_Ment_Perso | ↔ | Emotions_Positives | 0.705 | 0.497 |
| Epanouis_Ment_Perso | ↔ | Flux_Maîtrise | 0.408 | 0.166 |
| Emotions_Positives | ↔ | Flux_Maîtrise | 0.539 | 0.291 |
| eM3 | ↔ | eM4 | 0.313 | 0.098 |

Tableau 1

Il faut tout particulièrement noter que les « forces » ne peuvent être considérées comme des indicatrices du DP, dans la mesure où, après spécification du modèle (épuration des items) leurs contributions factorielles (loading) sont inférieures à 0.5.

6.2. Validité prédictive : Modèle Global

Afin de tenir compte du rôle des forces dans notre modèle. Nous nous intéressons à la relation entre le modèle de mesure du DP et les différentes forces. Après une épuration rigoureuse des items, étape par étape, tout particulièrement en tenant compte de valeurs supérieures à 2 en valeur absolue dans la matrice des covariances résiduelles standardisées, nous obtenons le modèle global représenté par la figure 2. Les forces d'Humanité évoquées ici font respectivement référence à la bienveillance (Force10), l'attention et la proximité vis-à-vis des autres (Force11) et l'intelligence sociale (Force12), tandis que les forces de Connaissance renvoient à la curiosité (Force2) et le goût pour l'apprentissage (Force3). Ce modèle suggère ainsi une forme de dynamique vertueuse, entre le DP, les forces d'humanité et les forces de connaissance, le tout considéré à un instant t précis. Il permet également de vérifier la validité prédictive du modèle de mesure.

Il existe plusieurs modèles proches ou équivalents à celui que nous avons retenu, dont celui qui ne tient compte que des corrélations entre le DP et les forces ou celui dont la direction des flèches de prédiction sont inversées. Nous avons retenu le modèle suivant dans la mesure où il est le plus proche et le plus cohérent aussi bien avec la théorie que la recherche qualitative. En effet nous considérons que ce sont la curiosité et le goût de l'apprentissage qui déterminent le DP, qui en retour prédit le développement des capacités interpersonnelles et sociales, plutôt que l'inverse.

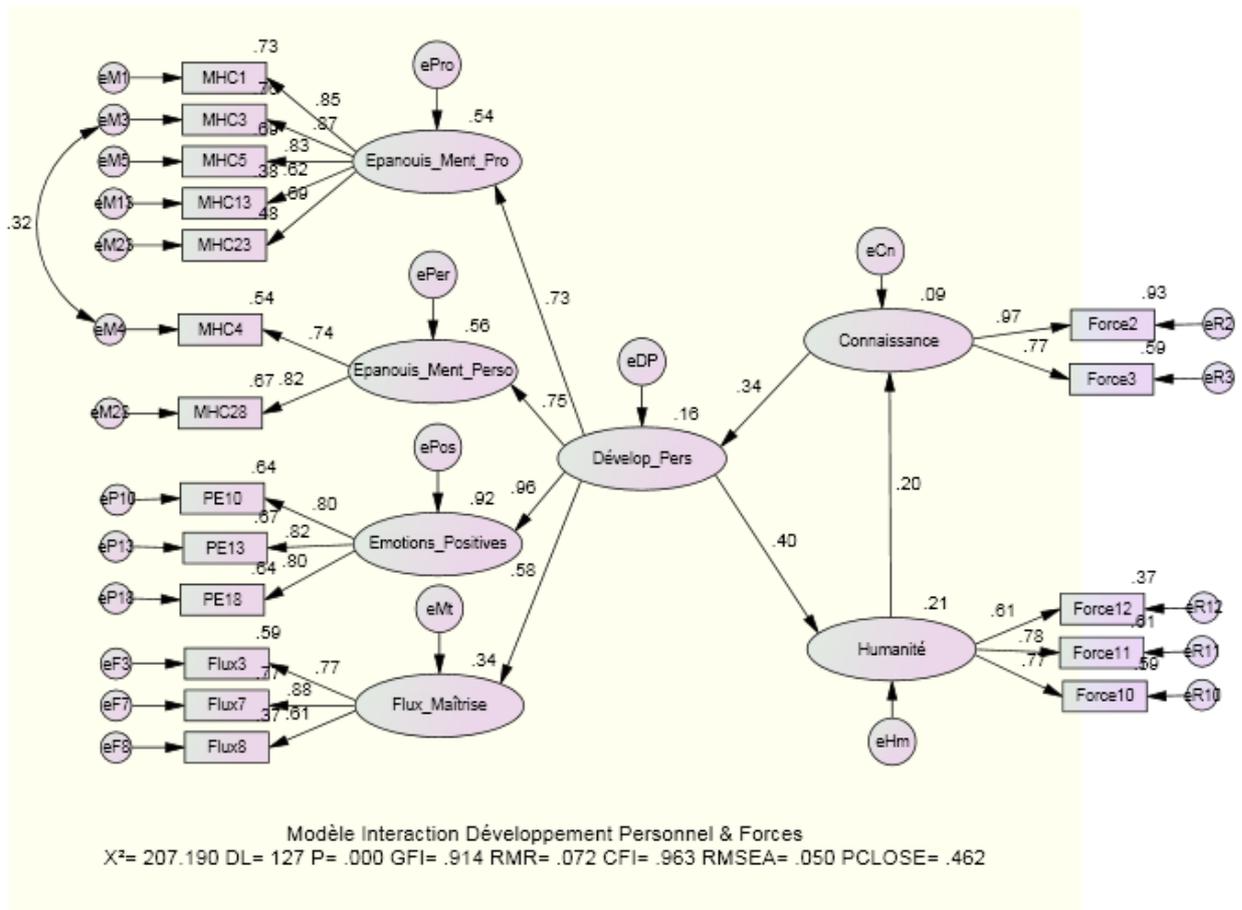


Figure 2 (coefficients standardisés)

7. Discussion

Avant tout, nous devons reconnaître une spécificité de notre étude, à savoir le profil de l'échantillon. Nos répondants représentent une population ayant un capital humain au-dessus de la moyenne. Compte tenu de la méthode de collecte, cette caractéristique provient à la fois du secteur d'activité (tertiaire), mais aussi du profil de ceux qui ont répondu à notre invitation. En somme et de façon générale, nos participants ont un niveau d'éducation élevé et sont intéressés par notre thème, compte tenu d'un questionnaire assez prenant.

Historiquement, même en remontant jusqu'à l'antiquité, il y a deux conceptions du DP : l'une, hédonique se définit par rapport aux expériences positives, tandis que l'autre, eudémonique se reconnaît davantage dans la croissance personnelle et l'actualisation des potentiels. Le modèle de mesure du DP que nous avons retenu contient 15 items, dont 8 hédoniques (MHC1,3,4,5 ; PE10,11,13,18) pour 7 eudémoniques (MHC13,22,23,28 ; Flux3,7,8). Si on tient compte qu'à l'origine nos construits contenaient nettement plus d'items hédoniques qu'eudémoniques, dans le modèle de mesure, tout semble indiquer que nos répondants se reconnaissent beaucoup plus dans les items hédoniques qu'eudémoniques. On peut donc être amené à s'interroger si notre facteur de second ordre est approprié pour opérationnaliser le DP ou si en fin de compte le modèle considérant le DP comme étant en priorité de nature hédonique est plus adapté. À cette question nous proposons deux pistes de réflexion. En premier lieu, il nous faut garder à l'esprit qu'il est probablement plus difficile de se reconnaître dans l'aspect eudémonique puisque cette notion renvoie à une certaine exigence de connaissance de soi et à une introspection qui ne sont facilitées ni par le design de recherche, ni par la vie moderne en général. En outre, vu sous l'angle eudémonique, le DP renvoie à une démarche de travail sur soi et une remise en question qui n'intéresse

probablement pas la majorité de la population. On s'attend donc naturellement à une sous-représentation de cet aspect.

Bien qu'on ne puisse pas exclure d'autres explications, ces résultats reflètent bien le décalage entre la conception du DP de la personne ordinaire et celle du spécialiste. Ce décalage est d'ailleurs toujours l'objet d'un débat passionné entre les chercheurs qui ont une approche inductive du bien-être (qui considèrent que c'est aux répondants de nous indiquer ce qu'est le bien-être) et ceux qui ont une approche fortement fondée sur la théorie (et qui considèrent donc que ce sont les experts, les philosophes et les sages qui vont préalablement définir le bonheur/bien-être). On peut d'ailleurs se demander si la prééminence de l'aspect hédonique n'est pas due à un biais culturel français ou occidental en général.

Malgré tout, si dans notre modèle de mesure les 24 items eudémoniques des caractères forces ont été méthodiquement éliminés, cela ne signifie nullement qu'ils n'ont pas de lien avec le facteur de second ordre qui opérationnalise le DP, et il n'est donc pas exclu que l'influence eudémonique augmente dans un modèle global qui tienne compte des caractères forces, comme nous le démontrons ici.

Concernant les construits retenus, nous observons dans le modèle de mesure du DP que l'épanouissement mental - la santé mentale complète selon Keyes (2002, 2007) – doit être pris en compte selon le contexte et que bien que ces deux contextes soient fortement corrélés (0.54), ils sont représentés par deux facteurs bien distincts. On constate d'ailleurs que malgré l'utilisation des mêmes items dans deux contextes différents, il n'y a qu'un seul item commun aux deux facteurs : le sentiment de trouver la vie intéressante. Le fait que notre modèle contienne ces deux facteurs suggère l'importance d'inclure l'équilibre vie privée et vie professionnelle dans le DP au travail. Notons en passant que seul un item de bien-être social survit à l'épuration (MHC13), ce qui nous fait penser que notre échantillon ne se reconnaît pas facilement dans ce concept. Nous constatons en outre que l'épanouissement émotionnel n'est représenté dans le modèle que par un facteur « émotions positives », suggérant de la sorte que les émotions négatives ne sont pas pertinentes pour évaluer le DP. Il reste cependant à étudier un modèle qui évalue l'épanouissement émotionnel non pas à travers les deux facteurs émotions positives et négatives, mais par le ratio entre les émotions positives et les émotions négatives (en prolongement des travaux de Fredrickson sur la positivité). Enfin, pour l'épanouissement dans l'activité, notre modèle ne retient qu'un facteur de maîtrise dans l'évaluation du « flow », excluant l'absorption et la motivation intrinsèque comme indicateurs de DP.

Le modèle ainsi obtenu peut servir de trame pour une appréciation du DP et de l'épanouissement au travail ainsi que ses différents impacts dans les pratiques managériales. En particulier, il peut être utilisé comme un outil d'appréciation à plus d'un titre, notamment pour évaluer l'impact du DP des managers dans la prévention des risques psychosociaux. L'impact des différentes interventions visant le DP des salariés peut également être ainsi évalué (formations, coachings). En outre, on peut tout simplement utiliser le modèle pour apprécier une progression personnelle et professionnelle, par exemple comme un outil d'évaluation 360.

Cependant, une des applications les plus intéressantes d'un tel instrument (qu'il faudra sans doute améliorer) pourrait être l'audit de l'épanouissement au travail. Vu de cette perspective il pourrait parfaitement être envisagé comme un élément non négligeable d'évaluation du climat social et du fonctionnement psychosocial, notamment lors d'un audit social.

Vu sous l'angle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et du développement durable (DD), l'idéal de l'entreprise progresse vers une valorisation plus importante de l'être (plutôt que de l'avoir) et d'une contribution positive de l'entreprise à la société (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008). En termes de gestion des ressources humaines

(GRH), certains chercheurs considèrent que la RSE se décline sous plusieurs formes dont la formation, la diversité, la rémunération, la qualité des emplois, la satisfaction et l'implication au travail, la sécurité et le bien-être (Beaupré, et al., 2008; Coulon, 2006; *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001). De ce point de vue, ces chercheurs identifient les principaux défis de la GRH comme étant la gestion de la relève, de la productivité et de la qualité, du bien-être des employés puis de l'éthique et la justice organisationnelle. Notre modèle global de DP pourrait certainement apporter une contribution à ces différents aspects. En effet, de façon générale (figure 2), il suggère une dynamique vertueuse entre le développement des compétences (Forces cognitives), le bien-être ou l'épanouissement des salariés et la mise en place de comportements plus humains et sociaux (Forces d'humanité). Ainsi, d'un côté, puisque la mise en place de pratiques de GRH responsables implique le développement des compétences, notamment à travers les programmes de formations, elle facilite donc le DP et l'épanouissement des salariés. D'un autre côté, le DP des salariés et des managers facilite un meilleur fonctionnement social et psychosocial, lequel favorise en retour le développement des compétences. De ce point de vue, le DP et la RSE s'alimentent mutuellement. Notre modèle propose donc un nouveau regard sur ce qui constitue une préoccupation centrale de la RSE et du DD et on peut, sans trop de peine, anticiper qu'un environnement d'authentique DP facilite l'intégration de la diversité comme l'amélioration du capital humain. Quant aux retombées économiques, nous pourrions prendre comme illustration l'approche de la RSE au Québec dans laquelle les pratiques de la GRH visent « le développement des compétences et misent notamment sur le bien-être des employés pour susciter leur engagement afin d'assurer la flexibilité et la performance des entreprises » (Beaupré, et al., 2008, p. 115). Pourquoi alors utiliser l'expression « d'authentique DP » ? De la conclusion de ces auteurs, « la promotion des pratiques de responsabilité sociale et de développement durable relève davantage du discours managérial » (Beaupré, et al., 2008, p. 134) dans la mesure où l'humain reste un objet sur lequel agit un certain modèle managérial et constitue un instrument à son service, plutôt que d'être le sujet qui en fait usage au service de son « développement » et de celui de son environnement. De la même façon, il est à craindre comme d'autres recherches le confirment (Brunel, 2004, 2008; Jaotombo, 2012), que le DP ne soit aussi qu'un discours managérial et que les pratiques y afférentes au sein de l'entreprise visent rarement « un authentique développement » de la personne. Pour autant, s'il est mis en œuvre conformément à sa nature, le modèle de DP que nous proposons s'inscrit au cœur même d'une démarche de GRH socialement responsable. Cependant si le DP n'est nullement incompatible avec une performance accrue et un fonctionnement plus optimal de l'entreprise (au contraire !), il est fort probable qu'il nécessite un changement de fond sur la façon de concevoir l'humain et ses interactions au sein de l'organisation. Définir des critères qualitatifs et quantitatifs de DP au travail constitue certainement un moyen d'évaluer l'impact réel des mesures de GRH socialement responsables dans les organisations.

8. Conclusion

Dans cette recherche, nous avons cherché à définir et à opérationnaliser le DP d'une façon explicite, directe et intégrée en rassemblant différents concepts qui lui sont généralement associés, notamment différentes façons de concevoir l'épanouissement. Pour ce faire, nous avons cherché à adapter des instruments de mesure correspondant à ces différentes conceptions de l'épanouissement pour construire un instrument de mesure du DP. Après analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, nous obtenons un modèle de mesure du DP comme un facteur de second ordre de l'épanouissement mental professionnel, l'épanouissement mental privé, les émotions positives et la maîtrise dans l'activité. Nous

proposons également un modèle global du DP illustrant une dynamique vertueuse entre le DP, les forces d'humanité et les forces cognitives. Nos résultats apportent une contribution académique dans la conceptualisation et la construction d'une échelle de mesure du DP ; ils proposent également un outil pratique d'appréciation utilisable dans les évaluations de type 360 ou dans l'impact des interventions visant le DP des salariés et de managers, ou encore dans l'exploration du DP dans les performances managériales. Plus particulièrement, notre instrument peut être utilisé dans toute forme d'audit social ou psychosocial des organisations pour évaluer l'épanouissement au travail.

Cette recherche rencontre plusieurs limites. La première concerne le design de la recherche et la collecte des données. La plupart des recherches sur les différents concepts ayant été menées en pays anglophones, notamment les États-Unis, la traduction culturelle des items (au-delà de la langue) a été un facteur probable de non-réponse. Nous considérons également qu'elle a impacté l'évident manque de validité et de fiabilité du facteur associé aux émotions négatives. En deuxième lieu, la longueur du questionnaire et sa difficulté ont souvent été mentionnées comme un des obstacles à la collecte. S'agissant de la difficulté, notre questionnaire exige une certaine introspection et de la connaissance de soi et il est fort probable que la difficulté avec le questionnaire diminue avec la connaissance de soi. D'autre part, cette recherche reste exploratoire par nature, compte tenu de la taille de l'échantillon, ceci qui n'a pas permis d'utiliser deux échantillons répartis de façon aléatoire pour mener d'un côté les analyses exploratoires et de l'autre l'analyse confirmatoire.

Dans la perspective d'une future recherche, nous envisagerions une collecte de données avec un effectif plus important. Il serait intéressant d'inclure une mesure des risques psychosociaux des entreprises concernées (par exemple en utilisant l'absentéisme comme indicateur) ; d'autres théories faisant référence au DP seraient également à explorer, notamment la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000, 2004, 2011) et la théorie de l'efficacité personnelle (Bandura, 1997, 1997). Cette collecte s'assurerait bien évidemment de corriger les petits problèmes rencontrés dans l'administration des questionnaires.

9. Bibliographie

- ALLPORT, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York,: Holt.
- ANDERSON, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- BANTH, S., & SINGH, P. (2011). Positive character strengths in middle-rung army officers and managers in civilian sector. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 37(2), 320-324.
- BASOM, M. R., & FRASE, L. (2004). Creating optimal work environments: exploring teacher flow experiences. [Article]. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(2), 241-258.
- BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMENEZ, A., & MORIN, D. (2008). GRH, développement durable et responsabilité sociale des entreprises. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(2008/2), 77-140.
- BIRREN, J. E., & RENNER, V. J. (1980). Concepts and Issues of Mental Health and Aging. In J. E. BIRREN & R. B. SLOANE (Eds.), *Handbook of mental health and aging*. Englewood Cliffs
Prentice-Hall.
- BRADBURN, N. M., & NOLL, C. E. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago,: Aldine Pub. Co.
- BRUNEL, V. (2004, 2008). *Les Managers de l'Âme*. Paris: La Découverte.

- BUHLER, C. (1935). The curve of life as studied in biographies. *Journal of Applied Psychology*, 19(4), 405-409.
- BUHLER, C., & MASSARIK, F. (1968). *The Course of Human Life : A study of goals in the humanistic perspective*. Oxford: Springer.
- CATTELL, R. B. (1966). The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276.
- COLEMAN, R. P., & NEUGARTEN, B. L. (1971). *Social status in the city* ([1st ed.]). San Francisco,: Jossey-Bass.
- COULON, R. (2006). Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Cahier du FARGO*(1060902).
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2003). *Good business : leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Viking.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., & CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (2006). *A life worth living : contributions to positive psychology*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., & LEFEVRE, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *J Pers Soc Psychol*, 56(5), 815-822.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., SONNENTAG, S., & FULLAGAR, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295.
- DIENER, E., SUH, E. M., LUCAS, R. E., & SMITH, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- DONALDSON, S. I., CSIKSZENTMIHALYI, M., & NAKAMURA, J. (2011). *Applied positive psychology : improving everyday life, health, schools, work, and society*. New York, NY: Psychology Press.
- EISENBERGER, R., JONES, J. R., STINGLHAMBER, F., SHANOCK, L., & RANDALL, A. T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
- ENGESER, S., & RHEINBERG, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle : Selected Papers. *Psychological Issues*, 1, 1-171.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1).
- FREDRICKSON, B. (2009). *Positivity* (1st ed.). New York: Crown Publishers.
- FREDRICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am Psychol*, 56(3), 218-226.
- FREDRICKSON, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- FREDRICKSON, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- FRY, P. S., & KEYES, C. L. M. (2010). *New frontiers in resilient aging : life-strengths and well-being in late life*. New York: Cambridge University Press.
- FULLAGAR, C. J., & KELLOWAY, E. K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. [Article]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(3), 595-615.

- GALANAKIS, M., GALANOPOULOU, F., & STALIKAS, A. (2011). Do positive emotions help us cope with occupational stress? [Article]. *Europe's Journal of Psychology*, 7(2), 221-240.
- GANDER, F., PROYER, R., RUCH, W., & WYSS, T. (2012). The good character at work: an initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. [Article]. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 85(8), 895-904.
- GARLAND, E. L., FREDRICKSON, B., KRING, A. M., JOHNSON, D. P., MEYER, P. S., & PENN, D. L. (2010). Upward spirals of positive emotions counter downward spirals of negativity: insights from the broaden-and-build theory and affective neuroscience on the treatment of emotion dysfunctions and deficits in psychopathology. *Clin Psychol Rev*, 30(7), 849-864.
- GOTTMAN, J. M. (1994). *What predicts divorce?: The relationship between marital processes and marital outcomes*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRANT, A. M. (2009). Review of 'Positive psychology coaching: Putting the science of happiness to work for your clients'. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 426-429.
- HARZER, C., & RUCH, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. [Article]. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- HEE, E. (2006). *La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion.*, Louis Pasteur, Strasbourg I, Strasbourg.
- JAHODA, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York,: Basic Books.
- JAOTOMBO, F. (2009). Vers une définition du Développement Personnel. *Humanisme et Entreprise*(Octobre 2009), 29-44.
- JAOTOMBO, F. (2012). *Développement Personnel et Epanouissement au travail*. Saarbrücken: Presses Académiques Francophones.
- JUNG, C. G. (1933). *Modern man in search of a Soul*. New York: Harcourt.
- JUNG, C. G. (1964). *Dialectique du Moi et de l'Inconscient*. Paris: Gallimard.
- KAHNEMAN, D., DIENER, E., & SCHWARZ, N. (1999). *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- KEYES, C. L. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *J Health Soc Behav*, 43(2), 207-222.
- KEYES, C. L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *Am Psychol*, 62(2), 95-108.
- KEYES, C. L., SHMOTKIN, D., & RYFF, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *J Pers Soc Psychol*, 82(6), 1007-1022.
- KEYES, C. L., WISSING, M., POTGIETER, J. P., TEMANE, M., KRUGER, A., & VAN ROOY, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) in setswana-speaking South Africans. *Clin Psychol Psychother*, 15(3), 181-192.
- KEYES, C. L. M. (1998). Social Well Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- KEYES, C. L. M. (2009). Brief description of the Mental Health Continuum short form (MHC-SF). <http://www.sociology.emory.edu/ckeyes/>
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- LACROIX, M. (2004). *Le développement personnel*. Paris: Flammarion.
- LAMERS, S. M., WESTERHOF, G. J., BOHLMMEIJER, E. T., TEN KLOOSTER, P. M., & KEYES, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF). *J Clin Psychol*, 67(1), 99-110.
- LAVIGNE, G. L., FOREST, J., & CREVIER-BRAUD, L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. [Article]. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 21(4), 518-546.

- LECLERC, G., LEFRANÇOIS, R., DUBE, M., HEBERT, R., & GAULIN, P. (1998). The self-actualization concept: A content validation. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(1), 69-84.
- LINDFORS, P., BERNTSSON, L., & LUNDBERG, U. (2006). Total Workload as Related to Psychological Well-Being and Symptoms in Full-Time Employed Female and Male White-Collar Workers. [Article]. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13(2), 131-137.
- LITTMAN-OVADIA, H., & STEGER, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. [Article]. *Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419-430.
- LOSADA, M., & HEAPHY, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- MASLOW, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2d ed.). Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- MASLOW, A. H. (2008). *Devenir le meilleur de soi-même*. Paris: Eyrolles.
- MOHAN, S. F., & NIVEDITA, D. (2012). Flow Experience and Well-Being in Managers. [Article]. *Advances in Management*, 5(8), 9-13.
- NEUGARTEN, B. L. (1968). The Awareness of Middle Age. In B. L. Neugarten (Ed.), *Middle age and aging*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Neugarten, B. L. (1973). Personality Change in Late Life: A developmental perspective. In C. EISDORFER & M. P. LAWTON (Eds.), *The psychology of adult development and aging*. Washington, DC: American Psychological Association.
- O'CONNOR, B., P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instrumentation, and Computers*, 32, 396-402.
- PERSSON, S., RAPPIN, B., & RICHEZ, Y. (2011). Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(42).
- PETERSON, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- PETERSON, C., & SELIGMAN, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : a handbook and classification*. Washington, DC
New York: American Psychological Association ;
Oxford University Press.
- PHILIPPE, F. L., VALLERAND, R. J., HOULFORT, N., LAVIGNE, G. L., & DONAHUE, E. G. (2010). Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 917-932.
- . *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. (2001).
- REQUILÉ, E. (2008). Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et Portée du Développement Personnel. *Mouvements*(54), 66-77.
- RICHARDSON, F. C. (2012). On psychology and virtue ethics. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 32(1), 24-34.
- RODRIGUEZ-SANCHEZ, A., SALANOVA, M., CIFRE, E., & SCHAUFELI, W. B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 427-441.
- ROGERS, C. R. (1961). *On becoming a person; a therapist's view of psychotherapy*. Boston,: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (2005). *Le Développement de la personne*. Paris: Dunod, InterEditions.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E., & EL AKREMI, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion*. Paris: Economica.

- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol*, 52, 141-166.
- RYFF, C. D. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55.
- RYFF, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- RYFF, C. D. (1989). In the eye of the beholder: views of psychological well-being among middle-aged and older adults. *Psychol Aging*, 4(2), 195-201.
- RYFF, C. D., & HEIDRICH, S. M. (1997). Experience and well-being : Explorations on domains of life and how they matter (English). *International journal of behavioral development (Print)*, 20(2), 193-206.
- SALANOVA, M., BAKKER, A. B., & LLORENS, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*. [Article]. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- SALOVEY, P., GARDNER, H., GOLEMAN, D., CSIKSZENTMIHALYI, M., & NATIONAL PROFESSIONAL Resources Inc. (2002). Optimizing intelligences thinking, emotion & creativity
- SCHWARTZ, R. M., REYNOLDS, C. F., THASE, M. E., FRANK, E., FASICZKA, A. L., & HAAGA, D. A. F. (2002). Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation of the balanced states of mind model. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 30(4), 439-450.
- SON, J., & WILSON, J. (2012). Volunteer work and hedonic, eudemonic, and social well-being. *Sociological Forum*, 27(3), 658-681.
- STEVENS, H. (2008). Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels. *Sociologies Pratiques*(17), 1-11.
- STRAUSER, D. R., LUSTIG, D. C., & ÇİFTÇİ, A. (2008). Psychological Well-Being: Its Relation to Work Personality, Vocational Identity, and Career Thoughts. [Article]. *Journal of Psychology*, 142(1), 21-35.
- TABACHNICK, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- TUGADE, M. M., & FREDRICKSON, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *J Pers Soc Psychol*, 86(2), 320-333.
- TUGADE, M. M., FREDRICKSON, B. L., & BARRETT, L. F. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health. *J Pers*, 72(6), 1161-1190.
- VÉZINA, M., & NEBOIT, M. (Eds.). (2007). *Stress au Travail et Santé Psychique*. Toulouse: Octarès Editions.
- VON FRANZ, M.-L. (1964). The process of individuation. In C. G. Jung & M.-L. Von Franz (Eds.), *Mans and His Symbols*. New York: Doubleday.
- WHETTEN, D. A., & CAMERON, K. S. (2011). *Developing management skills* (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson.

Annexe 1 – Questionnaires

Partie 1 - Questionnaire Épanouissement Mental, Contexte Professionnel (impairs) et Privé (pairs)

En repensant à votre vie lors de ces 4 dernières semaines, à quel point les phrases suivantes décrivent-elles vos sentiments ?

- 1- **Jamais**
- 2- **Une ou deux fois (rarement)**
- 3- **Environ une fois par semaine (parfois)**
- 4- **2 à 3 fois par semaine (souvent)**
- 5- **Presque toujours**
- 6- **Toujours**

- MHC1 J'ai eu le sentiment que j'étais heureux en situation professionnelle
- MHC2 J'ai eu le sentiment que j'étais heureux dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC3 J'ai eu le sentiment que la vie était intéressante en situation professionnelle
- MHC4 J'ai eu le sentiment que la vie était intéressante dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC5 J'ai eu le sentiment d'être satisfait de la vie en situation professionnelle
- MHC6 J'ai eu le sentiment d'être satisfait de la vie dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC7 J'ai eu le sentiment que j'avais une contribution importante à apporter à la Société en situation professionnelle
- MHC8 J'ai eu le sentiment que j'avais une contribution importante à apporter à la Société dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC9 J'ai eu le sentiment que je faisais partie d'une communauté en situation professionnelle
- MHC10 J'ai eu le sentiment que je faisais partie d'une communauté dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC11 J'ai eu le sentiment que la Société devenait un endroit meilleur pour des gens comme moi en situation professionnelle
- MHC12 J'ai eu le sentiment que la Société devenait un endroit meilleur pour des gens comme moi dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC13 J'ai eu le sentiment que les gens étaient fondamentalement bons en situation professionnelle
- MHC14 J'ai eu le sentiment que les gens étaient fondamentalement bons dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC15 J'ai eu le sentiment que le fonctionnement de la Société était cohérent en situation professionnelle
- MHC16 J'ai eu le sentiment que le fonctionnement de la Société était cohérent dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC17 J'ai eu le sentiment que j'aimais la plupart des facettes de ma personnalité en situation professionnelle
- MHC18 J'ai eu le sentiment que j'aimais la plupart des facettes de ma personnalité dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail

- MHC19 J'ai eu le sentiment que je gérais bien les responsabilités de ma vie quotidienne en situation professionnelle
- MHC20 J'ai eu le sentiment que je gérais bien les responsabilités de ma vie quotidienne dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC21 J'ai eu le sentiment que j'entretenais des relations chaleureuses et de confiance avec les autres en situation professionnelle
- MHC22 J'ai eu le sentiment que j'entretenais des relations chaleureuses et de confiance avec les autres dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC23 J'ai eu le sentiment que je vivais des expériences qui me poussaient à me développer et à devenir une personne meilleure en situation professionnelle
- MHC24 J'ai eu le sentiment que je vivais des expériences qui me poussaient à me développer et à devenir une personne meilleure dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC25 J'ai eu le sentiment que je me faisais confiance pour avoir mes propres idées et exprimer mes opinions en situation professionnelle
- MHC26 J'ai eu le sentiment que je me faisais confiance pour avoir mes propres idées et exprimer mes opinions dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC27 J'ai eu le sentiment que ma vie avait un sens en situation professionnelle
- MHC28 J'ai eu le sentiment que ma vie avait un sens dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail

Partie 2 - Questionnaire Epanouissement Emotionnel

En repensant à votre vie lors de ces 4 dernières semaines, à quel point avez-vous ressenti une (ou plusieurs) des émotions/sentiments suivants?

- 1- Jamais
- 2- Une ou deux fois (rarement)
- 3- Environ une fois par semaine (parfois)
- 4- 2 à 3 fois par semaine (souvent)
- 5- Presque toujours
- 6- Toujours

- PE1 Je me suis senti taquin, joueur ou amusé
- PE2 Je me suis senti agacé, irrité ou en colère
- PE3 Je me suis senti honteux, disgracié ou humilié
- PE4 Je me suis senti émerveillé, stupéfait ou impressionné
- PE5 Je me suis senti méprisant, dédaigneux ou insultant
- PE6 J'ai ressenti du dégoût, de la répugnance ou de la répulsion
- PE7 J'ai ressenti de la gratitude, de la reconnaissance ou de l'appréciation
- PE8 Je me suis senti coupable, fautif ou repentant
- PE9 J'ai ressenti de la haine, de la méfiance ou de la suspicion
- PE10 Je me suis senti plein d'espoir, optimiste ou rassuré
- PE11 J'ai ressenti de l'inspiration, une aspiration ou une élévation

- PE12 Je me suis senti curieux, intéressé ou attentif
PE13 Je me suis senti joyeux, heureux ou content
PE14 J'ai ressenti de l'amour, de la confiance ou de l'intimité
PE15 J'ai ressenti de la fierté, de l'assurance ou de la confiance en moi
PE16 Je me suis senti triste, abattu ou malheureux
PE17 J'ai ressenti de la peur, de la crainte ou de l'effroi
PE18 Je me suis senti serein, paisible ou satisfait
PE19 Je me suis senti stressé, agité ou bouleversé
PE20 Je me suis senti embarrassé, confus ou gêné

Partie 3 - Questionnaire "Caractères Forces"

En pensant à votre vie lors des **4 dernières semaines**. À quel point faites-vous appel aux qualités suivantes *dans tous les aspects* de votre vie ?

- 1- **Jamais**
- 2- **Une ou deux fois (rarement)**
- 3- **Environ une fois par semaine (parfois)**
- 4- **2 à 3 fois par semaine (souvent)**
- 5- **Presque toujours**
- 6- **Toujours**

- Force1 **Créativité** : penser de manière nouvelle et productive de faire les choses ; incluant, mais pas limité à la création artistique.
- Force2 **Curiosité** : avoir de l'intérêt pour toutes les expériences ; trouvant tous les sujets et les thèmes fascinants ; explorer et découvrir.
- Force3 **Aimer apprendre** : maîtriser de nouvelles compétences, thèmes, domaines de connaissance – par soi-même ou de manière formelle – plus que la curiosité, implique d'ajouter systématiquement à ce que l'on sait déjà.
- Force4 **Ouverture d'esprit** : penser les choses en profondeur et les examiner sous tous les angles ; ne pas tirer de conclusions hâtives ; être capable de changer d'avis à la lumière des faits ; soupesant les preuves de manière équitable.
- Force5 **Perspective** : être capable d'offrir de sages conseils aux autres ; avoir une manière d'appréhender le monde qui fait sens à soi et aux autres.
- Force6 **Authenticité** : dire la vérité, mais plus largement, se présenter de manière authentique ; être sans prétention ; prendre la responsabilité de ses sentiments et de ses actions.
- Force7 **Bravoure** : ne pas reculer devant la menace, le défi, la difficulté ou la douleur ; dire/faire ce qui est juste, même face à l'opposition ; agir sur ses convictions même si c'est impopulaire ; inclut, mais n'est pas limité à la bravoure physique.
- Force8 **Persistance** : terminer ce que l'on commence ; persister sur le cours d'une action malgré les obstacles ; « pousser les choses à avancer » ; prendre du plaisir à achever les tâches.
- Force9 **Entrain/Elan** : approcher la vie avec enthousiasme et énergie ; ne pas faire les choses à moitié, de manière tiède ou sans enthousiasme ; vivre la vie comme une aventure ; se sentir en vie.

- Force10 **Bonté/Gentillesse** : faire des faveurs et des actes bienveillants pour les autres ; les aider ; prendre soin d'eux.
- Force11 **Amour** : accorder de l'importance à l'intimité avec les autres, en particulier les relations où le partage et l'attention sont réciproques ; être proche des gens.
- Force12 **Intelligence Sociale** : être conscient des motivations et des sentiments des gens, comme de soi ; savoir quoi faire pour s'ajuster à différentes situations sociales ; savoir ce qui fait tiquer les gens.
- Force13 **Équité** : traiter tout le monde de la même manière selon les notions d'équité et de justice ; ne pas laisser les sentiments personnels biaiser les décisions concernant les autres ; donner à chacun une chance équitable.
- Force14 **Leadership** : encourager un groupe dont on est membre à accomplir les choses tout en favorisant de bonnes relations à l'intérieur du groupe ; organiser les groupes et les activités et veiller à ce qu'ils aboutissent.
- Force15 **Esprit d'équipe** : bien travailler en tant que membre d'un groupe ou d'une équipe ; être loyal au groupe ; faire sa part.
- Force16 **Pardon/Clémence** : pardonner à ceux qui nous ont blessés ; donner aux gens une deuxième chance ; ne pas être vengeur/revanchard.
- Force17 **Modestie/Humilité** : laisser ses accomplissements parler d'eux-mêmes ; ne pas rechercher à être sous les projecteurs ; ne pas se considérer comme plus spécial que l'on est.
- Force18 **Prudence** : faire attention à ses choix, ne pas prendre de risques indus ; ne pas dire des choses que l'on puisse regretter plus tard.
- Force19 **Autorégulation** : réguler ce que l'on fait et ressent ; être discipliné ; contrôler ses appétits et ses émotions.
- Force20 **Appréciation de la Beauté et de l'Excellence** : prendre conscience de la beauté, de l'excellence et de toutes performances et virtuosités dans tous les domaines de la vie - de la nature à l'art, aux sciences, à l'expérience du quotidien.
- Force21 **Gratitude** : être conscient et reconnaissant pour toutes les bonnes choses qui arrivent ; prendre le temps d'exprimer ses remerciements.
- Force22 **Espoir** : s'attendre à ce qu'il y a de mieux du futur et travailler pour y arriver ; croire qu'un futur positif est une chose que l'on peut réaliser.
- Force23 **Humour** : aimer rire et taquiner ; provoquer le sourire sur le visage des gens ; voire la légèreté des choses ; faire (pas nécessairement dire) des plaisanteries.
- Force24 **Esprit Religieux/Spiritualité** : avoir des croyances cohérentes quant à un sens supérieur et à une raison d'être de l'Univers ; savoir quelle est sa place en rapport au tout ; avoir des croyances sur le but de la vie qui détermine sa manière de se conduire et apporte un réconfort.

Partie 4 - Questionnaire Flux (Flow)

Lors des **4 dernières semaines**, dans votre **activité (professionnelle) quotidienne**, à quelle fréquence avez-vous vécu les points suivants ?

- 1- **Jamais**
- 2- **Une ou deux fois (rarement)**
- 3- **Environ une fois par semaine (parfois)**
- 4- **2 à 3 fois par semaine (souvent)**
- 5- **Presque toujours**
- 6- **Toujours**

- Flux1 Dans mon activité, le défi à relever est « juste ce qu'il faut »
- Flux2 Dans mon activité, je me concentre sans effort
- Flux3 Dans mon activité, mon esprit est tout à fait clair
- Flux4 Je suis entièrement absorbé par mon activité
- Flux5 Dans mon activité, je perds la notion du temps
- Flux6 Dans mon activité, la préoccupation de soi disparaît
- Flux7 Dans mon activité, mes pensées ou mes actions sont fluides
- Flux8 Dans mon activité, je sais exactement quoi faire à chaque étape
- Flux9 Dans mon activité, j'ai un sentiment de « maîtrise »
- Flux10 Mon activité devient sa propre récompense, elle est motivante en elle-même (motivante de façon intrinsèque)

Annexe 2 – Valeurs Manquantes

Récapitulatif de variables^{a,b}

| | Manquante | | N valide | Moyenn e | Erreur Ecart |
|---------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------------|
| | N | Pourcentage | | | |
| MHC12 | 17 | 6,8% | 232 | 2,82 | 1,433 |
| Flux1 | 16 | 6,4% | 233 | 3,40 | 1,543 |
| MHC11 | 16 | 6,4% | 233 | 2,43 | 1,449 |
| MHC16 | 9 | 3,6% | 240 | 2,99 | 1,303 |
| MHC15 | 9 | 3,6% | 240 | 2,73 | 1,276 |
| Force14 | 8 | 3,2% | 241 | 3,77 | 1,438 |
| MHC23 | 8 | 3,2% | 241 | 3,71 | 1,485 |
| Force24 | 7 | 2,8% | 242 | 3,44 | 1,833 |
| Force12 | 7 | 2,8% | 242 | 4,33 | 1,134 |
| Flux10 | 6 | 2,4% | 243 | 4,06 | 1,429 |
| MHC18 | 6 | 2,4% | 243 | 4,03 | 1,149 |
| MHC13 | 6 | 2,4% | 243 | 2,85 | 1,318 |
| Flux6 | 5 | 2,0% | 244 | 3,70 | 1,496 |
| Force17 | 5 | 2,0% | 244 | 4,45 | 1,211 |
| Force16 | 5 | 2,0% | 244 | 3,54 | 1,421 |
| MHC24 | 5 | 2,0% | 244 | 4,07 | 1,289 |
| MHC17 | 5 | 2,0% | 244 | 3,89 | 1,183 |

a. Nombre maximal de variables affichées : 85

b. Pourcentage minimal de valeurs manquantes à inclure pour la variable : 2,0%

Annexe 3 – Description de la population

| | | |
|-------------------------------------|---|---------------|
| Effectif | | 249 |
| Moyenne d'âge (ans) | | 40,11 |
| Genre | Hommes | 40% |
| | Femmes | 60% |
| Niveau d'Etude (ans) | BAC + | 3,5 |
| Situation Familiale | Célibataire | 15,70% |
| | Séparé ou Divorcé | 13,30% |
| | En couple | 67,10% |
| Entreprises | [1-10[salariés | 33% |
| | [10-49[salariés | 20% |
| | [50-249[salariés | 16% |
| | [250-499[salariés | 5,20% |
| | ≥ 500 salariés | 23,70% |
| Catégorie Socioprofessionnel | Artisans, commerçants et chef d'entreprise | 19,30% |
| | Cadres et professions intellectuelles supérieures | 32,50% |
| | Professions intermédiaires | 32,90% |
| | Employés | 10% |
| | Agriculteurs | 0,40% |
| | Ouvriers | 0,40% |

Annexe 4 – Items du modèle de mesure du développement personnel

Épanouissement mental professionnel

- MHC1** J'ai eu le sentiment que j'étais heureux en situation professionnelle
- MHC3** J'ai eu le sentiment que la vie était intéressante en situation professionnelle
- MHC5** J'ai eu le sentiment d'être satisfait de la vie en situation professionnelle
- MHC13** J'ai eu le sentiment que les gens étaient fondamentalement bons en situation professionnelle
- MHC23** J'ai eu le sentiment que je vivais des expériences qui me poussaient à me développer et à devenir une personne meilleure en situation professionnelle

Épanouissement mental privé

- MHC4** J'ai eu le sentiment que la vie était intéressante dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC22** J'ai eu le sentiment que j'entretenais des relations chaleureuses et de confiance avec les autres dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail
- MHC28** J'ai eu le sentiment que ma vie avait un sens dans ma vie personnelle quand je ne suis pas au travail

Emotions positives

- PE10** Je me suis senti plein d'espoir, optimiste ou rassuré
- PE11** J'ai ressenti de l'inspiration, une aspiration ou une élévation
- PE13** Je me suis senti joyeux, heureux ou content
- PE18** Je me suis senti serein, paisible ou satisfait

Maîtrise dans l'activité

- Flux3** Dans mon activité, mon esprit est tout à fait clair
- Flux7** Dans mon activité, mes pensées ou mes actions sont fluides
- Flux8** Dans mon activité, je sais exactement quoi faire à chaque étape

DE LA PERCEPTION DE LA RSE A LA TRADUCTION RH : ESSAI DE MODELISATION DU CAS DES DIRIGEANTS DE LA PME.

Zouhair LAARRAF

Professeur Associé
Group Sup de Co La Rochelle - CEREGE

laarrafz@esc-larochelle.fr

Patrick MICHELETTI

Professeur Senior
KEDGE Luminy Marseille

Patrick.Micheletti@kedgebs.com

Jean-Paul TCHANKAM

Professeur Senior
BEM Bordeaux

jean-paul.tchankam@bem.edu

Zahir YANAT

Professeur Senior
BEM Bordeaux

Zahir.yanat@bem.edu

L'étude de la perception par le dirigeant de la PME, de sa responsabilité sociale, passe par l'étude de l'environnement à la fois interne et externe, car les déterminants liés au contexte du dirigeant sont de nature à éclairer ses modes de décisions et ses comportements.

Ainsi plusieurs études empiriques récentes voient dans la performance sociale de l'entreprise et dans la capacité de gestion des PP une ressource stratégique au sens de défenseurs de l'approche ressource. Elles s'appuient sur cette idée pour justifier l'existence d'une relation entre performance sociétale et performance financière (Gond et alii, 2004).

Dans cette même perspective, des modèles théoriques ont aussi été proposés pour poser les bases d'une véritable approche ressource de l'entreprise socialement responsable ou de l'entreprise écologique, dans le prolongement des travaux de Wernerfelt (1984), Hamel et Prahalad(1990) ou Barney (1991). Ces modèles s'efforcent de montrer que la RSE, en général appréhendée comme capacité de gestion des parties prenantes, présente la plupart des caractéristiques d'une « ressource stratégique », et qu'en conséquence, les entreprises se doivent de la gérer et de la développer, au même titre que d'autres compétences centrales comme celles détenues par le dirigeant de la PME et ses collaborateurs par exemple.

L'approche contractuelle de la RSE pour sa part, recouvre l'ensemble des auteurs et travaux que l'on regroupe habituellement sous le qualificatif de Théorie des parties prenantes (TPP). Certes, il existe des variantes de cette théorie, mais au-delà de cette diversité théorique, les auteurs partagent une même vision. S'inscrivant au départ dans la lignée des travaux sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (Bowen, 1953 ; Ansoff, 1963, Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979) et du champ du Business and Society, la TPP a, par son orientation pragmatique et sa visée managériale, permis de renouveler ces approches, à l'origine normatives. Comme l'indique Carroll (1991), les travaux sur la responsabilité sociétale restaient assez vagues et peu opérationnels pour les managers: vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises ? L'apport de la notion de Stakeholders, selon la formule de Carroll, a permis de mettre des « *noms et des visages* » en face de l'idée de responsabilité. « *La notion de « stakeholders » désigne les individus ou les groupes*

d'individus qui ont un enjeu, une requête, ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise » (Carroll, 1991).

Rappelons que cette théorie est la plus utilisée dans le cadre des recherches portant sur des nombreuses thématiques de la RSE. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente, relative, et s'exerce en fonction des parties prenantes identifiées par l'entreprise comme importantes. L'intensité de l'engagement des PME dans le DD et la RSE peut être appréhendée à partir des travaux de Freeman (1984) qui permettent de mesurer la légitimité de l'approche « parties prenantes » dans l'entreprise. 1) le niveau « rationnel » consiste à identifier les parties prenantes et leurs intérêts. 2) le niveau « processus » recouvre la procédure de prise en compte de ces intérêts dans la stratégie de l'entreprise 3) le niveau « transactionnel » consiste à examiner le dispositif de « négociation » et de médiation mis en place avec les parties prenantes.

Au-delà de cette diversité, les travaux de Freeman partagent une vision commune avec l'approche contractuelle de la RSE: l'entreprise y est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaires ou pas. Pour preuve, quand on examine le corpus théorique sur lequel s'appuient les principaux auteurs de la TPP, on trouve, à l'amont de leurs travaux, une théorie fondée sur une « vision contractuelle de la firme » (Coriat et Weinstein, 1995 ; Gond et S. Mercier, 2005). Dans cette perspective contractuelle, la fonction principale du dirigeant est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes de l'entreprise.

La théorie néo-institutionnelle postule que l'on ne peut comprendre les organisations (PME) que si l'on accepte le fait qu'elles soient connectées entre elles, d'une part, et construites par leur environnement social, d'autre part. « *En effet, il apparaît que celles-ci adoptent « cérémonieusement » certaines pratiques, certaines politiques, certaines procédures totalement indépendamment de leur valeur* » (Gond, Mullenbach-Servary, 2004). Elles seraient ainsi mues par des idéaux véhiculés par la société, institutionnalisés de ce fait, et fonctionnent comme de véritables mythes, très puissants (Meyer & Rowan, 1977).

Cette idée renvoie au concept d'encastrement forgé par Granovetter (1985) qui affirme que « *l'on ne peut analyser le comportement et les institutions sans prendre en compte les relations sociales courantes qui exercent sur eux de très fortes contraintes* ». Cela suppose que l'action économique n'a pas pour seul but la maximisation du profit (pour l'entreprise) ou de l'utilité (pour l'individu), et que « *l'allocation des ressources obéit à des déterminations qui englobent des loyautés communautaires et la référence à des valeurs* » (Allouche et Amann, 2002).

Ce processus d'institutionnalisation conduit dès lors « *les processus sociaux, les obligations ou le présent [...] à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et [à] aller de fait* » (Rojot, 2003). « *En incorporant des pratiques institutionnalisées à l'extérieur, les organisations prennent un statut de « bonnes organisations », deviennent estimables et sont considérées par leur environnement comme nécessaires : leur existence est ainsi maintenue* » (Gond, Mullenbach-Servary, 2004). Bien que la conformité à ces règles institutionnalisées entre souvent en conflit avec les critères d'efficacité et d'efficience retenus, et puisse même leur être nuisible (Powell & DiMaggio, 1991), les organisations les adoptent et les conservent volontairement, allant parfois jusqu'à introduire des écarts entre leurs structures formelles et leurs activités de travail réelles.

Autrement dit, les organisations - PME- adoptent certaines règles uniquement parce qu'elles correspondent aux attentes de la société (Zucker, 1991) et parce qu'elles leur permettent, en conséquence, d'acquérir une certaine **légitimité** qui est une condition nécessaire à leur survie « **licence to operate** ». (Reynaud, Martinet, 2004).

Dans cette optique holiste, assumer sa responsabilité sociale revient, pour les PME, à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par leur environnement-externe- afin d'obtenir le soutien

de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité sociale serait donc, selon cette théorie, **une réponse aux pressions institutionnelles** : la similarité et le mimétisme entre les pratiques mises en œuvre dans les entreprises s'expliquant bien plus souvent par une quête de légitimité que par des contraintes économiques ou d'efficacité (Allouche, 2002).

Les auteurs de cet article s'interrogent sur les facteurs déterminants de la perception des dirigeants de la RSE. Ils estiment que ces théories peuvent offrir une lecture complète de l'environnement de la PME et par ricochet des déterminants de la perception des dirigeants de la RSE et des pratiques ressources humaines. La théorie des ressources (Ressources Based View : RBV) peut éclairer la RSE à travers l'analyse des éléments internes, mais la compréhension de la dimension externe nécessite de mobiliser les apports et les concepts d'autres théories telles que la théorie des PP et la théorie Institutionnelle.

1. Lecture de l'environnement interne de la PME par la théorie des ressources

La théorie des ressources, à travers l'analyse des éléments internes tels que : rôle et place du dirigeant, valeurs, vision stratégique, activités et compétence, ressources et capacités cognitives de la PME influence la perception que l'on a de la RSE.

1.1. Profil, valeurs et vision stratégique du dirigeant

Les recherches effectuées sur les dirigeants de la PME, se sont centrées d'abord à ses motivations, son parcours, ses traits de personnalité et ses aptitudes personnelles. Cette caractérisation quelque peu héroïque a été peu à peu complétée par l'analyse de ses valeurs et comportements. La compréhension du métier de dirigeant s'appuie également sur les différentes activités qui le composent, et les compétences qui y sont associées. Des typologies de dirigeant ont ainsi pu être dégagées.

Pour mieux comprendre le dirigeant de PME, les facteurs du succès du dirigeant ont été reliés à des attributs psychologiques, en premier lieu sa personnalité, et sa motivation d'entrepreneur. Les premières analyses formalisées par les économistes établissaient la première caractéristique de l'entrepreneur comme la prise de risque. Elles mettaient le plus souvent en exergue des facultés naturelles ou des aptitudes entrepreneuriales. Les approches développées dans les années 1950 aux États-Unis par des sociologues et des psychologues notamment, basées sur la personnalité, postulent que les traits personnels propres aux entrepreneurs les prédisposent à agir de façon particulière. Ces traits de personnalité expliqueraient les succès et la pérennité de l'entreprise. Les entrepreneurs auraient des velléités d'indépendance plus marquées, et pourraient s'appuyer pour réussir sur une forte confiance en eux. Ils sont souvent de nature optimiste et persévérante. Enfin, le goût du risque serait une des caractéristiques principales du dirigeant.

Danjou (2004) confirme à travers les entretiens menés auprès d'une cinquantaine de chefs d'entreprise la passion de réaliser, le sens du projet et le goût de l'œuvre collective qui animent les dirigeants. Néanmoins, les différentes études n'ont pas permis de prouver que ces éléments étaient discriminants (par rapport à l'ensemble de la population), tout comme il est difficile d'établir des relations de causalité entre le succès entrepreneurial et les profils des dirigeants basés sur leurs parcours tant ceux-ci sont variés. Si les traits de caractère et la personnalité peuvent expliquer certaines prédispositions à la création ou la reprise d'une entreprise, ils ne suffisent pas à justifier du succès de celle-ci et de la réussite du dirigeant.

En outre, le profil de l'entrepreneur tel qu'il a été longtemps présenté constitue plus un idéal type, « *car il semble impossible de trouver réunies chez une seule personne toutes les qualités que l'on exige de lui* » (Fonrouge, 2002). Il faut néanmoins reconnaître que, au cœur des actions et des décisions des dirigeants, « *l'esprit d'entreprise constitue une force profonde, à*

l'origine de convictions fortes, qui représentent une part d'affectif symbolique et irrationnel » (Danjou, 2004).

La place de la motivation doit également être considérée. Elle constitue l'élément d'interface entre les traits de personnalité du dirigeant et ses actions, dans lesquelles sont mises en œuvre des compétences. Les motivations du créateur sont identifiées comme le souci d'accomplissement personnel (*need for achievement*, mis en lumière par Mc Clelland en 1961), le goût d'entreprendre, le besoin d'indépendance (Faber, 2002).

En fait, si la performance dépend de la personnalité, de la compétence et de la motivation, il ne s'agit pas ici de la motivation entrepreneuriale, mais plutôt de la connaissance et de la gestion de soi. Pour Faber (2002), c'est en agissant sur ces leviers que l'on pourra accompagner le dirigeant vers la performance. En effet, « *la PME, en tant qu'organisation sociale centrée sur son dirigeant, dépend en grande partie du "construit psychologique" de celui ou celle qui la dirige* ». Cette approche doit être nuancée par l'intégration de la variable motivation. Elle doit aussi intégrer les croyances, les valeurs, les représentations du dirigeant qui ne seront pas sans influence sur ses actions, tout comme ses schémas cognitifs.

P. Drucker (1985) définit les fonctions du dirigeant d'entreprise, et considère que la réussite est une question de comportement, plus que de traits de caractère. L'approche par le comportement (ce que fait le dirigeant) permet de déterminer l'influence des valeurs et de la vision du dirigeant.

Au-delà de la volonté de réalisation, de l'attrait du pouvoir, et de la recherche d'autonomie, le système de valeurs des dirigeants détermine leur mode de management, et les orientations stratégiques impulsées, y compris sociales. Ce système comprend les valeurs, orientations profondes, qui structurent les représentations et les actions des individus, les buts et les objectifs. Danjou (2004), à partir d'entretiens menés auprès de dirigeants, montre que ces derniers, confrontés à des questionnements dans leur prise de décision, s'appuient sur une éthique, moins figée que la morale. « *Ce qui entre en jeu dans le maintien d'une certaine intégrité personnelle relève plus d'une vigilance, portant à se poser à tout moment les bonnes questions et à tenter d'y répondre en conscience, que d'une adhésion à des principes stricts, à des normes de comportement.* » Les contradictions entre ses valeurs personnelles et l'exercice de son métier constituent parfois une difficulté à surmonter.

D'après l'étude menée par Géhin (1997), les dirigeants qui présentent un ensemble d'attitudes traduisant des sentiments de confiance globale semblent plus disposés à la croissance que les dirigeants centrés sur la sécurité et la protection. D'après cette étude, la croissance semble liée à un ensemble de valeurs relatives, à l'affirmation de soi, au sentiment d'accomplissement personnel, à un climat de détente dans le milieu familial plutôt qu'à une éducation stricte, à une approche ouverte des autres plutôt qu'à la méfiance, et à une attitude positive envers l'avenir plutôt qu'à la prudence.

Un certain nombre de travaux sont axés sur la vision stratégique²⁴⁷ du dirigeant et son rôle dans le processus décisionnel. Citons à titre d'exemple celui qui éclaire le plus notre recherche, le modèle d'analyse stratégique dit Intention stratégique du dirigeant et Pôle de compétence-ISPC- d'Hamel et Prahalad (1990) ;

La vision stratégique, c'est-à-dire l'image que le dirigeant se fait de l'entreprise dans le présent et le futur, va influencer les intentions et le comportement de ce dernier. Des projets stratégiques, déclinés en action, vont se développer à partir de la vision personnelle du dirigeant. L'étude de la formalisation de cette vision, du point de vue cognitif, permet de saisir les composantes du processus de décision. Cette méthode de travail a été appliquée à la

²⁴⁷Fillion (1997) définit la vision entrepreneuriale comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir »

fois dans le cadre des décisions d'internationalisation, de l'assurance qualité ou ISO et de la RSE et PME.

L'étude de ce cheminement de prise de décision stratégique du dirigeant de la PME passe en outre par un modèle d'analyse de la cartographie cognitive permettant de l'opérationnaliser. Cette démarche est suggérée par Cossette (2003). Il s'agit de la retranscription graphique par le chercheur des représentations mentales du dirigeant de PME, transmises dans son discours. Ces travaux peuvent permettre au dirigeant de mieux comprendre et analyser le « pourquoi » de ses actions, et l'aider notamment à mieux communiquer par la suite. D'autres modes d'analyse s'appuient plus précisément sur le contenu des activités du dirigeant et les compétences mises en œuvre.

1.2. Compétences et capacité cognitive du dirigeant de la PME

Le dirigeant influence le développement et la pérennité de l'entreprise par ses caractéristiques personnelles mais aussi par les compétences qu'il mobilise dans l'exercice de ses fonctions. Son métier est composé de plusieurs types d'activités qui varient en fonction du cadre technologique, social et juridique du projet développé et de la vie de l'entreprise.

Le dirigeant crée lui-même, ou en tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce, et en assume toute la responsabilité. À la différence d'un cadre par exemple, il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en œuvre. En outre, la polyvalence du dirigeant de PME apparaît comme un des éléments caractéristiques du métier.

Pour Mintzberg, le dirigeant a trois rôles à remplir, dans les domaines du contact, de l'information et de la décision. Mais ces définitions ne permettent pas de distinguer le dirigeant de PME de celui d'une unité fonctionnelle d'un grand groupe et d'intégrer les spécificités du dirigeant de PME

Au cœur d'un système polyvalent et centralisé, le dirigeant de PME devra posséder de multiples compétences pour répondre, sous la pression d'une perpétuelle exigence de réactivité, aux divers types de situations rencontrées.

Chaque dirigeant va se servir, en fonction de son profil psychologique, de ses compétences comme de ressources « Stratégiques », utilisables dans l'action.

Dans les années 1990, les chercheurs nord-américains se sont tournés vers l'étude des compétences des dirigeants et des créateurs, et les résultats de ces recherches indiquent que les compétences sont plus directement liées à la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité.

Des chercheurs québécois (Lorrain *et al.*, 1998) ont établi un état des lieux des approches par les compétences dans le cadre de leurs travaux sur un questionnaire d'évaluation des compétences entrepreneuriales. À titre d'exemple, les auteurs en citent un certain nombre, dont certaines ont été testées auprès de dirigeants:

- l'habileté à travailler intensément,
- l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise,
- l'habileté à diriger et à animer les collaborateurs,
- l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires,
- l'habileté technico-fonctionnelle (*i. e.* capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation).

Après l'avoir testé empiriquement, Lorrain *et al.* (1998) ont construit un questionnaire d'évaluation des compétences identifiées à partir du panorama des études sur ce thème.

Les douze compétences retenues sont: l'identification d'opportunité, la vision stratégique, la gestion du réseau d'affaires, la gestion de son temps, la gestion de son travail, la gestion financière, la gestion marketing, la gestion des opérations, la gestion du personnel, la gestion des lois, des règlements, la négociation d'affaires, la prise de décision.

1.3. Les ressources et capacités cognitives de la PME.

Nous venons de mettre en évidence la place et le rôle qu'occupe le dirigeant de la PME par ses compétences, ses valeurs, son parcours, et sa vision du monde des affaires. Nous allons dans ce qui suit développer la relation qu'il entretient avec son environnement.

Ainsi, nous allons voir que celui-ci se présente sous la forme d'une image « énoncée », et n'a donc pas le statut ontologique qu'on lui prête souvent dans les analyses de type LCAG.

Pour Weick (1979), la tendance de l'Homme à comprendre, à expliquer et à façonner, a pour fonction de lui donner l'impression de mieux maîtriser les événements. L'individu cherche à donner un sens à la réalité, et se construit le monde sur lequel il agira ensuite. Ce processus le conduit, en fait, à se définir une réalité intelligible. C'est à partir de ces hypothèses que Weick a conçu un « modèle dynamique d'organisation », défini comme un processus continu qui comporte quatre phases : la transformation de la réalité (ecological change), l'engagement dans le réel (enactement), l'attribution de sens au réel devenu équivoque (sélection) et la rétention, sous forme de schèmes d'interprétation du réel devenu significatif (rétention). A l'issue de ces quatre phases, l'individu peut intervenir directement sur la réalité qu'il a transformée. « Ainsi, le chef d'entreprise va pouvoir « énoncer » son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'intéresse »

Cette interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observée dépend, en particulier, des facteurs de production de l'entreprise, qui « formatent », en quelque sorte, la perception que possèdent les ressources humaines de leurs possibilités d'action, ainsi que leur perception de l'environnement externe.

Les ressources conditionnent donc le « cadre de référence » de l'entreprise, c'est-à-dire le « paradigme stratégique » (Koenig, 1996) en fonction duquel elle donne du sens à ce qui l'entoure : « il existe une corrélation étroite entre les diverses sortes de facteurs de production avec lesquels travaille une entreprise et le développement des idées, de l'expérience et des connaissances de ses cadres et de ses chefs. Nous avons vu que les modifications dans l'expérience et les connaissances n'affectent pas seulement les services productifs que l'on peut tirer des facteurs de production, mais également la « demande »; telle que l'entreprise la voit. (...) Rien ne permet de supposer que, même si les conditions extérieures restent inchangées, des combinaisons de services possibles pour une entreprise demain le sont dès aujourd'hui. Les entreprises, comme les personnes, occupent à chaque instant une position donnée par rapport au monde extérieur. Cette position n'est pas déterminée seulement par l'espace et le temps, mais également par l'horizon « intellectuel ». Celui-ci fournit le cadre de référence pour saisir les phénomènes extérieurs, et le point de départ de tous les plans d'action » (Penrose, 1956).

2. Lecture de l'environnement externe par la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle

2.1. L'explication de l'environnement de la PME par les parties prenantes

Si, selon Freeman (1984), les racines de la définition des parties prenantes remontent au SRI international en 1963, Preston et Sapienza (1991) trouvent ses origines dans les années trente durant la dépression, quand la General Electric Company a identifié des groupes majeurs en relation avec l'entreprise : les actionnaires, les employés, les clients, et le public en général. En 1947, la firme Johnson & Johnson établit une liste des PP strictement d'affaires (strictly business stakeholders). Quelques années plus tard, R. Wood (1991) liste quatre parties dont l'entreprise doit tenir compte pour améliorer ses performances : les clients, les employés, les actionnaires, et la communauté. Depuis, plusieurs typologies ont été dressées, notamment celle établie par Clarkson (1995), qui distingue les groupes premiers et les groupes seconds

de PP. Les groupes premiers sont ceux dont l'entreprise ne peut se passer, sans qui le fonctionnement et la survie de l'entreprise seraient remis en cause.

Freeman (1984) reconnaît dès le début du mouvement d'analyse sur ce thème que de sérieuses différences d'opinion peuvent avoir lieu sur "le principe de qui ou quoi compte réellement". Sa définition désormais classique est extrêmement large, et laisse le champ ouvert pour inclure virtuellement « n'importe qui ». La base des relations peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle "peut affecter ou être affecté", et à l'inverse des relations de transactions scellées par un contrat, il n'est pas nécessaire d'établir une réciprocité. On retrouve également cette idée de PP "impactenat" ou impactée dans la norme ISO 26000. Clarkson (1984) offre au contraire une définition des plus étroites de la littérature. « Il ne considère comme PP que les groupes ou les personnes qui supportent un risque volontairement ou involontairement ». Les personnes qui supportent un risque volontairement correspondent à celles qui investissent dans l'entreprise, quelle que soit la forme de l'investissement (matériel, humain, financier, etc.) telle que les salariés. Les personnes qui supportent un risque involontairement sont celles qui sont placées en situation de vulnérabilité du fait de l'activité de la firme telles que les riverains.

Entre la vision étroite et la vision large (Cf. tab 1), on peut noter de nombreuses différences. Les visions étroites se fondent généralement sur une réalité pratique des ressources limitées, du temps limité et de la patience limitée de la part des gestionnaires de l'organisation pour s'occuper des contraintes extérieures. Elles s'appuient également sur le principe de légitimité des demandes fondées sur le contrat, l'échange, la législation, les droits moraux, la prise de risque ou l'intérêt moral dans le bénéfice ou la perte générée par les actions de l'entreprise. A l'inverse, les visions larges se fondent sur la réalité empirique selon laquelle la firme peut virtuellement affecter et être affectée par à peu près tout le monde. Elles se centrent alors sur le pouvoir d'influence des acteurs sur le comportement de la firme, que le pouvoir exercé soit considéré comme légitime ou non.

Tableau 1 :
Différentes théories des parties prenantes

| Shareholder theory | Stakeholder theory | | |
|---|---|--|---|
| | Formaliste | Rationaliste | Critique |
| Identification d'un seul acteur légitimé de la RSE : l'actionnaire. | Respect des législations et accords. Transformé en discours de marketing, ce respect contribue à servir l'actionnaire. | Reconnaissance de la pluralité des PP et démarche en vue d'une coopération de toutes les parties dans la poursuite d'un objectif commun. | Intérêts divergents et conflits sont inéluctables : l'entreprise aboutit à des équilibres, nécessairement instables et évolutifs, entre les intérêts des diverses PP. |

Source : Xhaufclair et Zune (2004, 2006)

Comme le souligne De Debry et Galindo (2005), la définition large d'une PP pose une difficulté supplémentaire. Il s'agit de la potentialité à être une partie prenante. Les PP dont il faut tenir compte sont-elles seulement les groupes d'individus actuels, repérés, ou les groupes potentiels, qui peuvent rapidement être affectés ou affecter les objectifs de l'entreprise ? Starik (1994) par exemple se prononce très nettement en faveur de la prise en compte des PP potentielles, donc non encore repérées. Pesqueux (2006) distingue les parties prenantes

contractuelles des parties prenantes diffuses. Les PP sont aussi représentées à partir du modèle de "la roue de vélo" c'est-à-dire des cercles concentriques (Cazal, 2005). Chaque cercle représente un type de partie prenante dont l'importance est d'autant plus élevée que le cercle se situe au centre de la roue. Cependant, cette représentation ne donne qu'une image statique, et ne fournit aucune indication sur le traitement et les actions que l'entreprise doit mener pour répondre aux demandes. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont remis en cause ce modèle en proposant un modèle dynamique permettant de caractériser différentes catégories de PP. Ils proposent d'identifier les PP à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité, l'urgence. Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1994) à la suite de Dahl (1957). « *Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement* ». Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui la définit comme « *une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité sont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions* ». Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques, l'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate. L'importance des PP est positivement reliée au nombre cumulatif de critères (pouvoir - P-), légitimité (- L-), (urgence, -U-) perçus par le dirigeant (manager) à un moment donné. Le schéma suivant permet d'identifier 3 catégories de PP, que l'on peut décomposer en sous-catégories (1 à 7).

Ces différentes catégories et sous-catégories peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous. (Tableau 2)

Tableau 2 :
Catégories et sous-catégories de PP

| Catégories de PP | Définitions | Sous-catégories | Attributs | Commentaires |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|--|
| « Latentes » (latent) | PP possèdent un des 3 critères. | 1. PP « dormantes » 2. PP « discrétionnaires » 3. PP « moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises » | P L U | Pouvoir inutile faute de posséder L et U (Ex. Lobbying). Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (Ex. actionnaires minoritaires). Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (Ex. riverains). |
| « En attente » (expectant) | PP possèdent deux des 3 critères. | 4. PP « dominantes » 5. PP « dangereuses » 6. PP « dépendantes » | P + L L + U P + U | Possibilité de coalition dominante (Ex. CODIR). PP coercitives, voire violentes (Ex. grévistes). Dépendance p.r. aux autres PP (Ex. population touchée par la marée noire). |
| « Qui font autorité » (définitive). | PP possèdent les 3 critères. | 7. PP « déterminantes » | P + L + U | Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (Ex. clients, donneurs d'ordre). |

Source : De Bry, Galindo (2005)

Dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, ces trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont répartis à chaque partie prenante par les managers selon leur propre perception. En s'inspirant de cette approche, les auteurs de cet article admettent qu'un cadre dynamique nécessaire aux actions de l'entreprise, suscite un intérêt pour les populations potentielles. De ce fait la définition donnée par la norme ISO 26 000 dans le point 2.20 cadre bien avec l'approche retenue, car bien qu'elle soit large, elle a le mérite de n'exclure aucune PP, et peut représenter toutes les situations. "Est considéré comme partie prenante un individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activité d'une organisation". Elle peut être impactante ou impacté par les activités de l'organisation et fait partie de sa sphère d'influence".

2.2. L'explication des variables socio-économiques externes par la théorie néo-institutionnelle (TNI)

Selznick, Parsons et Simon ont relevé que les organisations étaient confrontées à des phénomènes d'institutionnalisation indésirables, à des besoins de légitimation et, enfin, aux limites cognitives des individus en focalisant leurs travaux sur des questions d'ordre, de stabilité et de maintenance des systèmes (Lounnas 2004). Dès 1971 les néo-institutionnalistes vont adopter par réaction à cette logique normative une vision phénoménologique des organisations et proposer une théorie de l'action. Ainsi, mettent-ils en avant le fait que l'action résulte du sens que les hommes attachent à leurs propres actions et à celles des autres. Ce sens attribué aux choses opère non seulement dans l'esprit des individus mais se traduit aussi par des faits sociaux objectifs qui résident dans des institutions sociales (Lounnas, 2004). Sous cet angle, le concept d'une organisation ne se limite plus à celui d'une entité sociale qui fournit des ressources et fixe des objectifs, mais représente également une source de sens pour chacun de ses membres.

Deux articles, le premier de Meyer et Rowan (1977) et le second de Zucker (1977) livrent tout l'intérêt de cette approche. Dans le premier, les auteurs relèvent, eux aussi, que si toutes les règles culturelles ne sont pas favorables aux organisations, les croyances rationalisées²⁴⁸ sont positives pour elles. Ainsi, la rationalisation des règles culturelles produit une base indépendante pour la construction d'organisations. Dans le second article, Zucker met l'accent sur les micro-fondements des institutions pour souligner le pouvoir d'ancrage des croyances cognitives sur les comportements. En effet, une fois institutionnalisée, la connaissance sociale existe comme un fait. Dans la réalité objective, elle peut être transmise directement sans structures motrices.

La méthode macro-perspective (environnementale) et dominante de l'analyse sociologique des organisations se développe dans le prolongement de ces recherches. Dans ce contexte, DiMaggio et Powell (1991), distinguent trois importants mécanismes -coercitif, normatif et mimétique- par lesquels les effets institutionnels sont diffusés à travers un champ d'organisations, et soulignent l'isomorphisme structural (similarités) comme une importante conséquence des deux processus compétitif et institutionnel. Scott (1991) décrit quant à lui les six mécanismes associés aux piliers institutionnels suivants (tableau 3)

248 Présentées sous une forme qui spécifie la conception des procédures pour atteindre des objectifs spécifiques.

Tableau 3:
Les piliers institutionnels

| | Régulateur | Normatif | Culturel-cognitif |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| - Base de respect | Convenance | Obligation sociale | Commun entendement |
| - Base de l'ordre | Règles | Attente engageante | Schéma constitutif |
| -Mécanisme | Coercitif | Normatif | Mimétique |
| - Logique | Instrumentalité | Pertinence | Orthodoxie |
| - Indicateurs | Règles, lois, sanctions | Certification, accréditation | Croyances, logique d'action partagée |
| - Base de la légitimité | Légale | Morale | Reconnaissable et culturellement acceptée. |

Source : Scott (1991)

Les institutions régulatrices, normatives et cognitives-culturelles imprègnent différents dépositaires ou vecteurs. Scott en retient quatre qui ont, de plus, l'avantage de pouvoir être présentés selon le format analytique du tableau ci-après. (Tableau 4)

Tableau 4:
Piliers institutionnels et leurs vecteurs

| | Piliers | | |
|------------------------------|---|--|---|
| Vecteurs | Régulateur | Normatif | Culturel-cognitif |
| Systèmes Symboliques | Règles, Lois. | Valeurs, Attentes | Catégories, types schémas. |
| Systèmes Relationnels | Gouvernance, Pouvoir. | Régimes, Autorité. | Isomorphisme structurel, identités. |
| Routines | Protocoles, Procédures opérationnelles standards. | Emplois, rôles, Obéissance au travail. | Scriptes. |
| Artéfacts | Objets respectant les spécifications autorisées. | Objets conformes aux conventions et standards. | Objets possédant une valeur symbolique. |

Source : Scott (1991)

Ainsi, les systèmes symboliques, fondés sur les lois, les règles, les valeurs, les attentes et les catégories, peuvent exister à tous les niveaux, et sont les vecteurs des institutions régulatrices, normatives et cognitives.

A cet égard, on relèvera que l'apparition de standards et de processus de standardisation constitue un exemple clair de développement de vecteurs normatifs et culturels comme l'ont

montré les travaux de Mintzberg. Les institutions peuvent avoir pour vecteurs des systèmes relationnels qui reposent sur des attentes structurées par des réseaux de positions sociales. Des systèmes de croyances et de règles codifient les distinctions positionnelles et les rôles. Ceux des vecteurs culturels, dont les arrangements relationnels associés sont largement présents dans différentes organisations, établissent entre-elles un isomorphisme structural (formes similaires) ou une équivalence structurale (relations similaires entre les formes) (Scott 1991)

Dans d'autres cas, ces formes, qui incluent aussi des systèmes de croyances localisés, sont distinctives et donnent à la PME, selon la terminologie de Selznick, une structure de caractère organisationnel unique. « L'habitude est une seconde nature » dit le proverbe et, en effet, il est largement admis qu'à travers les comportements routiniers transparait la nature des choses, ou plus précisément, les aspects de l'habitus à l'origine de ces comportements ou d'actions répétitives peu ou pas conscients. En ce sens, les routines sont des véhicules de l'ordre institutionnel dont les habitus sont des protocoles et des procédures standardisées régulateurs d'activités ou des rôles normatifs et des scriptes culturels.

Les artefacts, objets d'assistance à différentes tâches créés par l'Homme, sont des vecteurs institutionnels tant ils sont révélateurs de conformité, respectivement, à des spécifications régulatrices, à des conventions et normes ou à des valeurs symboliques.

En effet, en fonction de leurs caractéristiques individuelles et de leurs connexions, les PME, et les organisations d'une manière générale, répondent, plus ou moins rapidement et de manière diversifiée, aux pressions des processus institutionnels qui les forcent à la conformité en leur surimposant leur contexte. Les sources essentielles de la légitimité de ces forces, initialement la tradition et/ou les croyances en des leaders charismatiques, sont, de plus en plus, légales. L'importance et la nature de ce concept de forces de légitimation sont formidablement bien traduites par la proposition de Meyer et Rowan, selon laquelle indépendamment de leur efficacité productive, les organisations existant dans des environnements hautement institutionnalisés, qui réussissent à devenir isomorphes²⁴⁹ à ces environnements, obtiennent la légitimité et les ressources nécessaires à leur survie.

Le conformisme est, en effet, une réponse aux pressions isomorphiques. Il n'est, cependant, pas le seul quand les processus institutionnels s'associent à d'autres forces pour donner des formes aux structures et aux actions. Le sens à accorder à la légitimité et les mécanismes de sa transmission varient, quelque peu, selon l'élément institutionnel auquel ils sont associés. Apparents mais passant souvent inaperçus, les effets des processus institutionnels deviennent très visibles quand ils sont observés sur une plus longue période.

Il découle de ces trois théories les déterminants suivants (tableau 5) sur la perception du dirigeant (PME) de la RES.

²⁴⁹ Les neo-institutionnalistes, considérant que la survie d'une organisation résulte de sa légitimité (ou adaptation) sociale (ou institutionnelle), parlent d'**isomorphisme institutionnel**. Cet isomorphisme, qui rend semblable, ne rend pas, nécessairement, compétitif. Pour les écologistes, les organisations, assurant leur survie par leur compétitivité, l'isomorphisme serait d'origine concurrentielle.

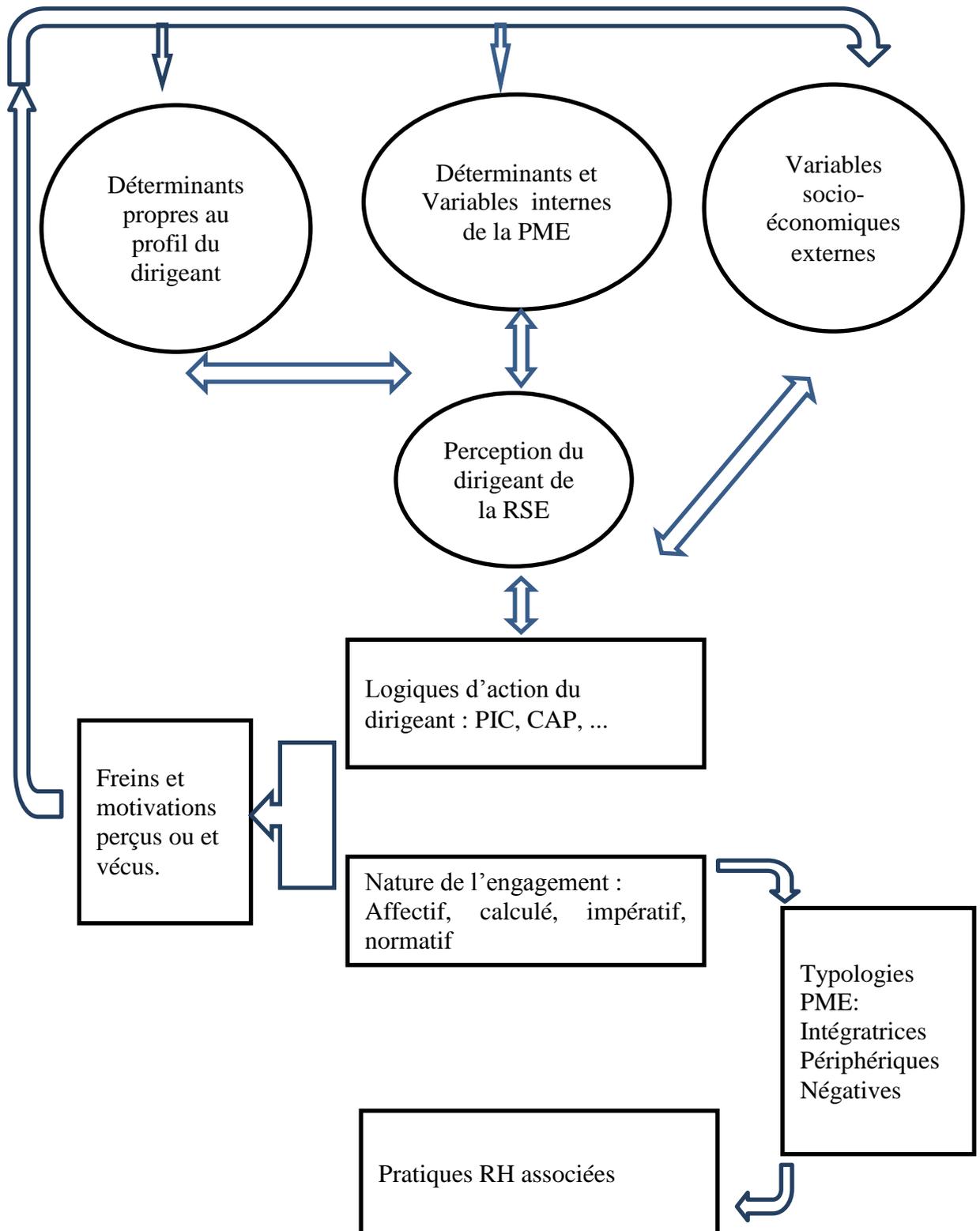
Tableau 5 :
Les déterminants de la perception des dirigeants de PME de la RES

| | Déterminants internes liés au profil du dirigeant | Déterminants internes propres à la PME | Déterminants externes : socio-économiques |
|-----------------------------|---|--|---|
| Nature des variables | <ul style="list-style-type: none"> - L'âge - La formation - Le Parcours & l'expérience - Les valeurs (référents philo, historique et culturel) - La morale & convictions religieuses - Réputation - Réseau relationnel - Style de management - Volonté managériale & vision stratégique. | <ul style="list-style-type: none"> - L'identité de la PME - L'âge de l'entité - La taille - La Structure du capital - La localisation - La situation économique et financière - Le personnel & les capacités dynamiques des RH - La culture métier - Le couple Produit/marché - La structure Organisationnelle - Le contrôle de l'entreprise (indépendance,...) - Mode d'exploitation (franchise ...). | <ul style="list-style-type: none"> - La nature des relations avec les donneurs d'ordre (degré de dépendance) - Le secteur (intensité concurrentielle...) - L'ancrage territorial de la PME - La législation - le contexte social, culturel, politique. |

Ces déterminants de la perception influencent les logiques d'action des dirigeants de la PME et par ricochet les pratiques ressources humaines (figure I).

Figure 1 :

Déterminants de la perception, logiques d'action et pratiques ressources humaines associée



3. Conclusion

Comme on peut le constater les déterminants internes et externes influencent la perception du dirigeant de la RSE, les logiques d'action et les pratiques ressources humaines. Ces pratiques RH sont à leurs tours influencées par la nature de l'engagement du dirigeant et par les principaux freins et motivations vécus. Elles vont d'une application simple du cadre légal, voire dans certains cas de la lutte pour la sauvegarde des emplois à des politiques RH favorables et bienveillantes à l'égard des salariés. Si les théories ci-dessus développées présentent quelques insuffisances, elles possèdent un potentiel explicatif élevé et peuvent fournir une grille d'analyse féconde pour expliquer le comportement des dirigeants de la PME à l'égard de la RSE. Elles peuvent aussi permettre d'étudier la relation entre le management responsable et la performance organisationnelle (croissance, profit, etc.), relation qui n'a pas été évoquée dans cette étude et qui pourra faire l'objet d'investigations futures.

4. Bibliographie

- ALLOUCHE J., AMANN B., (2002), « Les performances des entreprises familiales : une explication par la force des liens sociaux. », International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), Brisbane Australie.
- CLARKSON M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), p. 92-117.
- ANSOFF I., (1963), *corporate strategy*, Mc-Graw-Hill, New York.
- BARNEY J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120
- BOWEN, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- CAZAL D., DIETRICH A., (2005), « l'entreprise est-elle soluble dans la société ? Entreprise, parties prenantes et société », 16ème Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre
- COSSETTE, P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p.1-18.
- CARROLL, A. B. (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- CARROLL A. (1991), "The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, july/august, pp.39-48.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de poche.
- DAHL R.A., (1957), « The concept of power », *Behavioral Science*, 2, pp.201-215
- DEBRY F., GALINDO G., (2005), « L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie », 16ème Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre.
- DRUCKER P., (1985), *Les Entrepreneurs*, Hachette.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press
- DANJOU I. (2004), *Entreprendre, la passion d'accomplir ensemble*, Dynamique d'entreprises, l'Harmattan.
- FABER P., (2000), *La Motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, thèse de doctorat, Graphe, IAE, université de Lille.

- FREEMAN, R.C. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*; Boston, Pitman.
- FONROUGE C. (2002), *Entrepreneur/Manager : deux acteurs d'une même pièce*, XIe conférence de l'AIMS.
- LOUNNAS R. (2004), « *Théorie des Institutions et Applications aux Organisations* », Cahier de recherche n° 04-01, Chaire de management stratégique international Walter-J.- Somers, HEC Montréal.
- LORRAIN J., BELLEY A., DUSSAULT L., (1998), *Les Compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4ème Congrès international francophone sur les PME.
- MEYER J.W., ROWAN B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p.340-363.
- MITCHELL R.K., AGLEB. R., WOOD D.J., (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- PENROSE E.T., (1959), *The theory of the growth of the firm*, NY, J. Wiley.
- PESQUEUX Y., (2006), « *Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes* », in *Décider avec les parties prenantes*, Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 10-19.
- PFEFFER J.,(1994) *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press : Boston MA, 281 p.
- PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., (1990), « *Stakeholder management and corporate performance* », *Journal of Behavioral Economics*, 19, pp.361-375.
- PRESTON L.E., (1975), "Corporation and Society: The Search for a Paradigm." *Journal of Economic Literature* 13(2 (june)).
- GOND J.P., Mercier S., (2004), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", *Actes du 15^{ème} Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004, p.379-399.
- GOND J-P., MULLENBACH A., (2004), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise." *Revue des Sciences de Gestion* 205 (pp. 93-116).
- GRANAVOTETR M., (1985), « *Economic action and social structure: the problem of embeddedness* », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, p 481- 510.
- REYNAUD E., MARTINET A C., (2004), "Entreprise, Finance et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, pp 121-136.
- SCOTT W.R., (1991), "Unpacking institutional arguments", In *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell, W.W., DiMaggio, P.J., (Eds), p.164-182, Chicago: The University of Chicago Press.
- SCOTT R. W., (1995), *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- SUCHMAN M.C., (1995), « *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches* », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- KOENIG G., (1996), *Management Stratégique - Paradoxes, Interactions et Apprentissages*, Fernand Nathan.
- GEHIN S., IVANAJ V., (1997), « *les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME* », *Revue Internationales PME*, vol 10, n°3-4
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1990), « *Strategic Intent* », *The Mac Kinsey Quarterly*, Spring, p. 36-61.
- WEICK K.E., (1976), « *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*», *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, March, pp.1-19.
- WEICK K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- WERNERFELT B., (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, (5): 171-180.

- WOOD D.J. (1991) "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16(4), p. 691-718.
- XHAUFLAIR V., ZUNE M., (2004), L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises: contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes, 15ème congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, pp.2521-2541
- ZUCKER LG ., (1977), "The role of institutionalization in cultural persistence". *American sociological review* vol 42.

RSE ET PRESTATAIRES DE VENTE : VERS LA NECESSITE DE PRATIQUER UN AUDIT SOCIAL ?

Erick LEROUX

Maître de conférences HDR,
IUT de Saint Denis CEPN CNRS UNMR 7234
leroux_erick@hotmail.com

1. Introduction

Le terme d'éthique est tellement employé et si peu défini aujourd'hui dans le monde du commerce qu'il apparaît souvent comme une mode terminologique. Rappelons que la racine du mot éthique en grec est *ethos* et elle trouve son pendant dans le terme latin *Mores* d'où découle le terme morale. L'éthique concerne donc les principes de la morale. Bien que l'intérêt croissant de nos sociétés occidentales pour l'éthique soit désormais indéniable, il semble que les tenants et les aboutissants du débat restent encore relativement flous pour le commun des mortels. Les idées se mélangent, les concepts se confondent. L'équité devient éthique et la morale se fond dans la déontologie. Ces termes sont sans aucun doute profondément liés, mais chacun se distingue des autres par ses nuances et ses sphères d'application.

Alors que le profit a longtemps été conçu uniquement sur le court terme, de nombreuses entreprises prennent aujourd'hui conscience que la prospérité repose sur la fidélité du client et la vente sur le long terme et s'inscrivent dans le développement durable et la RSE. Et ce travail de fidélisation doit être en grande partie effectué par les forces de vente de chaque entreprise. Il paraît donc évident qu'une éthique au sein des forces de vente est bénéfique pour le client, et cela concerne également les forces externalisées (Leroux et Van Hoorebeke, 2010).

A une époque où le client exprime plus que jamais son besoin d'éthique, l'entreprise se doit de répondre à ce besoin si elle veut pouvoir faire face à la concurrence. Bien que les consommateurs se soient concentrés jusqu'à maintenant plus sur l'éthique de la production et du produit en lui-même, cette réclamation s'étend de plus en plus à l'ensemble du processus et donc à la vente y compris (Boyer, 2002). Le client veut consommer un produit éthique, produit de façon éthique, mais aussi vendu par des forces de vente éthiques.

Dans une première partie sont exposés les enjeux de l'éthique au sein des forces de vente et les principes de RSE au sein des forces de vente. Puis dans une seconde partie, sont abordées les pistes d'amélioration du métier de commercial et la nécessité d'audit de la RSE.

2. Les enjeux de l'éthique au sein des forces de vente

Avec l'apparition du développement durable et de son corollaire la RSE, les entreprises sont tenues d'être plus responsables vis-à-vis de leurs clientèles. Aussi l'éthique est devenue un véritable enjeu pour les forces de vente.

2.1. L'éthique : un enjeu fondamental pour les forces de vente

A chaque vente, le commercial est confronté à un choix d'ordre éthique. S'il éprouve du plaisir à vendre, il risque d'être tenté de reproduire cette expérience. Si à un moment donné, il pense que l'utilisation de techniques de vente allant contre les principes de l'éthique, peut lui permettre de vendre plus de volume, il est possible qu'il décide alors de sacrifier une partie de son éthique pour assouvir son plaisir de vendre et de gagner une prime. En fait, cela dépend de l'importance relative de l'éthique par rapport à la vente dans son mode pensée. Le

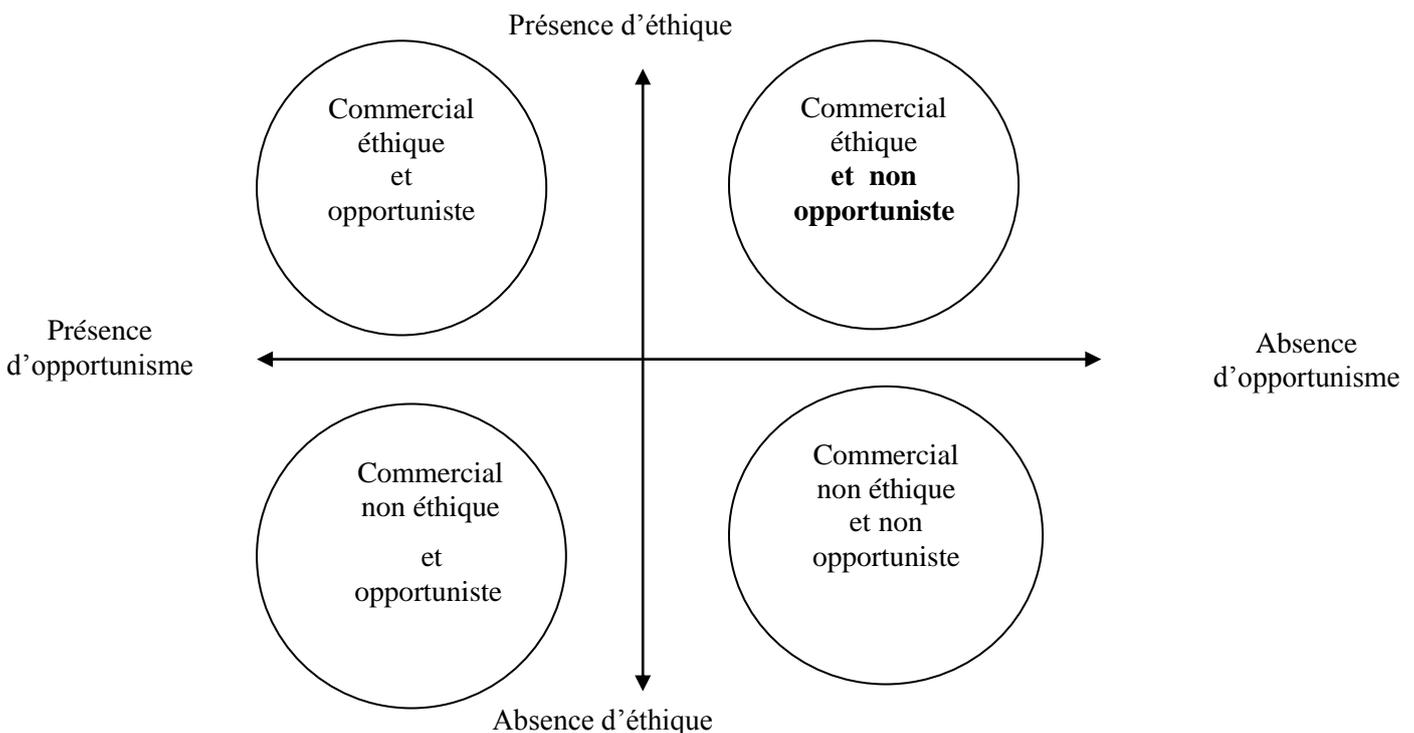
commercial est, comme tout homme de nos sociétés contemporaines, un « homo economicus » qui prend ses propres décisions de façon rationnelle en calculant les apports et les coûts de chacune d'entre elles (Leroux, 2009). Par conséquent, s'il estime que le plaisir qu'il retirera d'une vente est supérieur à celui de garder une éthique intacte, il pourra parfois choisir de vendre en mettant de côté la notion d'éthique. Et ce répété à l'infini s'il ne connaît pas la tempérance puisque son désir de vente ne sera jamais totalement rassasié. Seule l'éthique pourra le faire arrêter en lui permettant de définir le point de rupture entre la satisfaction de ses propres désirs et le respect de l'acheteur.

Jusque là, il semblerait que le choix du comportement éthique pour le commercial puisse représenter différents intérêts. Mais a-t-il vraiment le choix ? Ne serait-ce pas pour lui un devoir d'agir éthiquement envers ses clients ? Les forces de ventes se doivent d'être éthiques dans la mesure où elles sont responsables des clients.

Compte tenu que les entreprises s'engagent de plus en plus dans une logique de RSE, le commercial n'a donc pas le choix et ne peut se comporter que de façon éthique avec son client du fait qu'il en est responsable. Il n'agirait pas dans son intérêt en se conduisant d'une autre manière. La notion de responsabilité signifie ici que nous sommes tous responsables de notre devenir commun et que, par conséquent, la sagesse devrait nous inciter à agir comme un ensemble d'éléments inter-responsables.

La vente non-éthique est une remise en cause de la vente en tant qu'échange. En théorie, une vente doit être un échange entre deux parties. Mais si celle-ci n'est pas éthique, elle ne peut être considérée comme un échange dans le sens philosophique du terme. Pour pouvoir être qualifiée d'échange, une transaction doit respecter les quatre conditions suivantes: l'extériorité, la dissymétrie, l'équivalence et l'immanence (Laupié, 2002). Bien que les deux premières ne posent généralement aucun problème, l'équivalence et l'immanence sont totalement absentes de la vente non-éthique. La typologie présentée ci-dessous explique les différentes catégories de commercial avec la présence ou non de l'éthique (Leroux, 2004).

Schéma n° 1 : Typologie de commerciaux selon leurs comportements éthiques ou non éthiques et leurs tendances ou non à l'opportunisme (Source : Leroux (2004))



- le commercial sans éthique et opportuniste : le commercial ne respecte pas le client et les consignes de son entreprise pour parvenir à ses objectifs;
- le commercial éthique et opportuniste : le commercial respecte l'éthique de son entreprise atteint mais la préoccupation du respect du client final est sous-estimée, voire gommée. Le commercial exécute une vente forcée auprès de la clientèle;
- le commercial non opportuniste et sans éthique : le commercial se sent peu concerné par des règles requises par son entreprise mais il n'est pas enclin non plus à la tromper et son client;
- le commercial non opportuniste et éthique : il s'agit d'un commercial qui respecte scrupuleusement les règles de son entreprise; il s'engage à réaliser ses objectifs et recherche la vente « gagnant-gagnant » avec le client final.

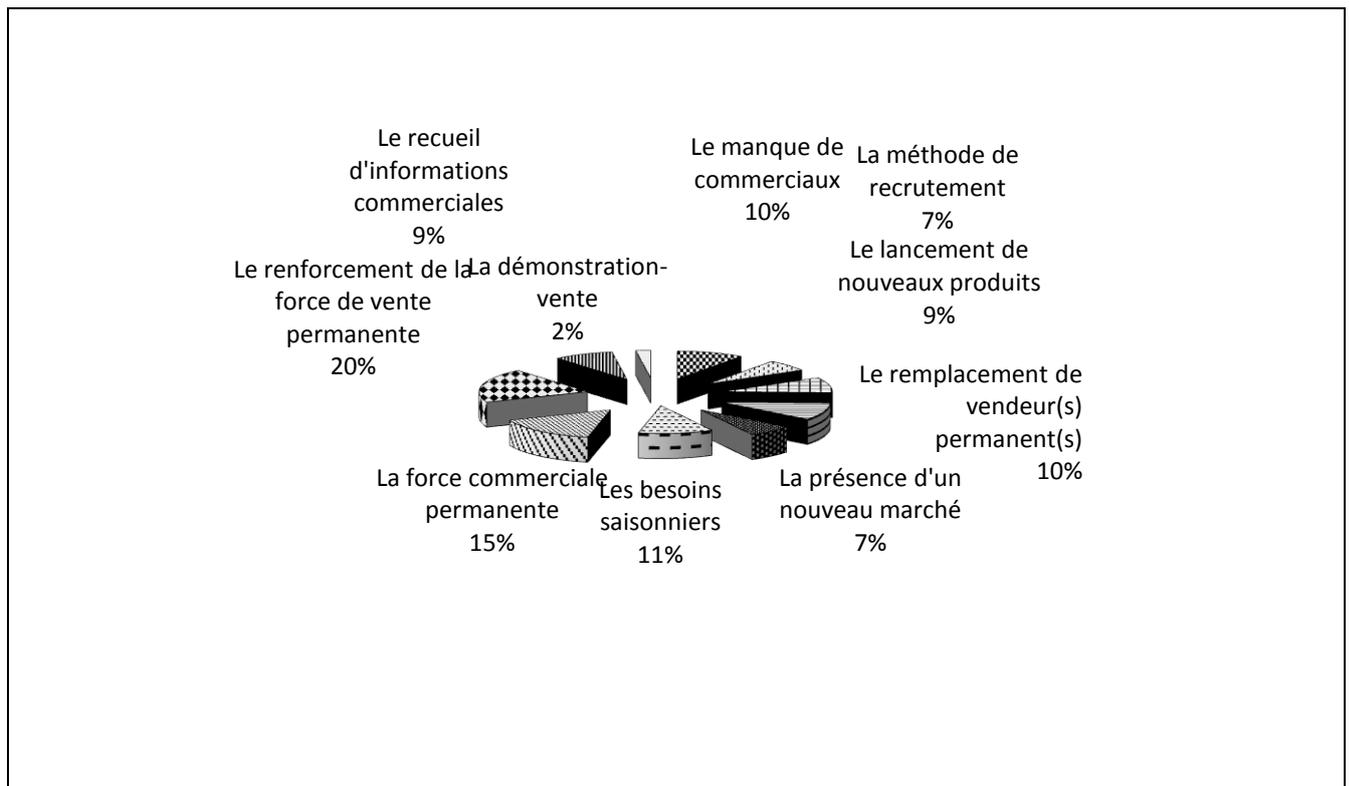
Si un commercial cherche à tirer d'une vente plus que la valeur réelle de celle-ci, l'équivalence est faussée puisque le commercial obtiendra davantage que le client. Et il en va de même pour l'immanence. Un échange est immanent, si et seulement si, les participants peuvent se quitter sans rien se devoir une fois l'échange effectué. En simplifiant, c'est un retour à la situation initiale puisque « le débit et le crédit se neutralisent et s'annulent ». Ce qui n'est pas le cas lors d'une vente injuste. Lorsqu'un acheteur paie un produit ou un service, il paie aussi le commercial pour que celui-ci l'aide et le guide dans son achat. Si le commercial ne réalise pas sa part du contrat en orientant justement le client, il a alors une dette éthique envers le client et leur relation ne pourra être immanente. L'éthique a donc comme intérêt de donner à la vente son statut d'échange. De même que la RSE occupe une place majeure dans les pratiques de vente qu'il convient d'aborder.

2.2. La RSE : une approche par le développement de l'éthique et ses effets sur l'engagement du prestataire de vente

Le concept de RSE repose sur deux fondements (Caroll, 1999). D'une part, les entreprises ont pour obligation d'honorer leurs engagements vis-à-vis des groupes sociaux en liaison avec elles par le biais de leurs activités. D'autre part, ces entreprises doivent satisfaire les demandes sociales de leurs différents environnements. En effet, les actions des décideurs socialement responsables, vis-à-vis de l'environnement externe de l'entreprise, se manifestent en empruntant les voies suivantes : les préoccupations environnementales sur le plan mondial, le respect des droits de l'homme, les communautés locales, et la collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs. La collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les sous-traitants ou les prestataires, qui respectent les contrats et aussi le droit de la concurrence, se caractérise par la volonté de tisser des relations durables avec des organisations socialement engagées. C'est dans ce genre de climat que la coopération entre entreprise externalisatrice et prestataire de vente s'établit avec aussi l'instauration de l'éthique (Leroux, 2004 ; Nillés, 1998). D'ailleurs certains chercheurs tels que Persais (2003) s'accordent aujourd'hui pour reconnaître dans la RSE la recherche d'un « développement durable » qui nécessite un investissement socialement responsable et de l'éthique.

Le tableau ci-dessous détaille les différentes raisons pour lesquelles le commercial externalisé peut être amené à commercialiser des produits ou des services.

Graphique n° 1 : Les motifs d'utilisation d'une force de vente externalisée



Source : Leroux (2004)

Concrètement si l'entreprise externalisatrice de force de vente et le prestataire de vente travaillent à différents niveaux d'engagement à leur relation, chacun d'eux doit être capable d'observer les indicateurs de leur divergence et d'incorporer ces indicateurs dans leur perception. (Ross, Anderson et Weitz, 1997).

2.3. Le statut de commercial en contradiction avec la RSE

En effet, la responsabilité du commercial est double puisque celui-ci a une obligation de résultat vis-à-vis de ses employeurs et des dirigeants de son entreprise mais aussi vis-à-vis du client (Leroux, 2009). Or, de la même façon que les intérêts de ces deux parties peuvent diverger, leur volonté d'éthique peut également se concevoir différemment. D'un point de vue légal, on peut ajouter une troisième entité envers laquelle le commercial a des engagements : la concurrence.

Ainsi, les obligations éthiques deviennent triples pour le commercial : il doit aider le client à prendre la décision la plus adaptée à son besoin, adopter un comportement conforme aux exigences et aux valeurs de son entreprise sans discréditer les entreprises concurrentes. De plus, le commercial est avant tout une personne détenant son propre système de valeurs et donc sa propre éthique. Cependant, le choix de l'entreprise pour laquelle on veut travailler s'effectue généralement par rapport à la fonction proposée, mais aussi par rapport aux valeurs de l'entreprise car celles-ci vont conditionner par la suite la méthode de travail et l'ambiance au sein de l'entreprise. Si ce critère de choix est respecté, la confrontation entre éthique personnelle et éthique professionnelle prend fin. De plus, de la même manière qu'un citoyen doit respecter les lois d'une société, un travailleur doit se conformer aux normes et valeurs de son entreprise. S'il agit différemment, il sera licencié. D'autant plus que les entreprises agissent avec prudence. Leurs principes éthiques dans le domaine de la vente visent généralement avant tout à satisfaire le client et à s'éviter des litiges avec les entreprises

concurrentes. Néanmoins si le commercial doit faire face en interne à diverses obligations éthiques, il doit se conformer à l'éthique de son entreprise pour conserver son travail.

Au final, le commercial fait face à un conflit entre ses obligations éthiques en tant qu'individu et les obligations éthiques imposées par son métier ; ces dernières étant elles-mêmes un affrontement entre trois conceptions différentes de l'éthique, à savoir légale, vis-à-vis des dirigeants et vis-à-vis de la concurrence. Mais pour conserver son emploi, le commercial n'est pas libre de ses choix, et sa responsabilité se limite à mettre en pratique les principes éthiques de l'entreprise, ces derniers régissant le comportement à adopter dans son cadre général. Lorsqu'il s'agit de situations plus spécifiques, le commercial devient le seul juge et donc l'unique responsable. C'est ici qu'intervient sa propre conception de l'éthique en tant qu'individu. D'autant plus si l'on considère la position dominante que le commercial détient par rapport au client.

Entre un client et un commercial, les rapports sont donc, au départ, inégaux puisque les deux ne disposent pas de la même information. Pour décrire ce phénomène, Akerlof (1970) utilise le terme « d'asymétrie de l'information » c'est-à-dire que le commercial sait tout du produit ou du service, tandis que le client ne connaîtra que ce qu'on choisira de lui dire ou qu'il détiendra des informations acquises par ses propres moyens (Ex : Internet).

En désinformant le client, le commercial omet certains détails, notamment ceux qui pourraient dissuader le consommateur d'acheter. La difficulté réside dans le fait que le client doit avoir l'impression qu'il est très bien informé et qu'il dispose de tous les éléments pour faire son choix. Si le client a eu connaissance de certaines critiques du produit ou du service, le commercial discréditera les sources et prendra les devants en lui soumettant l'hypothèse que ces dernières aient essayé de le manipuler. Cette technique consiste à omettre les éventuelles conséquences néfastes de l'utilisation d'un produit ou d'un service ou certaines caractéristiques du produit ou du service, bien qu'il soit souvent difficile de les occulter au client. A l'inverse, en surinformant, le commercial donne une multitude d'indications sur le produit pour engendrer la confusion du consommateur.

En définitive si le commercial possède les qualités requises pour la vente à savoir, l'écoute, la sociabilité, l'empathie, et l'éthique du commercial traduite par un climat de confiance auprès de sa clientèle et la pratique d'une « juste vente », il fournira alors au client toutes les informations relatives au produit ou au service et ne cherchera pas à dissimuler certains éléments.

Très régulièrement les services marketing des entreprises analysent le volume des ventes. Le nombre de ventes effectuées par chaque commercial permet de voir la performance de chacun et sert de guide et d'objectif pour les périodes futures. Les commerciaux supportent donc la pression de l'obligation de résultat et celle-ci est la cause principale du manque d'éthique dans certaines de leurs pratiques.

Pour motiver leurs commerciaux, certaines entreprises ne se limitent pas à la rémunération en fonction des résultats. Les commerciaux sont obligés d'atteindre leurs objectifs sinon ils sont licenciés.

Ainsi l'éthique du commercial et la RSE sont constamment mise à l'épreuve par les motivations financières d'une part et par l'obligation de résultat d'autre part. Cette dernière peut pousser le commercial à l'usage de pratiques contre-éthique pour deux raisons. La première constitue son probable licenciement s'il n'atteint pas ses objectifs. La seconde raison dépend des autres commerciaux de son équipe. Si ceux-ci usent de pratiques peu éthiques pour vendre, les objectifs de résultats augmenteront et le commercial devra calquer son comportement sur celui de ses équipiers afin de suivre la cadence.

Finalement, la position dans laquelle se trouve le commercial est contradictoire avec l'éthique. De part ses diverses obligations éthiques, (à savoir auprès des clients, auprès de ses employeurs, auprès de la concurrence et auprès de sa propre personne) son comportement éthique est subjectif car ce qui est éthique pour l'un peut ne pas l'être pour d'autres. Néanmoins, il se doit d'être éthique au moins envers les clients car il est en position de force par rapport à eux, en raison des informations qu'il possède et dont le client est demandeur. Cependant, dans ce métier, la performance se mesure aux résultats. Les primes, les commissions, les menaces de licenciement si les résultats ne sont pas atteints et la comparaison avec les autres membres de l'équipe sont autant de bonnes raisons pour utiliser des pratiques peu éthiques. Des solutions pour remédier au comportement non éthique sont indispensables afin de diminuer les comportements non éthiques de certains commerciaux.

3. Les pistes envisageables d'amélioration du comportement du commercial en matière d'audit de la RSE

Bien que l'image du commercial/bonimenteur ne soit souvent qu'un stéréotype, il est indéniable que l'éthique est un sujet de préoccupation récent au sein des forces de vente. A partir de ce constat, différentes possibilités s'offrent au commercial et à l'entreprise pour remédier à cette situation. C'est la raison pour laquelle il y a nécessité de redéfinir le métier de commercial.

3.1. Revisiter le métier de commercial.

En partant du postulat selon lequel l'éthique des forces de vente correspond à la somme des éthiques de chaque individu qui les composent, c'est alors en agissant sur les comportements individuels que l'on pourra obtenir un comportement éthique du commercial.

C'est en apprenant au commercial à être à davantage à l'écoute du client et à rechercher le produit aux attentes du client dans une optique de vente gagnant-gagnant, que l'éthique s'imposera lors des processus de vente. Autrement dit, les entreprises doivent consacrer du temps à la mise en place d'ateliers et d'exercices visant l'établissement d'une relation sur le long terme avec le client et la vente juste, incitant ainsi le commercial à adopter un comportement éthique.

Ceci doit permettre d'instaurer un certain niveau de qualité relationnelle au sein des relations entre le commercial et sa clientèle.

Dans la littérature du marketing la confiance, la satisfaction et l'équité sont reconnues comme étant des composantes importantes de la qualité relationnelle (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Wray et al, 1994 ; Storbacka et al, 1994). A ce sujet N'Goala (1998) note une imbrication et une interdépendance entre ces trois dimensions : « la qualité de la relation dépendra de trois jugements, distincts mais corrélés, exprimés à travers les concepts de confiance, de satisfaction et d'équité ». Dans cette optique le modèle de Crosby, Evans et Cowles (1990) indique que la résultante majeure de la qualité de la relation permet d'augmenter les anticipations du consommateur. De même l'effort fourni par le vendeur pour soutenir le contact joue un rôle majeur dans la continuité de la relation permet de fidéliser davantage la clientèle vis-à-vis du commercial, qui est le principe même de la vente relationnelle. Aujourd'hui le commercial doit se perfectionner afin d'acquérir ou de maintenir un certain niveau d'expertise de la vente relationnelle. A ce titre Duyck et Leroux (2008) rappellent que l'expertise de la vente relationnelle nécessite :

- la parfaite connaissance de l'offre, aussi bien technique (caractéristiques ou potentialité des produits ou services) que commerciale (besoins couverts et avantages offerts) ;

- une maîtrise de la négociation pour convaincre le client, gérer le risque de conflit permettant au vendeur de jouer un réel rôle de conseil avec une culture éthique;
- une organisation structurée pour accorder du temps à chaque client (ie être à son écoute) impliquant une maîtrise des moyens de communications notamment le CRM (Customer Relationship Management).

D'autre part l'entreprise doit clairement définir le comportement éthique qu'elle attend de ses commerciaux et les récompenses prévues à cet effet. Une grille doit être mise à la disposition du commercial faisant apparaître des objectifs atteignables avec des récompenses accessibles et en lien avec le comportement responsable que l'entreprise attend de lui vis-à-vis de la clientèle. En dernier lieu, la récompense doit être adaptée au commercial de telle manière qu'il soit prêt à faire les efforts nécessaires pour l'obtenir. Le supplément de rémunération financière convient généralement à la plupart.

La difficulté principale que représente la mise en place d'un tel système de récompense est la quantification du comportement éthique du commercial. Si l'éthique du commercial se traduit par la confiance du client qui entraîne de fait la fidélisation de ce dernier, alors il est possible d'estimer un niveau d'éthique pour chaque commercial en fonction de l'état de fidélisation de sa clientèle.

Pour que le commercial se comporte éthiquement, il faut donc qu'il évolue dans un environnement éthique. En effet, celui-ci est influencé par les comportements des personnes qui l'entourent notamment celui du management intermédiaire, et aura tendance à agir de façon similaire.

3.2. La nécessité d'un audit en matière de RSE

Dans un premier temps, l'attitude des supérieurs du commercial joue un rôle crucial. Pour pouvoir demander à ses employés d'adopter un comportement éthique, un dirigeant doit avant tout avoir lui même une attitude irréprochable. En plus d'avoir les qualités d'un bon commercial, le manager commercial doit posséder l'intelligence émotionnelle, la résistance au stress et à la pression de la charge de travail, un excellent mental et des qualités humaines (Leroux et Robineaux, 2011).

Il convient de rappeler que le manager commercial doit développer l'esprit d'équipe au sein de sa force de vente, favoriser la coopération entre les commerciaux. Sachant communiquer et instaurer la confiance, Il sait instaurer une relation managériale durable cherchant à limiter les risques éventuels de conflits. En instaurant la confiance au sein de sa force de vente, le manager assure sa crédibilité auprès d'elle, et de fait sa légitimité. En déléguant certaines tâches, le manager met en confiance ses commerciaux, et se focalise ainsi sur sa mission de management.

L'exemplarité du dirigeant joue donc considérablement sur le comportement du salarié. Toutes les personnes ayant une position hiérarchiquement supérieure au commercial doivent faire preuve d'une éthique parfaite, de manière à ce que celui-ci puisse calquer son comportement sur le leur. L'être humain agit généralement par mimétisme lorsqu'il est en position d'incertitude car il a besoin d'un référent qui lui indique le meilleur chemin à suivre. Et, pour une personne donnée, le meilleur référent est a priori celui qui a plus d'expérience, celui qui est déjà passé par les mêmes étapes, et qui les a franchies avec succès puisqu'il lui est désormais « supérieur ». Cet individu imitera donc le comportement de ce référent. A partir de ce point, il est important de faire la distinction entre deux types de dirigeants : ceux qui sont au sommet de la hiérarchie et ceux qui sont en contact direct avec les commerciaux. Les premiers incarnent des idéaux qui peuvent paraître inaccessibles au commercial puisqu'ils agissent dans des sphères très distinctes. Cependant, ils représentent un modèle fort pour les forces de vente étant donné qu'ils personnifient l'image et les valeurs de l'entreprise.

Quant aux supérieurs hiérarchiques directs tels que les directeurs d'agence ou les directeurs régionaux, leur rôle est d'autant plus important que les commerciaux peuvent s'identifier à eux parce qu'ils se côtoient souvent.

L'éthique doit donc venir des managers. Si les employés imitent leurs dirigeants, ces derniers n'ont alors d'autre choix que de se comporter éthiquement s'ils veulent que l'ensemble du personnel se comporte de la même manière. De plus, il faut que cette exemplarité provienne aussi bien des hauts dirigeants que de ceux plus proches hiérarchiquement des commerciaux. Ensuite, il semblerait que la convergence des éthiques des différents membres d'une même entreprise puisse être un élément déterminant le climat éthique de celle-ci. La mise en place d'un audit de la RSE s'avère être nécessaire. Pour l'entreprise externalisatrice de force de vente, cet audit peut se réaliser de la manière suivante en :

- la mise en place d'interlocuteurs permanents et à leur formation, si nécessaire, afin de faciliter les échanges avec le prestataire de vente;
- l'amélioration de systèmes d'information afin de faciliter les échanges avec le prestataire de vente;
- la transmission d'informations aux commerciaux supplétifs et au prestataire de vente avant le démarrage et pendant le déroulement de ma mission;
- l'optimisation de la qualité des relations humaines par l'instauration d'un climat de confiance et d'éthique nécessaire à la coopération ou à la promotion d'une image vertueuse (loyauté, équité, moralité des décisions).
- la réalisation en parallèle d'un audit des potentiels sur la force de vente externalisée (Peretti, 2004; Igalens, 2004).

Puisque que l'éthique doit donc être une valeur diffuse dans l'entreprise incitant les forces de vente à agir éthiquement, elle doit être clairement établie dans l'esprit de chaque commercial. De plus chaque prestataire de vente doit donc intégrer une démarche d'audit de la RSE et l'enrichir selon le type de mission.

Enfin avec l'apparition de l'éthique des affaires et la responsabilité sociale de l'entreprise) l'on assiste à une montée en puissance du management par les valeurs qui se révèlent être un levier dans le cadre de la performance des commerciaux (Pesqueux et Biefnot, 2002). En cela le vendeur éthique possède des vertus cardinales suivantes (Nillés, 2002) :

L'altruisme

Faire preuve de la même considération pour tous les clients
Chercher à comprendre le client dans sa dimension humaine
Chercher à satisfaire les besoins et l'intérêt réels du client.

Le courage

Endurer les échecs sans se défaire et sans animosité
Conserver son indépendance d'esprit et avoir le courage de ses convictions
Ne conclure la vente que si elle est juste et estimable.

La justice

Tenir ses engagements
Traiter équitablement avec un client en position de faiblesse
Respecter le droit de vente.

La Prudence

Donner au client les informations exactes sur la nature et les caractéristiques du produit ou du service

Reconnaître la valeur des objections et y répondre avec sincérité
Prodiguer au client des conseils fondés sur la responsabilité

La tempérance

Ne pas abuser de son pouvoir d'influence sur la décision du client

Laisser au client le temps et les moyens de décider Maîtriser ses impulsions

Dans le cadre de la mise en place d'une éthique professionnelle au sein des forces de vente (Moussé, 2002), il serait souhaitable de coupler management par les compétences et management des valeurs, permettant ainsi à chaque commercial de faire le point sur ses valeurs et de les exploiter au mieux dans le souci de pratiquer une vente plus éthique.

4. Conclusion

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas en cherchant à profiter du client que le commercial maximisera son profit. Face à la concurrence de plus en plus nombreuse sur la plupart des marchés, le commercial doit désormais fidéliser pour vendre et se comporter de manière éthique avec sa clientèle. Et ce n'est qu'en se comportant au mieux avec le client que le commercial pourra le rendre fidèle à un produit, à une marque et plus généralement à une entreprise. L'agir éthique ne représente donc en aucun cas un obstacle aux ventes. Bien au contraire, l'éthique du commercial est aujourd'hui un argument de vente susceptible de faire la différence sur le long terme par rapport aux concurrents. De plus, le commercial responsable sera capable de créer un réel échange du type « gagnant-gagnant » qui engendrera non seulement une plus grande satisfaction du client. Cependant des éléments tels que le mode de rémunération, les obligations de résultat, les techniques de vente peuvent inciter le commercial à l'amener à adopter des attitudes déviantes.

Dans un tel contexte, le commercial doit concevoir son travail sur le long terme et apprendre comment établir une relation de confiance avec le client au lieu de se concentrer sur la vente transactionnelle. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent ajuster le mode de rémunération de leurs forces de vente et favoriser les formations en faveur de la vente relationnelle qui se focalise davantage sur la satisfaction client et non pas sur le volume de ventes. De même, le climat éthique joue un rôle majeur dans la détermination du comportement du commercial et l'instauration de codes éthiques doit favoriser le comportement éthique du commercial.

Si l'éthique, outil de management, permet à l'entreprise externalisatrice de force de vente, de mieux contrôler les pratiques de ses vendeurs, en parallèle elle doit régulièrement auditer la force de vente intégrée dans une optique de RSE.

5. Bibliographie

- BALLET J. et DE BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Editions du seuil.
- Boyer A. (2002), *L'impossible éthique des entreprises*. Paris : Editions Organisation
- CHONKO L. B., WOTRUBA T. R., LOE T. W. (2002), *Direct Selling Ethics at the Top: An Industry Audit and Status Report*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 22, 2, p.88-89
- FRIEDMAN G. (1936), *La crise du progrès*, Gallimard,
- DUYCK J-Y. et LEROUX E. (2008), La vente relationnelle dans le cas des forces de vente externalisées : le point de vue des entreprises externalisatrices, Juillet-Août, n°4.
- IGALENS J. et PERETTI J-M. (2007), *Audit Social*, Edition d'Organisation
- LAUPIES F. (2002) *Leçon philosophique sur l'échange*. Paris : Editions PUF
- LEROUX E (2004), *L'externalisation des ressources humaines des forces de vente*, IAE de CORTE, 502 pages.
- LEROUX E. et BELLOT J-M. (2008), Les talents dans les forces de vente, in *Tous talentueux* coordonné par J-M Peretti, Edition d'Organisation.
- Leroux E. (2009), *Management des forces de vente*, Vuibert

- LEROUX et ROBINEAUX (2011), Leader commercial et typologie de leadership, in Tous Leaders coordonné par J-M Peretti (avec un coauteur), Edition d'Organisation
- LEROUX E. et VAN HOOREBEKE D. (2010), RSE et Externalisation de force de vente, in *Éthique et Responsabilité sociale*, en l'honneur de Michel Joras, coordonné par Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, Edition EMS.
- NILLES J.J., (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décisions Marketing* 22, pp 65-72.
- SCHWEPKER Jr C. H. (1999), The Relationship between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Sales force, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 19, 1, p.43-49

MISMATCH EDUCATIF, PERFORMANCE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE A L'EMBAUCHE

Benoît MAHY

Université de Mons (UMONS), humanOrg et DULBEA-Bruxelles – Belgique
benoit.mahy@umons.ac.be

François RYCX

Université Libre de Bruxelles (ULB) – Belgique, SBS-EM (CEB et DULBEA) et IZA-Bonn

Guillaume VERMEYLEN

Université de Mons (UMONS), humanOrg - Mons – Belgique
Université Libre de Bruxelles (ULB), SBS-EM (DULBEA et CEB)
Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS)
Guillaume.VERMEYLEN@umons.ac.be

1. Introduction

Depuis quelques décennies, une des politiques centrales de nos économies avancées a été d'élever constamment le niveau d'éducation de la force de travail. Ainsi, l'Union européenne (2009) prévoit qu'une proportion de 40% de travailleurs âgés entre 30 et 40 ans sera diplômée de l'enseignement supérieur, d'ici 2020. Selon McGuinness (2006), cette politique pourrait provenir du fait que les firmes qui engagent ce type de travailleurs ont pour objectif d'améliorer leurs techniques de production dans le but de bénéficier de ces compétences additionnelles.

Toutefois, si ces conditions ne sont pas respectées, un phénomène appelé mismatch éducatif, décrit pour la première fois par Freeman (1976), peut apparaître. Ce concept représente la différence entre le niveau d'éducation atteint par un travailleur et le niveau d'éducation qui est requis pour son emploi : un travailleur peut être sur-éduqué si son niveau d'éducation (atteint) est supérieur au niveau d'éducation requis, ou sous-éduqué dans le cas inverse. L'OCDE (2011) a montré qu'en 2005, la proportion de travailleurs sur-éduqués atteignait 25%, contre 20% de travailleurs sous-éduqués. Beaucoup ont souligné (OCDE, 2011) que le système éducatif avait échoué dans son rôle de pourvoyeur d'employés possédant un niveau d'éducation adéquat pour un emploi, mais aussi que le marché n'était pas capable de rassembler travailleurs et emplois correspondants. Le mismatch éducatif peut également être un phénomène coûteux. McGuinness (2006) épingle trois acteurs économiques pouvant être impliqués. Tout d'abord, les *individus* eux-mêmes, si un travailleur sur-éduqué gagne moins que ses pairs possédant le même niveau d'éducation mais évoluant dans un emploi qui leur correspond. Les *firmes* ensuite, si les travailleurs sur-éduqués sont moins productifs que les travailleurs adéquatement éduqués. Enfin, l'*économie* toute entière, si le financement de niveaux d'éducation supérieurs crée des pertes pour l'économie.

Nous analysons de quelle manière une démarche à l'embauche socialement responsable d'une firme influence la relation entre mismatch éducatif et productivité, au sens où ces firmes peuvent agir de manière à créer un climat social qui soit favorable en leur sein de façon à booster la productivité des travailleurs (Dibigeon, 2005 ; McGuire et al. 1988 ou Becchetti et al. 2008).

La suite de cette contribution se présente comme suit. Une revue de la littérature sur l'impact du mismatch éducatif, en tant que tel ou différencié en fonction de pratiques socialement responsables, est présentée dans la section 2. Les sections 3 et 4 détaillent respectivement

notre méthodologie ainsi que notre base de données nécessaire à l'estimation des relations. Nous présentons ensuite nos résultats dans la section 5 et concluons dans la section 6.

2. Revue de la littérature

2.1. Mismatch éducatif et productivité : approche globale

En ce qui concerne l'impact du mismatch éducatif sur la productivité et d'un point de vue microéconomique, deux approches sont envisagées dans la littérature. Le premier courant de pensée se base sur la théorie du capital humain (Becker, 1964). Il stipule que l'éducation permet de développer des compétences qui rendent les travailleurs plus productifs, et les différences salariales peuvent refléter différents niveaux de productivité. Nous pourrions donc déduire l'effet du mismatch éducatif sur la productivité en estimant l'effet de la productivité sur les salaires. Cette démarche a été suivie par Rumberger (1987). Il montre, sur base de données U.S. en cross section couvrant la période 1960-1970, que l'impact d'une année de sur-éducation sur les salaires était positif mais moindre que l'impact d'une année d'éducation requise. D'autres auteurs, comme Van der Meer (2006), trouvent que les travailleurs sur-éduqués gagnent plus que ceux possédant le niveau d'éducation requis, tandis que la relation inverse est constatée pour les travailleurs sous-éduqués. Cela suggère²⁵⁰, sur base de la théorie du capital humain, que la sur-éducation augmente la productivité et que la sous-éducation la diminue.

Un second courant de pensée examine l'impact du mismatch éducatif sur la productivité à travers son impact sur la satisfaction des travailleurs dans leur emploi ou sur d'autres variables qui influencent la productivité, tels que l'absentéisme ou encore le fait de tirer au flanc. Les travailleurs sur-éduqués, frustrés de ne pas utiliser l'ensemble de leurs compétences, seraient moins satisfaits, plus souvent absents que leurs collègues adéquatement éduqués, avec pour conséquence une certaine réticence de la part des firmes à engager ce type de travailleurs au vu de leur impact négatif sur la productivité (Büchel, 2002). Les résultats d'études empiriques empruntent cependant différentes directions. D'une part, Hersh (1991) montre que les travailleurs sur-éduqués (hommes et femmes) sont moins satisfaits que les autres, avec des conclusions similaires pour les femmes sous-éduquées. Ensuite, ses résultats montrent que les hommes sur-éduqués auraient plus facilement tendance à quitter leur emploi. Ces conclusions sont confirmées par Tsang, Rumberger & Levin (1991), à l'exception de la relation liant les femmes sur-éduquées et la satisfaction au travail. D'autre part, selon les résultats de Büchel (2002) qui se base sur des données allemandes couvrant la période 1984-1985, il n'y aurait pas d'impact significatif de la sur-éducation sur la satisfaction au travail. De plus, il trouve que les travailleurs sur-éduqués sont en meilleure santé, plus soucieux de leur travail et de leur carrière, et auraient tendance à rester plus longtemps dans la firme. Verhaest & Omeij (2006), en utilisant une base de données belge, couvrant la période 1999-2002, montrent que les travailleurs sur-éduqués ont un plus haut taux de rotation mais ils ne peuvent valider l'hypothèse d'un impact sur la satisfaction au travail. Cependant, Verhaest & Omeij (2009), en utilisant la même base de données belge mais cette fois élargie, trouvent une relation significativement négative entre sur-éducation et satisfaction au travail, qui diminuerait avec le nombre d'années d'expérience. Tsang (1987), dans son étude, utilise un indice de satisfaction au niveau de la firme et estime l'impact de la

²⁵⁰ Selon certains auteurs (Hartog, 2000 ; McGuinness, 2006) et sur base de la spécification introduite par Verdugo et Verdugo (1989), les travailleurs sur-éduqués gagneraient moins que leurs pairs possédant le même niveau d'éducation mais cette fois dans des emplois correspondant à leur niveau d'éducation. Cela signifie, selon la théorie du capital humain, que ces travailleurs sur-éduqués sont moins productifs que leurs collègues adéquatement éduqués. Cependant, il est essentiel de remarquer que ces auteurs étudient l'impact du mismatch éducatif sur la productivité, conditionnellement au niveau moyen d'éducation atteint par le travailleur, contrairement aux autres auteurs qui étudient la relation, conditionnellement au niveau moyen d'éducation requis pour l'emploi.

satisfaction sur la productivité. Ses résultats montrent que la sur-éducation impacte négativement la satisfaction au travail. Sous l'hypothèse que la relation entre satisfaction et productivité est positive, il conclut donc que la sur-éducation influence la productivité des travailleurs de façon négative.

Il paraît donc clair que ces deux approches conduisent à des conclusions différentes : tandis que la théorie du capital humain suggère que les travailleurs sur-éduqués devraient être plus productifs, la théorie de la satisfaction au travail n'arrive pas nécessairement au même résultat. A cela s'ajoutent certaines limites méthodologiques propres à ces deux courants. Concernant la théorie du capital humain, il est supposé qu'à la fois le niveau d'éducation et les salaires sont directement proportionnels à la productivité individuelle. Cependant, la relation serait plus complexe que cela. Spence (1973) par exemple expose la théorie du signal (Screening model) selon laquelle la productivité est liée à certaines qualités comme le background familial du travailleur, son histoire personnelle ou encore le talent. Selon cette théorie, l'éducation serait simplement un moyen pour un candidat à un emploi de prouver ses capacités à son potentiel futur employeur, sorte de signal lui permettant de se distinguer des autres candidats. Concernant la théorie de la satisfaction au travail, beaucoup d'études semblent oublier que la satisfaction au travail n'est pas l'unique facteur pouvant influencer la productivité via l'éducation. De cette manière, même si les travailleurs sur-éduqués sont moins satisfaits dans leur travail, et même si quelqu'un d'insatisfait est en tant que tel moins productif, le mismatch éducatif peut affecter la productivité via d'autres facteurs que la satisfaction au travail. Par exemple, quelqu'un de sur-éduqué peut aussi posséder certaines compétences et capacités additionnelles acquises durant son cursus scolaire qui compensent l'effet potentiellement négatif que peut avoir la satisfaction sur la productivité.

En résumé, les preuves concernant l'impact de la sur-(sous-) éducation sur la productivité sont mixtes et souffrent de nombreuses lacunes. Mais surtout, ces approches envisagent la relation de manière *indirecte*. Hartog(2000) dénonce cette limite et déclare qu'il serait intéressant de connaître l'effet *direct* du mismatch éducatif sur la productivité, plutôt qu'un effet indirect via les salaires ou la satisfaction au travail. Cette approche directe et nouvelle a été utilisée par Kampelmann & Rycx (2012) qui sont, à notre connaissance, les premiers à avoir étudié l'effet direct des variables ORU (Over-, Required and Under-education) sur la productivité, mesurée par la valeur ajoutée par travailleur. Utilisant une base de données belge couvrant la période 1999-2006, ils ont montré qu'une année supplémentaire de sur-éducation était bénéfique pour la productivité de la firme et que la productivité diminuait dans le cas d'une augmentation d'une année du niveau de sous-éducation (uniquement pour les jeunes travailleurs). Ces conclusions laissent la porte ouverte pour de futurs développements.

2.2. Mismatch éducatif, productivité et responsabilité sociale à l'embauche

En particulier, cette contribution a pour objectif d'investiguer dans quelle mesure la relation entre mismatch éducatif et productivité dépend de l'implication (ou non) de l'entreprise dans une pratique socialement responsable en terme d'embauche.

Nous pourrions constater un impact différent du mismatch éducatif sur la productivité lorsque l'entreprise s'engage dans une démarche de responsabilité sociale. Plus précisément, en matière d'embauche, les firmes socialement responsables ne profiteraient pas du fait que le marché soit en situation d'offre excédentaire de travail pour engager des travailleurs possédant un niveau supérieur ou inférieur au niveau requis d'éducation. Ces firmes, que l'on peut qualifier comme « jouant le jeu », seraient celles qui garderaient une certaine adéquation entre la fonction à occuper par le travailleur et son niveau d'éducation. Une des possibles et principales conséquences de cette politique résiderait dans le fait que le climat social instauré par la firme serait alors meilleur, dans la mesure où tout d'abord il n'y aurait pas (ou peu) de

travailleurs sur-éduqués impactant négativement la performance de la firme en se sentant sous-payés par rapport à leurs niveaux réels de compétences. En outre, il n'y aurait pas non plus un nombre conséquent de travailleurs sous-éduqués, perçus par les autres comme un moyen pour la firme de niveler les salaires par le bas et de dégager des rentes sur leur productivité. En termes de productivité, chaque travailleur évoluant dans une entreprise socialement responsable - optant dans ce contexte-ci pour une politique basée sur l'adéquation entre poste de travail et niveau d'éducation - serait donc plus satisfait et pourrait offrir des niveaux de performance (productivité) plus élevés. Sur un plan plus global, les études existantes tendent à relayer cette hypothèse puisqu'elles montrent que les travailleurs qui évoluent au sein de firmes socialement responsables sont sensibles à un climat social favorable dans la firme, ce qui conduit à de plus hauts niveaux de performance. McGuire et al. (1988), ont analysé la relation entre performance de la firme et degré de responsabilité sociale en utilisant une enquête réalisée par le magazine Fortune et couvrant près de 8000 cadres, directeurs et analystes d'entreprises sur la période 1983-1985 afin de mesurer le degré de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi qu'une base de données issue de COMPUSTAT fournissant certains ratios financiers afin de mesurer la performance de l'entreprise. Ils montrent, via différents tableaux de corrélations entre performance et RSE, d'une part que les travailleurs se sentent mieux lorsqu'ils travaillent dans une firme socialement responsable, tenant compte du bien-être des travailleurs, de la qualité de leur environnement, etc., et d'autre part que ce climat positif augmente la productivité (approchée par la performance financière/comptable) de la firme. Dibigeon (2005) déclare également que « *l'entreprise responsable gagne en efficacité et [...] améliore la productivité des ressources* » mais aussi qu'une entreprise à fort degré de responsabilité sociale « *accroît sa productivité en créant du sens et du respect, en encourageant les employés à se développer* », soit en instaurant un climat social favorable via l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise. Baupré et al. (2008), en se basant sur les comptes rendus issus de deux tables rondes réunissant des représentants d'entreprises de divers secteurs industriels du Québec et de France en 2007, indiquent également qu'un travailleur évoluant dans un climat social sain aura de plus grandes chances de voir sa motivation augmenter, avec une répercutions positive sur la productivité de la firme. Becchetti et al. (2008) ont, quant à eux, utilisé l'indice Domini, créé en 1990 et permettant d'investiguer si le recours à des critères sociaux pouvait affecter la rentabilité d'un investissement, indice qu'ils ont ensuite appliqué à un échantillon de 1000 firmes sur une période de 13 années. Tout en contrôlant pour différentes caractéristiques de la firme (taille, secteur, etc.), ils montrent, au moyen de l'estimateur effets fixes que, bien que la démarche RSE puisse entraîner des coûts supplémentaires (par exemple des coûts supplémentaires dus à l'attention plus importante apportée aux travailleurs ou aux sous-traitants), les travailleurs se sentent plus motivés, plus impliqués et plus productifs dans une firme qualifiée de socialement responsable.

3. Méthodologie

3.1. Mismatch éducatif et productivité : modélisation

Nous débutons notre analyse par l'examen de l'impact global du mismatch éducatif sur la productivité de la firme. Nous utilisons pour ce faire une spécification ORU (Kampelmann & Rycx, 2012), agrégée au niveau de la firme. Plus précisément, nous utilisons l'équation suivante comme modèle de référence :

$$\ln VA_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 (\ln VA_{j,t-1}) + \beta_2 \left(\frac{1}{m_{j,t}} \sum_{i=1}^{m_{j,t}} S_{i,j,t}^r \right)$$

$$\begin{aligned}
 & +\beta_3 \left(\frac{1}{m_{j,t}} \sum_{i=1}^{m_{j,t}} S_{i,j,t}^o \right) \\
 & +\beta_4 \left(\frac{1}{m_{j,t}} \sum_{i=1}^{m_{j,t}} S_{i,j,t}^u \right) \\
 & +\beta_5(X_{j,t}) + \beta_6(Z_{j,t}) + \gamma_t + \vartheta_{j,t}
 \end{aligned} \tag{1}$$

Où:

- (a) $VA_{j, \text{test}}$ la productivité de la firme j à l'année t, mesurée par la valeur ajoutée moyenne par travailleur.
- (b) $m_{j,t}$ est le nombre de travailleurs employés dans la firme j à l'année t.
- (c) $S_{i,j,t}^r$ est le nombre moyen d'années d'éducation requises pour l'emploi du travailleur i dans la firme j à l'année t, mesurée par le mode du nombre d'années d'éducation par occupation i au niveau ISCO 3 à l'année t.
- (d) $\text{Attained_education}_{i,j,t}$ est le nombre d'années d'éducation atteint par le travailleur i dans la firme j à l'année t.
- (e) $S_{i,j,t}^o = (\text{Attained_education}_{i,j,t} - S_{i,j,t}^r)$ si >0 , 0 sinon.
- (f) $S_{i,j,t}^u = (\text{Attained_education}_{i,j,t} - S_{i,j,t}^r)$ si <0 , 0 sinon.
- (g) $X_{j,t}$ est un vecteur représentant certaines caractéristiques des travailleurs: la part de la main d'œuvre qui a au moins 10 années de contrat, la part des travailleurs respectivement plus jeunes que 25 ans et plus âgés que 49 ans, et la part de femmes, cols bleus et travailleurs à temps partiel.
- (h) $Z_{j,t}$ est un vecteur comprenant certaines caractéristiques de la firme: l'affiliation sectorielle (8 binaires), l'âge et la taille de la firme (nombre de travailleurs), la dispersion conditionnelle du salaire horaire ainsi que le niveau de négociation salariale (1 binaire).
- (i) γ_t est un ensemble de 7 binaires annuelles.
- (j) $\vartheta_{j,t}$ est le terme d'erreur.

3.2. Mismatch éducatif, productivité et responsabilité sociale à l'embauche

Nous souhaitons analyser ensuite la relation entre mismatch éducatif et productivité sous l'angle de la responsabilité sociale de l'entreprise à l'embauche. Pour ce faire, nous estimons l'équation (1) sur deux groupes distincts de notre panel en fonction du degré de RSE. Cette distinction nous permet de comparer ensuite les estimations pour les deux groupes.

Pour distinguer les firmes socialement responsables à l'embauche de celles qui ne le sont pas, nous utilisons comme critère la volonté de la firme d'engager un maximum de travailleurs possédant un niveau d'éducation correspondant à celui requis pour l'emploi. Concrètement, nous avons comparé le pourcentage de travailleurs sur-éduqués et sous-éduqués que possède chaque firme avec le pourcentage moyen de travailleurs sur- et sous-éduqués de l'ensemble des firmes de notre base de données. Une firme est alors incluse dans le sous-groupe de firmes considérées comme socialement responsables au regard de leur politique d'embauche si elle présente des proportions de travailleurs à la fois sur- et sous-éduqués inférieures à la moyenne de l'échantillon.

Nous estimons l'équation (1) au moyen de trois méthodes différentes pour la spécification globale, la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS), la méthode des effets fixes (FE) et finalement la méthode des moments généralisés (GMM)²⁵¹. De façon simplifiée, l'estimateur OLS a pour but de minimiser la somme des distances au carré entre les valeurs de productivité réellement observées et celles estimées par le modèle. Cet estimateur souffre cependant de certaines limites, dans la mesure où la productivité de la firme peut être liée à certaines caractéristiques inobservées de celle-ci : les coefficients ainsi estimés peuvent donc être biaisés à cause, par exemple, de l'existence d'une position avantageuse de la firme sur le marché.

Pour tenir compte de cette hétérogénéité inobservée, nous ré-estimons l'équation (1) en introduisant dans la modélisation des effets fixes (FE) qui permettent de capter les différences

²⁵¹ Concernant l'analyse du rôle de la responsabilité sociale à l'embauche, seule la méthode GMM est utilisée.

de productivité. Cependant, la simultanéité, autre biais²⁵², peut aussi exister entre la productivité de la firme et la variable d'intérêt, le mismatch éducatif. De manière à contrôler ce problème d'endogénéité, nous re-estimons finalement l'équation (1) au moyen de la méthode des moments généralisés (GMM) développée par Arellano & Bover (1995) et Blundell & Bond (1998). Elle se base sur l'utilisation d'un modèle dynamique, de façon à pouvoir obtenir des résultats consistants en cas d'estimation d'une fonction de production comprenant des chocs de productivité ainsi que des variables explicatives corrélées avec ces chocs (Bond, 2002). Cette méthode se base sur l'estimation simultanée d'un système de deux équations – qui reprennent chacune les variables de la relation –, une en niveau, l'autre en différence. Elle utilise des instruments internes de manière à contrôler pour les risques d'endogénéité. En ce qui nous concerne, les variables ORU sont instrumentées par leurs niveaux (retardés) dans l'équation en différence, et par leurs différences (retardées) dans l'équation en niveau. De manière à examiner la validité de nos estimations, nous appliquons les tests de Hansen (1982) et d'Arellano-Bond (1991). Le premier est un test de sur-identification, qui porte comme hypothèse nulle la validité de l'utilisation des variables retardées comme instruments. Le second est un test d'auto corrélation, pour lequel l'hypothèse nulle est l'hypothèse d'absence d'auto corrélation de second ordre dans les erreurs en différence première. Le non rejet de ces deux hypothèses nulles est requis pour que nos estimations soient considérées comme fiables.

4. Base de données

Nous utilisons la combinaison de deux importantes bases de données belges couvrant la période 1999-2006. La fusion de ces deux bases de données a été réalisée par la Direction Générale Statistique et Information Economique (DGSIE), en utilisant le numéro de sécurité sociale de la firme. La première base de données, l'« Enquête sur la Structure et la Répartition des Salaires » (SES), couvre toutes les firmes opérant en Belgique, employant plus de 10 travailleurs et avec des activités économiques comprises dans les sections C à K de la nomenclature NACE Rev.1. Elle rassemble des informations sur les caractéristiques des firmes (secteur d'activité, nombre d'employés, niveau de négociation collective, etc.) ainsi que des informations sur les travailleurs (âge, niveau d'éducation, durée de contrat, sexe, etc.)²⁵³. Cependant, la base de données SES ne fournit aucune information financière. Elle a donc été fusionnée avec l'« Enquête sur la Structure des Entreprises » (SBS) qui fournit, quant à elle, certaines informations financières (comme la valeur ajoutée par firme).

Un problème à considérer avec l'association SES-SBS est que les informations fournies par la SES sont relatives au mois d'octobre, pour chaque année, tandis que les informations fournies par la SBS sont relatives à chaque mois (de janvier à décembre), pour chaque année. Il existe donc un risque qu'une information relative à la variable dépendante précède la date à laquelle les variables explicatives ont été enregistrées. Pour éviter ce problème, toutes les variables explicatives dans l'équation (1), à l'exception de la valeur retardée de la variable dépendante, ont été retardées d'une année. De cette façon, les informations sur le mismatch éducatif relatives au mois d'octobre de l'année t sont utilisées pour expliquer la productivité de la firme à l'année $t+1$. Cette option méthodologique conduit cependant à une restriction de notre échantillon aux firmes observées au moins deux années consécutives. Ensuite, de manière à garantir que le niveau d'éducation requis est calculé sur un nombre suffisant de

²⁵² Ce biais signifie par exemple que, lorsque la productivité diminue durant des périodes de récession et qu'il existe un excès d'offre de travail, certains travailleurs hautement éduqués acceptent des emplois qui pourraient être réalisés par d'autres travailleurs moins éduqués. Dès lors, la sur-éducation peut également augmenter en réponse à une chute de la productivité.

²⁵³ La SES est un échantillon stratifié. Les critères de stratification se réfèrent respectivement à la région (NUTS), la principale activité économique (NACE) et la taille de l'entreprise. Pour plus de détails, voir Demunter (2000).

données, les catégories d'emplois (ISCO niveau 3) comptant moins de 10 observations ont été éliminées. Une autre restriction nécessaire est que les firmes possédant moins de 10 observations ont été éliminées vu l'utilisation de valeurs moyennes au niveau de la firme. Notons que ces restrictions n'affectent pas nos résultats, puisqu'elles ne mènent qu'à un faible taux d'élimination dans notre échantillon.

Notre échantillon final est constitué d'un panel non balancé de 8082 observations provenant de 2829 firmes représentatives des moyennes et grandes entreprises belges employant au moins 10 travailleurs et appartenant aux sections C à K de la nomenclature NACE Rev. 1.

L'examen des statistiques descriptives de certaines variables de notre échantillon montre que le nombre moyen d'années d'éducation requises est de 11,74. La proportion de travailleurs sur- et sous-éduqués est évaluée à, respectivement, 22,44% et 27,77%. Ensuite, le nombre moyen d'années de sur- et de sous-éducation est de 0,58 et -0,93 années. Enfin, la valeur ajoutée moyenne par travailleur est de 90 139 EUR, 27,04% des travailleurs sont des femmes, 55,20% sont des ouvriers, 61,61% des travailleurs ont entre 30 et 49 ans, 38,09% ont au moins 10 années d'expérience, 16,29% sont des travailleurs à temps partiel et enfin, les firmes comptent en moyenne 248 travailleurs.

5. Résultats

5.1. Approche globale

Nous avons d'abord estimé l'équation (1) par la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS). Les estimations (Tableau 1) indiquent que la variable retardée de la productivité influence positivement sa valeur actuelle. De plus, augmenter l'éducation requise d'un an a un impact positif sur la productivité de la firme. Plus précisément, la productivité augmente de 1,8% en moyenne lorsque le nombre moyen d'années d'éducation requises augmente d'un an. Concernant les variables du mismatch éducatif, les résultats montrent que la sur-éducation exerce un effet positif sur la productivité, tandis que la sous-éducation a un effet négatif sur la productivité. Ainsi, la productivité augmente (diminue) en moyenne de 1,4% (0,9%) suite à une augmentation d'un an du nombre moyen d'années de sur- (sous-) éducation.

| Tableau 1 | | |
|---|-------------------------------------|----------------------|
| Mismatch éducatif et productivité (estimateurs OLS et GMM, 1999-2006) | | |
| Variable dépendante | Valeur ajoutée par travailleur (ln) | |
| | OLS | GMM-SYS ^c |
| Valeur ajoutée par travailleur (retardée d'un an, en ln) | 0,819*** (0,018) | 0,514*** (0,051) |
| Éducation requise (retardée d'un an, en année) | 0,018** (0,004) | 0,027*** (0,009) |
| Sur-éducation (retardée d'un an, en année) | 0,014*** (0,005) | 0,034*** (0,011) |
| Sous-éducation ^a (retardée d'un an, en année) | 0,009** (0,004) | 0,016* (0,008) |
| Caractéristiques du travailleur ^b | YES | YES |
| Caractéristiques de la firme ^c | YES | YES |
| Binaires annuelles (7) | YES | YES |
| R-carré ajusté | 0,7721 | |
| Sig. Modèle (p-value) | 0,000 | 0,000 |
| Statistique de Hansen | | 468,60 |
| p-Value | | 0,11 |
| Statistique d'Arellano-Bond (AR2) ^d | | 1,29 |
| p-Value | | 0,20 |
| Nombre d'observations | 8082 | 8082 |
| Nombre de firmes | 2829 | 2829 |

Note: Ecart types robustes à l'hétéroscédasticité entre parenthèses.

(***, **, *): Significativité respectivement à 1%, 5% et 10%.

^a Par définition, le nombre moyen d'années de sous-éducation prend des valeurs négatives. Dès lors, un coefficient positif doit être interprété comme suit : lorsque le nombre moyen d'années de sous-éducation augmente, i.e. devient moins négatif, la productivité augmente et vice versa.

^b Part des travailleurs qui: (i) a au moins 10 années d'expérience, et (ii) est plus jeune que 25 et plus âgée que 49 ans, respectivement. La part de femmes, d'ouvriers, de travailleurs à temps partiel aussi bien que la dispersion salariale est également incluse.

^c Affiliation sectorielle (8 binaires), le nombre de travailleurs, l'âge de la firme et le niveau de convention collective (1 binaire).

^d AR2 montre le test d'auto corrélation de second ordre en différence première.

^e Premier et quatrième retards des variables explicatives utilisés comme instruments dans la spécification GMM, hors variables binaires temporelles.

Cependant, ces estimations souffrent – comme nous l'avons signalé – du fait que certaines caractéristiques inobservées ne sont pas prises en compte. Pour éviter ce biais, nous ré-estimons l'équation (1) au moyen de l'estimateur FE²⁵⁴. Cet estimateur FE reste cependant inconsistant, puisqu'il ne contrôle pas pour les problèmes d'endogénéité des variables ORU. Pour y remédier, nous ré-estimons l'équation (1) au moyen de l'estimateur GMM. De manière à examiner la consistance de nos estimations, nous appliquons les tests de Hansen (1982) et d'Arellano-Bond (1991). Nos résultats montrent que ces deux tests ne rejettent respectivement pas l'hypothèse nulle de validité des instruments utilisés ni l'hypothèse nulle d'absence d'auto corrélation de second ordre. Nous estimons que la productivité de la firme est influencée par sa productivité passée et que le niveau d'éducation requis influence positivement et significativement la productivité de la firme. Concernant le mismatch éducatif, nous constatons que la productivité augmente (diminue) en moyenne de 3.4% (1.6%) l'année suivant une augmentation d'un an du nombre moyen d'années de sur- (sous-) éducation²⁵⁵.

5.2. Le rôle de la responsabilité sociale à l'embauche

Nous évaluons si la relation entre mismatch éducatif et productivité peut être influencée par le degré de responsabilité sociale de l'entreprise. Partant de l'hypothèse qu'une entreprise socialement responsable visera, pour leur bien-être, à engager des travailleurs à leur niveau de compétence réel, nous séparons, comme exposé dans la section 3, notre base de données en deux sous-groupes en fonction de la proportion de travailleurs sur- et sous-éduqués engagés par la firme. Le premier ensemble de firmes comprend donc 4610 observations, pour 1978 firmes retenues comme ne s'engageant pas dans un processus de responsabilité sociale à l'embauche. Le second groupe est composé de 1098 observations, représentant 706 firmes identifiées comme socialement responsables.

Nos résultats comparent donc les firmes qui se sont lancées dans un processus de responsabilité sociale et celles qui n'ont pas choisi cette voie au moyen de l'estimateur GMM. Comme précédemment, nous testons tout d'abord la fiabilité de nos résultats en y appliquant les tests de Hansen (1982) et d'Arellano-Bond (1991). Ceux-ci montrent que nos résultats sont valides au sens où ils ne rejettent ni l'hypothèse nulle de validité des instruments ni l'hypothèse nulle d'absence d'auto corrélation de second ordre. Ils montrent que l'éducation requise impacte de manière plus importante la productivité de la firme lorsque celle-ci s'engage dans un processus de responsabilité sociale. Plus précisément, lorsque le nombre d'années moyen d'éducation requis augmente d'un an, la productivité de la firme augmente, l'année suivante, d'en moyenne 7.1% dans les firmes qualifiées de socialement responsables, contre seulement 2.3% dans les autres firmes. En ce qui concerne les variables de mismatch éducatif, seuls les coefficients relatifs à la sur-éducation sont

²⁵⁴ Notons que seuls les estimateurs OLS et GMM sont présentés dans cette contribution, l'estimateur FE et ses résultats sont cependant disponibles sur demande.

²⁵⁵ Remarquons que ces résultats sont très proches de ceux estimés par Kampelmann&Rycx (2012).

significatifs et montrent que la productivité augmente de 23.4% à la suite d'une augmentation du niveau moyen de sur-éducation d'une année dans les firmes socialement responsables, contre seulement 4.4% dans les autres firmes. Il semble donc que, quel que soit leur niveau d'éducation, les travailleurs sont plus productifs au sein des firmes qualifiées de socialement responsables en terme d'embauche, tout d'abord au sens où tant l'éducation requise que la sur-éducation y influencent la productivité de manière positive et plus importante. Ensuite, nos résultats, bien que non significatifs à un seuil de 10%, estiment que les travailleurs même sous-éduqués sont de productivité plus importante parmi les firmes à forte responsabilité sociale et de productivité moins importante dans les autres firmes.

6. Conclusion

La littérature existante concernant l'impact du mismatch éducatif sur la productivité de la firme conduit à des conclusions variées et parfois opposées. Certains chercheurs comme Rumberger (1987) se basent sur la théorie du capital humain et étudient l'impact de la sur-éducation sur la productivité via son effet sur les salaires. Ils trouvent que les travailleurs sur-éduqués gagnent plus que les travailleurs ayant le niveau d'éducation requis pour cet emploi. D'autres, comme Büchel (2002) ou encore Hersh (1991), se basent sur la théorie de la satisfaction au travail et étudient l'impact du mismatch éducatif sur la satisfaction au travail ainsi que sur d'autres variables comme l'absentéisme ou le fait de tirer au flanc. Ils trouvent que les travailleurs sur-éduqués sont moins satisfaits dans leurs emplois, et donc moins productifs.

Le principal défaut de ces études est qu'aucune d'entre elles ne tente d'expliquer l'impact direct des variables d'éducation en termes de productivité en tant que telle. A contrario, l'étude menée par Kampelmann & Rycx (2012), utilisant sur une base de données employeurs-employés en panel pour la Belgique et couvrant la période 1999-2006, a estimé que « *un plus haut niveau requis d'éducation exerce une influence significative et positive sur la productivité* », mais aussi que « *des années supplémentaires de sur-éducation sont bénéfiques pour la productivité de la firme* » et que « *des années supplémentaires de sous-éducation lui sont préjudiciables* ». Nos estimations confirment tout d'abord globalement ces éléments.

Dans cette contribution, nous souhaitons porter la réflexion à un échelon supplémentaire, en analysant si ces relations peuvent dépendre du fait que les firmes adoptent une démarche socialement responsable en termes d'embauche, en utilisant l'estimateur GMM permettant de contrôler pour l'hétérogénéité inobservée entre firmes ainsi que pour la simultanéité entre productivité et variables d'éducation.

Suite à nos estimations, il nous semble que les firmes socialement responsables en termes de politique d'engagement pourraient bien favoriser le climat social entourant les travailleurs, ceux-ci évoluant dans un environnement plus serein les rendant moins méfiants envers la firme. Cette hypothèse nous semble confortée par nos estimations. En termes de productivité, nos estimations suggèrent que les travailleurs sont plus productifs dans des firmes identifiées comme socialement responsables en termes d'embauche, et ce, quel que soit leur niveau d'éducation. Ces résultats confortent les travaux au sujet des bénéfices tirés en termes de productivité par une entreprise qui s'engage dans une gestion socialement responsable (Becchetti et al. (2008), Dibigeon (2005) ou encore McGuire et al. (1988)), bien qu'utilisant des méthodes d'analyse différentes que sont tantôt l'analyse de corrélations entre variables, tantôt l'estimation par effets fixes. Notre analyse utilise quant à elle une technique d'estimation basée sur la méthode des moments généralisés qui permet d'estimer une fonction de production tenant compte de chocs de productivité mais également de variables explicatives pouvant être corrélées avec ces chocs. En outre et de manière plus détaillée, nos

résultats les plus marquants montrent que la sur-éducation a un impact sur la productivité de la firme plus de cinq fois plus élevés dans les firmes qualifiées de socialement responsables, par rapport à celles qui ne le sont pas.

En guise de développements futurs, nous envisageons notamment d'étudier le rôle que pourrait jouer une gestion des ressources humaines socialement responsable sur la relation entre mismatch éducatif et productivité de la firme, en tenant compte de différents environnements de travail dans lesquels elle serait appelée à s'inscrire. Les données à notre disposition nous permettent d'envisager des environnements de travail différenciés notamment en termes de niveau technologique de la firme, de son mode de négociation salarial ou encore du degré d'incertitude économique du monde dans lequel elle évolue.

7. Bibliographie

- ARELLANO, M. & BOND, O. (1991), « Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations ». *Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297.
- ARELLANO, M. & BOVER, O. (1995), « Another look at the instrumental variable estimation of error-components models ». *Journal of Econometrics*, 68(1), 29-51.
- BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMENEZ, A., MORIN, D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(2), 77-140.
- BECCHETTI, L., DI GIACOMO, S. & PINNACCHIO, D. (2008), « Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies ». *Applied Economics*, 40(5), 541-567.
- BECKER, G. (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- BLUNDELL, R. & BOND, S. (1998), « Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models ». *Journal of Econometrics*, 87(1), 115-143.
- BOND, S. (2002), « Dynamic panel data models: A guide to micro data methods and practice ». *Portuguese Economic Journal*, 1(2), 141-162.
- BÜCHEL, F. (2002), « The effects of over education on productivity in Germany – The firms' viewpoint ». *Economics of Education Review*, 21(3), 263-275.
- DEMUNTER, C. (2000), « Structure and distribution of earnings survey: Analysis 1995 ». *Statistics Belgium Working Paper*.
- DIBIGEON, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable - Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris : Pearson Education France.
- European Union, Council Conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020), [Official Journal C119 of 28.5.2009].
- FREEMAN, R (1976). *The overeducated American*, New York: Academic Press.
- HANSEN, L. (1982), « Large sample properties of generalized method of moments estimators ». *Econometrica*, 50(4), 1029-1054.
- HARTOG, J. (2000), « Over-education and earnings: Where are we, where should we go? ». *Economics of Education Review*, 19(2), 131-147.
- HERSCH, J. (1991), « Education mismatch and job mismatch ». *Review of Economics and Statistics*, 73(1), 140-144.
- KAMPELMANN, S. & RYCX, F. (2012), « The impact of educational mismatch on firm productivity: Evidence from linked panel data ». *Economics of Education Review*, 31(6), 918-931.

- MCGUIRE, J., SUNDGREN, A. & SEHNEEWELS, T. (1988), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- MCGUINNESS, S. (2006), « Over education in labour market ». *Journal of Economic Surveys*, 20(3), 387-418.
- OECD (2011). *Employment outlook*, Paris: OECD.
- RUMBERGER, R. (1987), « The impact of surplus schooling on productivity and earnings ». *Journal of Human Resources*, 22(1), 24-50.
- SPENCE, M. (1973), « Job Market Signaling ». *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- TSANG, M. (1987), « The impact of underutilization of education on productivity: A case study of the U.S. Bell companies ». *Economics of Education Review*, 6(3), 239-254.
- TSANG, C., RUMBERGER, R. & LEVIN, H. (1991), « The impact of surplus schooling on worker productivity ». *Industrial Relations*, 30(2), 209-228.
- VAN DER MEER, P. (2006), « Two validity of two education requirement measures ». *Economics of Education Review*, 25(2), 211-219.
- VERDUGO, R. & VERDUGO, N. (1989), « The impact of surplus schooling on earnings. Some additional findings ». *Journal of Human Resources*, 24(4), 629-643.
- VERHAEST, D. & OMEY, E. (2006), « The impact of over education and its measurement ». *Social Indicators Research*, 77(3), 419-448.
- VERHAEST, D. & OMEY, E. (2009), « Objective over-education and worker well-being; A shadow price approach ». *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 469-481.

MANAGEMENT ET LOIS RSE : VERS UN DROIT IMPERATIF ET UNE OPPORTUNITE STRATEGIQUE

Yahn MANGEMATIN

Doyen de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz – Université de Lorraine
Maître de conférences en économie

yahn.mangematin@univ-lorraine.fr

1. Introduction

L'évolution de la RSE en France a été marquée par un ensemble de textes de loi relevant davantage d'un « droit mou²⁵⁶ » comparativement aux obligations économiques, financières et fiscales des entreprises. Mais ce droit semble devenir de plus en plus impératif pour les entreprises.

L'analyse juridique des lois et de leurs applications traduit-elle bien une évolution de leur caractère impératif en matière de RSE ? Il conviendrait de répondre à cette interrogation en deux temps. Jusqu'à la première décennie du XXIème siècle, ces textes relatifs à la RSE apparaissent bien moins contraignants sur le fond et la forme que les obligations économiques et financières (déjà anciennes) des entreprises et les applications concrètes elles-mêmes trahissent souvent une dérive par rapport à l'esprit des lois. Il semble cependant que la deuxième décennie soit marquée par une avancée en terme de RSE vers un droit de plus en plus impératif traduisant peut être un besoin « gestionnaire » de pérenniser et d'intégrer stratégiquement ces concepts...

Au-delà de l'effet de contingence, ce besoin pour l'entreprise de pérenniser l'équilibre entre une performance économique et une performance sociétale, semble acquis. Cependant, l'avancée en matière d'obligation sociétale est parsemée d'obstacles ou retards. Ces lois « sociétales » s'apparentent à des sortes de soft-laws comparativement aux règles de fonctionnement économiques entourées de hard-laws contraignantes, avec force, menace de sanction et de formalisme... Pour reprendre un langage juriste, c'est un peu comme si l'obligation économique de la firme constituait bien une « obligation parfaite » marquée par l'existence à la fois de la « Schuld²⁵⁷ » (le manquement à l'obligation de faire, constitue bien une faute) et de la « Haftung » (la sanction et la contrainte existent conjointement) alors que l'obligation sociétale de la firme s'apparente davantage à une « obligation imparfaite », une « Schuld » et peu de « Haftung » (l'obligation est affirmée par des textes mais l'application en est décalée, imparfaite ou la sanction voire la contrainte inexistante ou pour le moins peu persuasive...) !

Même si bien entendu l'histoire « moderne » du management, depuis l'avènement d'un capitalisme industriel au XIXème puis XXème siècle, est marquée par des forces antagonistes visant à défendre une régulation sociale face à la toute puissance industrielle et financière, ce n'est qu'avec les turbulences économiques des années 1970 que se développe une volonté d'imposer par des textes une régulation sociale puis sociétale débouchant sur des lois et « normes » qui en général n'ont pas la même force ni caractère contraignant que la législation fiscale par exemple. Ces textes tardifs dans l'histoire du management peuvent être illustrés par 3 lois majeures (interdépendantes au demeurant) : la loi instituant le « bilan social » (1977²⁵⁸), la loi introduisant une « Nouvelle Régulation Economique » (2001²⁵⁹) ou encore la loi de 2010²⁶⁰ « portant engagement national pour l'environnement ». Mais ces lois s'apparentent à des « soft-laws » aux sanctions pas toujours dissuasives... Nous allons voir au demeurant que la relative lenteur de mise en œuvre des textes ou leur décalage constant dans le temps participent à cette impression de « droit mou », l'esprit des textes ou des

²⁵⁶ Serres F. (2011).

²⁵⁷ Immenhauser M., (2006), p. 313

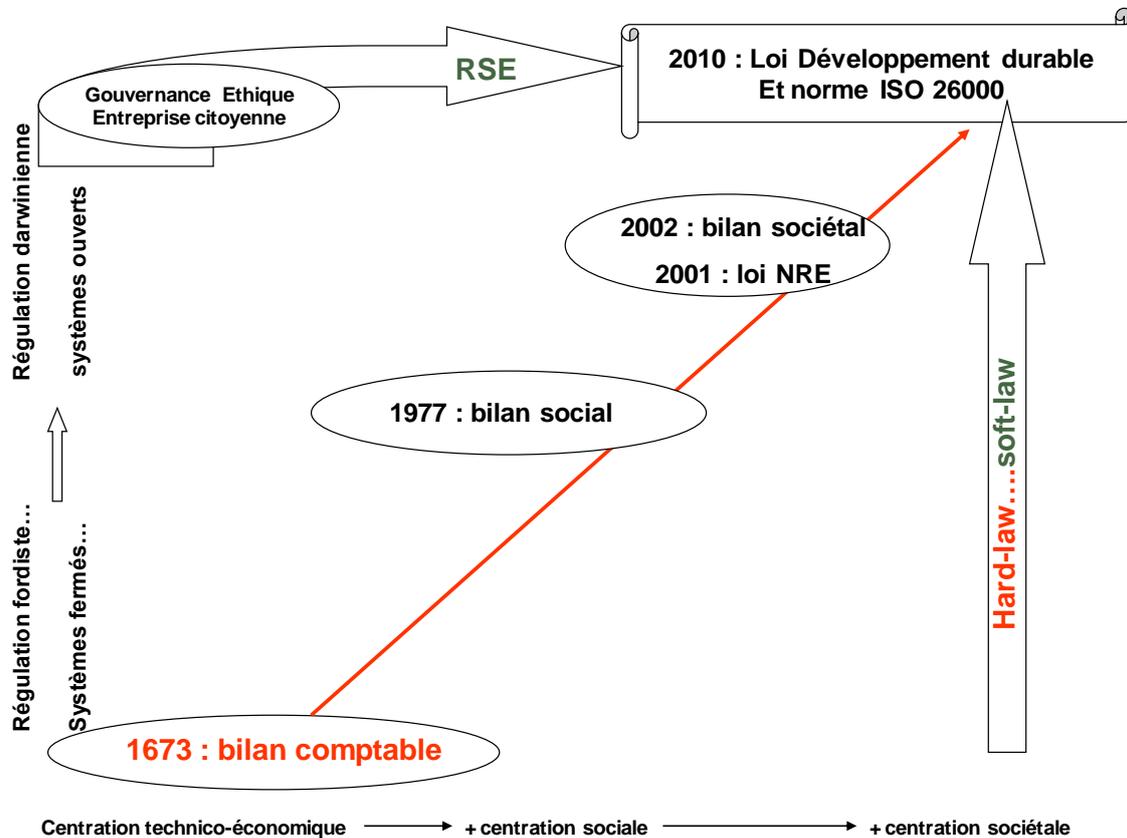
²⁵⁸ Loi 77-769 du 12 juillet 1977 introduisant obligation d'un bilan social

²⁵⁹ Loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001

²⁶⁰ Loi du 12 juillet 2010, loi n° 2010-788 « portant engagement national pour l'environnement »

accords étant souvent mis à mal par les applications concrètes... Il n'en demeure pas moins vrai cependant que la RSE acquiert petit à petit une véritable force contraignante et régulatrice au sein des entreprises et de leurs enjeux socio-économiques et environnementaux.

2. Genèse de la RSE et « soft laws » : un « droit mou »



2.1. Le bilan social de 1977 : 300 ans après le bilan comptable

L'obligation de rendre compte de la « bonne » régulation économique de l'entreprise est une des premières véritables contraintes qui s'impose à elle. Dès 1673, en France, Jean-Baptiste Colbert impose la tenue de livres comptables²⁶¹.

Cette obligation de « bilan comptable » constitue une des premières « hard-law » qui s'impose à l'entreprise sous peine de sanctions lourdes et elle garantit une présomption de bonnes pratiques auprès de l'ensemble des parties prenantes. Le « bilan social »²⁶² a été introduit en droit français en 1977 par un texte de loi qui le rend obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés uniquement. Ainsi 300 ans se sont écoulés pour voir apparaître cette loi instituant l'obligation d'élaborer ce « bilan social ». Le « bilan social » doit rendre compte de la situation de l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie dans l'entreprise. Mais cette loi s'apparente plutôt à une « soft-law » comparée à la législation économique-financière : force est de constater que cette « obligation » de régulation sociale est entourée de bien moins de contraintes que le formalisme des bilans comptables, et de toutes façons cette obligation échappe à l'immense nombre de petites et moyennes entreprises...

²⁶¹ Dès 1494, le moine italien Luca Pacioli édite à Venise son traité sur la comptabilité en « partie double ».

²⁶² Loi 77-769 du 12 juillet 1977. Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale.

Tableau 1 de synthèse d'étape : loi de 1977

| Texte | Portée applicative (7 rubriques à renseigner) | Caractère impératif général | Degré d'exigence des textes |
|--|--|--------------------------------|--|
| 1977 <i>Loi sur le Bilan Social</i> | 1. L'emploi 2. La rémunération 3. L'hygiène et la sécurité 4. Les conditions de travail 5. La formation 6. Les relations professionnelles 7. Les conditions de vie dans l'entreprise | <i>Loi plutôt soft</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Document descriptif plutôt qu'explicatif et encore moins prospectif ▪ Faible prescription formelle ▪ Champ applicatif réduit : ne concerne que les entreprises d'au moins 300 salariés |

2.2. L'application « soft » de la loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE)

La loi relative aux nouvelles régulations économiques dite loi NRE²⁶³, adoptée le 15 mai 2001, instaure que les sociétés françaises cotées doivent présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

La loi dite NRE s'apparente aussi à une « soft-law »²⁶⁴ étant donné la relative légèreté des sanctions et le manque de dispositifs de contrôle notamment ainsi que le champ applicatif très étroit (les entreprises cotées en bourse). L'entreprise reste toute puissante pour établir une « libre » description de l'impact social et environnemental de ses activités. Ainsi, nombre d'entreprises concernées par la loi ne se sont guère empressées à la respecter.²⁶⁵

Les détracteurs avancent que tout cet arsenal législatif constitue en fait plutôt une contrainte vécue comme telle par les entreprises qui s'adaptent avec mollesse... Deux études²⁶⁶ portant sur l'application de la première loi sur les « Nouvelles régulations économiques » (NRE) démontrent les résultats mitigés de l'application de la loi NRE au moins pour ce qui est des premières années d'application. Les deux études reconnaissent qu'un certain nombre d'entreprises ont tenté de s'acquiescer de leur obligation légale avec un certain engagement, mais soulignent le chemin restant à parcourir, tant sur le plan quantitatif (respect formel de la loi et du décret) que qualitatif (intérêt et caractère exploitable des informations).

L'étude Alpha-CGT conclut que, parmi les entreprises du CAC 40, 45 % ont respecté la loi dès le départ « d'une manière correcte » (critère de respect formel du décret), mais 80 % ont diffusé des informations pouvant être considérées comme étant de qualité « très moyenne » ou faible (critère de qualité de l'information).

L'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises²⁶⁷ estime que la moitié des 700 sociétés cotées en Bourse et de droit français n'ont pas respecté la loi relative aux nouvelles

²⁶³ Loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001 NRE, et notamment son article 116. La loi NRE est entrée en vigueur par un décret en date du 20 février 2002 et s'applique à partir du 1er janvier 2003, depuis les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2002.

²⁶⁴ Mangematin Y., (2009), pp. 10-24.

²⁶⁵ L'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (l'ORSEC-EPEOrée, Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE, avril 2004) estime que la moitié des 700 sociétés cotées en Bourse et de droit français ne respecte pas la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001 NRE, et notamment son article 116 qui les concerne pourtant. Et sur l'autre moitié qui « tente » de mettre en pratique la loi, il n'y aurait en fait que 20 sociétés qui respecteraient vraiment ce texte à savoir rendre compte annuellement de leurs impacts sociaux et environnementaux mais aussi s'engager dans une démarche de développement durable ! (In Fabienne Cardot, L'éthique d'entreprise, coll. Que sais-je n° 3755, PUF, 2006). Motte Muriel [Le développement durable entre dans les rapports annuels, Le Figaro économie, 10 novembre 2003, p. V] analyse les progrès relatifs du reporting social et environnemental qui traduit l'avancée du concept de développement durable dans les rapports annuels des groupes français cotés et constate que deux tiers des entreprises concernées ne publient rien ou quelques informations « éparpillées » dans la voie du reporting de développement - étude CSR Europe, Deloitte et Euronext sur les rapports 2002. Une étude sur les 6 premiers rapports annuels « NRE » des entreprises assujetties constate que de 2002 à 2007 le respect des textes est loin d'être devenu satisfaisant même si les choses s'améliorent puisque seules 9 entreprises du CAC40 apparaissent en conformité avec la loi dans leur rapport 2007 rendu en 2008 (Groupe Alpha, Paris, Etude du 29 oct. 2008).

²⁶⁶ Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et Confédération Générale du Travail (CGT), en collaboration avec le cabinet Alpha Etudes, 2003

²⁶⁷ l'ORSEC-EPEOrée, Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE, avril 2004 et Fabienne Cardot, L'éthique d'entreprise, coll. Que sais-je n° 3755, PUF, 2006. Motte Muriel, Le développement durable entre dans les rapports annuels, Le Figaro économie, 10 novembre 2003, p. V.

régulations économiques (NRE) au début des années 2000. Une étude sur les 6 premiers rapports annuels « NRE » des entreprises assujetties constate que de 2002 à 2007 le respect des textes était loin d'être devenu satisfaisant, seulement 9 entreprises du CAC40 apparaissant en conformité avec la loi dans leur rapport 2007 rendu en 2008²⁶⁸.

Par ailleurs la loi NRE a une application délimitée aux seules sociétés cotées (700 environ) et les autres sociétés non visées ne s'empressent pas d'emboîter le pas !²⁶⁹ Concernant le rapport de gestion (extra-financier) prévu par l'article 116 repris à l'article L.225-102 du code de commerce et précisé par le décret d'application du 20 février 2002 et complété par l'arrêté du 30 avril 2002 et l'article 23 de la loi du 30 juillet 2003, il reprend en fait d'une part le bilan social dans sa forme obligatoire spécifique de 1977 augmenté de commentaires dans l'esprit de la RSE et d'autre part un volet environnemental abordant des commentaires sur la politique de l'entreprise à cet égard. Ce rapport de gestion répond donc à une volonté de promouvoir une communication extra-financière mais sans imposer un cadre strict d'analyse comme dans le cas de la communication financière et fiscale.

Nous pouvons comprendre la volonté de souplesse laissée à l'entreprise mais cela participe à l'impression de ce « droit mou » dans le cadre de la RSE, le Conseil d'Administration ou le Directoire étant libre de définir « le volume et le niveau de précision de ces informations »²⁷⁰, les textes ne prévoyant pas de dispositif spécifique de suivi ni de contrôle.

Il apparaît que les grandes entreprises déjà concernées par la loi NRE s'arrangent avec les contraintes pour ne pas forcément aborder les points sensibles. Ainsi concernant les principes de déontologie et de transparence (un des axes majeurs) « la lecture des rapports annuels ou de développement durable des grandes entreprises françaises conduit à remarquer que les principes de déontologie fondant les démarches de lobbying sont très peu mis en valeur. »²⁷¹.

Par contre elles consentent plus aisément à valoriser une culture du dialogue avec les différents acteurs que sont les salariés, les clients mais également les acteurs institutionnels présents sur le territoire, les ONG, les associations de consommateurs et autres relais d'opinions. Le but pour les entreprises étant de mieux répondre à leurs besoins en intégrant les préoccupations sociales et environnementales, d'anticiper les réactions des parties prenantes et mieux concevoir leurs produits ou services. Pour François SERRES²⁷² qui pointe du doigt un management à la limite de la schizophrénie, la RSE s'inscrit dans un « double langage » d'un grand nombre d'entreprises, qui « s'engagent par leur adhésion aux chartes et adoption de codes de conduites d'un côté, mais commettent des violations des droits de l'Homme, du travail ou de l'environnement de l'autre ».

Tableau 2 de synthèse d'étape : loi NRE de 2001

| Texte | Portée applicative | Caractère impératif général | Degré d'exigence des textes |
|--------------------------|---|-----------------------------|---|
| Loi de 2001 dite « NRE » | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités (bilan social commenté avec un volet environnemental en plus) | Loi plutôt « soft » | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Légèreté des sanctions ▪ Manque de dispositifs de contrôle ▪ Faible prescription formelle, pas de cadre strict (en fait il s'agit du bilan social commenté avec un volet environnemental en plus) ▪ Champ applicatif très réduit : ne concerne que les sociétés cotées |

²⁶⁸ Groupe Alpha, Paris, Etude du 29 octobre 2008

²⁶⁹ BARATIN F. (Août 2007)

²⁷⁰ BARATIN F., (Août 2007)

²⁷¹ *Rapport sur le Développement durable*: www.seance-publique.com, 9 Rue de Villersexel – 75007 PARIS, 2007

²⁷² SERRES F., (2011).

2.3. La loi de 2010 « portant engagement national pour l'environnement »

Le 12 juillet 2010, la loi n° 2010-788 « portant engagement national pour l'environnement » vient renforcer et élargir le champ des entreprises concernées par l'obligation d'actions et de communication sur leur politique en matière de développement durable. Cette loi modifie en particulier l'article L. 225-102-1 du code de commerce. Ces dispositions génèrent une nouvelle culture de gouvernance intégrant de plus en plus la prise en compte de la préoccupation de développement durable à horizon 2011 – 2016 pour un nombre grandissant d'entreprises en France²⁷³... Le but est de renforcer la responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques et de faire prendre la mesure des exigences fondamentales d'information sur les impacts sociaux, économiques et environnementaux des entreprises, le pilotage stratégique des entreprises devant inclure cette notion de performance globale.

Ces entreprises sont soumises à l'obligation d'un Rapport de Développement Durable présentant les valeurs et règles de conduite de l'entreprise dans les domaines *économiques* (développer la croissance pour créer de la richesse pour tous, par l'intermédiaire de productions durables), *sociaux* (satisfaire les besoins humains et répondre aux exigences d'équité sociale) et *environnementaux* (préserver et favoriser l'environnement et les ressources naturelles).

Le Développement durable introduit des valeurs supérieures dans les entreprises : « le dialogue, la gouvernance partagée, la promotion de l'intérêt général, la solidarité, la lutte anticorruption, le respect des parties prenantes sur les divers échelons d'impact des activités, la responsabilité, l'engagement en faveur du développement du territoire sur lequel l'entreprise est implantée, etc. »²⁷⁴

Le Rapport de Développement Durable présenté par le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, à l'assemblée générale rend compte annuellement 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. Les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participant à des dialogues avec les entreprises peuvent présenter leur avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises en complément des indicateurs présentés.

Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires, doivent faire l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant qui établit une attestation sur la présence de toutes les informations devant figurer au regard des obligations légales ou réglementaires. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire. Cette disposition s'applique à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2011 pour les entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et, doit s'appliquer à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016 pour l'ensemble des autres entreprises concernées par le présent dispositif.

2.4. L'application de la loi de 2010, un droit encore « mou »

Le décret applicatif n° 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale n'a été publié que le 24 avril 2012 soit près de deux ans après la promulgation de la loi de juillet 2010. Dans l'intervalle, sous l'influence des groupes de pression, un certain nombre de reculs par rapport au texte initial, a été opéré et finalement nous pouvons dire qu'il n'y a toujours pas de décret complet trois ans après vote de la loi, sur ce sujet central qu'est la RSE.

Concrètement il est possible de relever divers éléments traduisant une déformation insidieuse de l'esprit de la loi. Ainsi la loi de régulation bancaire et financière adoptée en octobre 2010, a supprimé la possibilité pour les institutions représentatives du personnel et les parties

²⁷³ Le Ministre en charge de cette loi, Jean-Louis BORLOO, alors Ministre d'État, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable, et de la Mer, en charge des Technologies vertes et des Négociation sur le Climat estime que : « c'est un texte majeur qui vient d'être adopté. Confirmant les objectifs du Grenelle 1 qui permettait à la France de rattraper son retard en matière de développement durable, et de préparer l'avenir, le Grenelle 2 permet à la France de prendre une longueur d'avance dans l'ensemble des secteurs de la croissance verte. »

²⁷⁴ Rapport sur le Développement durable: www.seance-publique.com, 9 Rue de Villersexel – 75007 PARIS, 2007

prenantes d'émettre un avis sur le volet développement durable du rapport annuel des sociétés anonymes à leurs actionnaires.

En outre, il a été introduit une distinction d'obligation de *reporting* social et environnemental en fonction du critère de cotation de l'entreprise. Cette distinction constitue un recul par rapport à l'esprit des textes. Le décret applicatif n° 2012-557 du 24 avril 2012 détermine les seuils de chiffre d'affaires ou de bilan et d'effectif de salariés qui déclenchent l'obligation de *reporting* RSE pour les sociétés non cotées. Ces textes ne s'appliquent immédiatement qu'aux seules sociétés cotées et il faudra attendre fin 2016 pour un élargissement mais seulement à une infime partie des sociétés non cotées (en raison de la fixation de seuils élevés notamment de chiffre d'affaires).

Certes l'article R. 225-105-2 du code de commerce prévoit la vérification des informations par un organisme tiers indépendant qui atteste de la présence et la sincérité de toutes les informations sociales et environnementales nécessaires, ou indique les lacunes injustifiées le cas échéant. Cependant, l'ensemble prévu des sociétés non cotées ne se verra opposer cette obligation de vérification des informations par un organisme tiers qu'à partir de l'exercice clos le 31 décembre 2016, et encore, le périmètre sera restreint aux sociétés dont le bilan ou chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'euros et qui franchissent le seuil de cinq cents pour le nombre de salariés permanents employés au cours de l'exercice.

Outre le délai long d'application, il convient de noter qu'en matière de total de bilan ou de chiffre d'affaires, le seuil retenu de 100 millions d'euros est le double de celui qui avait été préconisé par le comité préparatoire opérationnel de la loi. Ce seuil écarte ainsi au moins 99% des entreprises présentes en France de l'obligation de reporting sociétal en France !

Tableau 3 de synthèse d'étape : loi de 2010

| Texte | Portée applicative | Caractère impératif général | Degré d'exigence des textes |
|--|--|--|--|
| Loi de 2010 portant engagement national pour l'environnement | Rapport de Développement Durable Globalement reprend l'esprit des 2 lois 1977 et 2001 sur les 2 premiers aspects : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les relations et conditions de travail ▪ l'environnement <i>augmenté d'un volet sociétal :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gouvernance ▪ Les droits de l'Homme ▪ Loyauté des pratiques ▪ Les questions relatives aux consommateurs ▪ La contribution au développement local | Loi encore soft par certains égards... | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenteur des textes applicatifs, dérive des délais d'application ▪ Limitation de certains droits d'expression de parties prenantes (dans le rapport annuel aux actionnaires) ▪ Prescription formelle plutôt globale ▪ Champ applicatif réduit : double seuil (plus 500 salariés et 100 millions d'euros de CA HT ou de total de bilan) |

3. Evolution de la RSE vers un droit de plus en plus impératif

La RSE, outre qu'elle divise sur sa dénomination même (responsabilité sociale ou sociétale?), a des dénominateurs communs, note Michel Capron²⁷⁵ : réduire les effets négatifs, œuvrer au bien commun et rendre compte aux tiers. Ces convergences d'intérêts contribuent au développement d'alliances vers un respect plus pérenne de l'esprit de la RSE. « On est sorti de la logique philanthropique imaginée il y a 20 ans aux Etats-Unis ». « On est au cœur même de l'entreprise, inscrite dans la société. » Cette nouvelle manière de penser économie et gestion est-elle un effet de mode? Pour Pascale Griveaud²⁷⁶, « il y a peut-être une forme de marketing, mais la crise a bien mis en lumière le besoin de pérenniser ces concepts ».

²⁷⁵ M. Capron (Professeur - Université Paris VIII) est un des délégués français ayant contribué à l'élaboration de la norme ISO 26000, 6e congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable, 16 et 17 juin 2011, <http://www.paperjam.lu/article/fr/rse-pas-une-mode-mais-un-mode-de-gestion> cité par Alain Ducat paperJam Business Club

²⁷⁶ Agir Anticiper Durablement, 6e congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable, 16 et 17 juin 2011, <http://www.paperjam.lu/article/fr/rse-pas-une-mode-mais-un-mode-de-gestion> cité par Alain Ducat paperJam Business Club

Ces contraintes ont poussé les entreprises à se doter, aussi, de plus en plus de Directions du Développement durable et elles ont engagé des politiques souvent ambitieuses pour faire évoluer les comportements internes et incarner de manière tangible leurs responsabilités sociale et environnementale²⁷⁷. La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui tend à s'affirmer. La RSE a reposé initialement sur une base de volontariat et s'impose peu à peu par certaines lois, voire des conventions internationales, qui participent à la naissance d'un véritable « droit de la RSE²⁷⁸ » ; un droit plus impératif.

Concernant la loi NRE par exemple, le non respect de l'obligation posée par l'article 116 (sur l'obligation du rapport de gestion extra-financier) est nettement devenu davantage sanctionnable. Les parties prenantes internes (actionnaires et comité d'entreprise) mais aussi des parties prenantes externes peuvent interpeller publiquement les dirigeants sur la « qualité » des informations contenues dans le rapport de gestion, « toute personne intéressée peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au conseil d'administration ou au directoire de communiquer ces informations »²⁷⁹.

L'absence de rapport de gestion entraîne la nullité de l'assemblée générale. Des informations incomplètes peuvent générer la nullité des résolutions concernées par l'absence partielle d'informations voire des sanctions civiles pour les dirigeants, s'il est établi un lien de causalité entre une carence d'information et un préjudice pour le demandeur.

Des sanctions pénales sont même possibles pour les dirigeants dans deux cas. Une transmission au comité d'entreprise d'un rapport volontairement tronqué et perturbant l'exercice des attributions du comité (délit d'entrave art. 483-1 du code de travail et art. 432-4 de ce même code). Le second cas renvoie aux incidences comptables et financières du volet environnemental, par exemple, le cas d'une information environnementale tronquée qui génère des provisions pour risques sans objet, encore conviendrait-il de démontrer dans ce cas l'élément intentionnel pour qu'il y ait une poursuite pénale possible...

Il est également prévu de dynamiser une révision du décret d'application de l'article 225 du Grenelle II. Par ailleurs, l'article 227 de la loi Grenelle II a posé les fondations de la responsabilité environnementale des groupes de sociétés. Les observateurs considèrent qu'il s'agit là d'une avancée importante créant ainsi un régime de responsabilité de la société-mère pour le financement de la remise en état des sites en fin d'activité même si aucune action en justice n'a a priori été intentée sur la base de l'article 227 de la loi Grenelle II. Les conditions de mise en œuvre de l'article sont, en effet, très restrictives. Le texte exige la démonstration préalable d'une faute caractérisée, démonstration particulièrement difficile à réaliser.

Il s'avère que les entreprises (les grandes entreprises en tout cas)²⁸⁰ ont repéré dans cette évolution la nouvelle opportunité stratégique représentée par le développement durable pour au moins trois raisons : le développement durable devient un outil de *compétitivité*, un enjeu *économique* (nouveaux marchés), et la démarche dynamise la culture des entreprises et donc leur *gouvernance*.

La prise en compte du Développement durable génère une image positive des entreprises globalement. Cette image imprègne tous les marchés autant industriels que les marchés de consommation (argument consumériste) ou les marchés financiers. Dans une étude auprès de 850 dirigeants, 93 % des directeurs généraux considèrent le développement durable comme un facteur clef du succès et 78 % estiment que la crise a accru son importance stratégique.²⁸¹

Tableau 4 de synthèse : RSE vers un droit impératif

| Textes | Portée applicative | Caractère impératif | Degré d'exigence des |
|--------|--------------------|---------------------|----------------------|
|--------|--------------------|---------------------|----------------------|

²⁷⁷ Le Collège des Directeurs du développement durable (C3D) a été fondé en 2009 (sous ce nom) et cette association regroupe une soixantaine de responsables du développement durable en France sur 250 postes repérés en France. Il est à souligner que désormais (avril 2011) toutes les entreprises du CAC 40 ont nommé un responsable développement durable (source : Marine Relinger, « Je suis... responsable développement durable », *Management*, Avril 2011, p. 96.)

²⁷⁸ SERRES F., (2011).

²⁷⁹ Loi de 2005, article L.225-102-1 du code de commerce complété par la loi n°2005-842 du 26 juillet 2005 article 91 sur la confiance et la modernisation de l'économie.

²⁸⁰ La plupart des dirigeants de PME/PMI estiment que la mise en œuvre de la démarche développement durable est d'abord une source de surcoûts en termes d'investissement et de fonctionnement. C'est méconnaître les effets plus ou moins directs d'une gouvernance adaptée qui apporte de nombreuses retombées positives. Cf. Rapport CNCCEF (Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France) octobre 2007.

²⁸¹ *Les cahiers du Management, L'Expansion*, Novembre 2010 p. 139.

| | | général | textes |
|----------------------|--|---|---|
| Lois de 2001 et 2010 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une évolution managériale des pratiques, des cultures et de la gouvernance ▪ Le Développement Durable devient un enjeu économique ▪ Le Développement Durable est un facteur de compétitivité | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère de plus en plus impératif ▪ Caractère renforcé par les intérêts convergents des parties prenantes et les stratégies d'alliance liées | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification prévue par un organisme tiers indépendant (loi 2010) ▪ Pouvoir d'interpellation des dirigeants par les parties prenantes tant internes qu'externes (loi 2001) ▪ Sanctions plus marquées et responsabilisation de l'entreprise et des dirigeants (si faute caractérisée et/ou élément intentionnel) |

4. Conclusion : RSE vers une gouvernance globale.

Même si « l'obligation » de reporting sociétal n'atteint pas le caractère général et absolu du reporting financier et comptable, il n'en demeure pas moins avéré que les pratiques évoluent finalement relativement fondamentalement. La mise en place de politiques de développement durable dans les entreprises modifie leur gouvernance. Les exigences des textes en matière notamment de seuils et normes à respecter génèrent un gigantesque marché environnemental. Les efforts de normalisation clarifient les procédures. La gouvernance des entreprises ne peut plus ignorer le Développement durable comme axe stratégique, vecteur de performance à part entière et assumer ainsi positivement leur responsabilité sociétale.

La gouvernance des entreprises ira certainement vers une meilleure prise en compte de la portée réelle des politiques sociales et sociétales, trop souvent négligées par les dirigeants et les conseils d'administration²⁸². La performance sociétale deviendra un argument stratégique sous l'impulsion de la préoccupation de Développement durable qui s'inscrit dans le cadre d'un droit de plus en plus impératif.

5. Bibliographie

BARATIN F ET AL, (2007), « Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales », IGAS/IGE/CGM.

CARDEBAT J.-M. (2002), La mondialisation et l'emploi, Paris : Repères, La découverte

CARDOT F. (2006), L'éthique d'entreprise, Paris : PUF, coll. Que sais-je n° 3755

LE MONDE (21 sept 2010), « dossier Economie » N°20422

L'EXPANSION (Nov. 2010), "La RSE est devenue un facteur clef de succès", Les cahiers du Management, pp. 139 – 142

De KERORGUEN Y. et BOUAYAD A. (2004), La face cachée du management, Paris : Dunod

Immenhauser Martin, (2006), Das Dogma von Vertrag und Delikt – Zur Entstehungs- und Wirkungsgeschichte der zweigeteilten Haftungsordnung, Bohlau Verlag GMBH, Cologne.

MANGEMATIN Y., (2011), « RSE et management : influence de la loi (en France) sur l'évolution de la gouvernance des entreprises », 6ème congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), CEPS/INSTEAD (Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-économiques / International Network for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development - Luxembourg) et CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et

²⁸² Jean-Marc Le Gall, *Le Monde cahier du « Monde »* N°20422 daté Mardi 21 septembre 2010 p.3

Gestion des Entreprises - Université de Lorraine), (15, 16, 17 juin 2011), France, Luxembourg

MANGEMATIN Y. (2009), "L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française", Colloque « Economie de la Nature et de l'Homme » : Actes du colloque international, Université d'Etat de Tioumen, Institut international de finances, gestion et business, Russie, Edition « Petchatnik », pp. 10-24

MANGEMATIN Y. coll. GRIMAUX E. (2006), "Vers une perception nouvelle de la société anonyme : le renouveau des règles du gouvernement d'entreprise en Europe", Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz, Université de Metz, pp. 307-316, n°6

MOTTE M. (2003), "Le développement durable entre dans les rapports annuels", *Le Figaro économie*, 10 novembre 2003

Pérez R. (2003), La gouvernance de l'entreprise, Paris : Editions La Découverte (Repères ; 358)

QUAIREL-LANOIZELEE F., CAPRON M., TURCOTTE M.-F. (2010), Iso 26000 : une Norme "hors norme" ?, Paris : Economica

Rapport CNCCEF (Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France) octobre 2007

ROSSIGNOL L. et NEGRE L. (23 janvier 2013), Du Grenelle à la Conférence environnementale : à la recherche d'un nouveau souffle, rapport d'information, , <http://www.senat.fr/rap/>

SERRES F. (2011) - Avec le concours de Julie Bardeche et de Natacha Fokoua, Responsabilité sociale des entreprises : l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l' « éthique en toc » ?, 7 juillet 2011, <http://www.droits-libertes.org/>

EVALUATION DU PROFIL DES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BURUNDAISES BENEFICIAIRES D'UN FINANCEMENT PAR UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE

Marie-Goreth NDUWAYO

Chercheur au Centre d'Etude de la Performance des Entreprises

HEC-Ecole de Gestion, Université de Liège(Belgique)

mngnduwayo@student.ulg.ac.be

1. Introduction

Bien que la littérature sur les ASBL soit extrêmement abondante, les caractéristiques des ASBL bénéficiaires des microcrédits sont souvent mal connues, notamment en contexte africain et plus particulièrement au Burundi. Il en est de même de leurs objectifs précis, des motivations et des modes d'action de ces ASBL. Cet article présente une méthode d'évaluation du profil de ces ASBL qui s'inscrit dans une approche statistique utilisant les données personnelles des responsables d'une part et la dynamique participative de ces ASBL d'autre part. Cette approche permet d'évaluer implicitement leur conformité au regard des attentes des parties prenantes. Autour des trois thèmes que sont: les caractéristiques, le profil socio-économique des membres et la dynamique participative des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits, cette question se pose: quel est le profil des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits qui leur permet d'être en ordre au regard des attentes des parties prenantes? Les principaux résultats concernent les activités exercées, le milieu d'activité et le genre dominant. Il est cependant indispensable de faire une étude de l'environnement organisationnel de ces ASBL et des éléments qui le composent à travers les théories qui suivent.

2. Les principales théories des organisations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits

Dans de nombreuses études, on rencontre des théories qui ne sont pas en harmonie les unes avec les autres. La particularité de notre approche théorique provient du fait que les théories que nous mobilisons ne sont pas mutuellement exclusives mais offrent un cadre théorique très complet pour comprendre les organisations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits. Nous sommes partie des travaux menés dans différentes disciplines. Ils nous ont permis d'identifier plusieurs théories à l'étude des associations sans but lucratif.

Dans les théories des organisations, l'environnement influence la performance par les finalités et l'adaptation nécessaire qu'il impose pour qu'une organisation survive. De son côté, l'organisation dépend des éléments multiples et variés qui le composent. Sa dépendance et sa performance justifient les stratégies qu'elle doit adopter comme *la performance sociétale* dans notre cas. En effet, la Responsabilité Sociétale d'une Entreprise (RSE) apparaît comme le corollaire d'une bonne gestion, c'est-à-dire d'une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes (Gond, J.P. et Mullenbach-Servayre, A. 2004). Persais, E. (2006) quant à lui trouve que la RSE est un état d'esprit qui trouve son expression dans l'ensemble des processus de l'entreprise et constitue un champ de recherche majeur en théorie des organisations depuis les années 50. Ce concept a connu des évolutions et c'est à partir des années 90 que plusieurs courants théoriques pour le concept Corporate Social Responsibility ont fait surgir des concepts comme théorie des parties prenantes, éthique des

affaires et citoyenneté d'entreprise. Dans ce sens, la RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis à vis de ses parties prenantes. La performance sociétale de l'entreprise est une des approches et une des étapes d'évolution de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Gond, J.P. et Mullenbach-Servayre, A., op.cit.). Elle est définie par Clarkson, M.B.E. (1995) comme la capacité à gérer et à satisfaire les parties prenantes de l'entreprise. Comme la performance sociétale est un outil de mise en conformité de l'organisation aux attentes des stakeholders, notre approche de la performance sociétale est de rendre compte de l'interaction de l'ensemble d'éléments qui composent la RSE dans une perspective dynamique. Par performance sociétale d'une organisation, il faut donc entendre «ce que les parties prenantes d'une organisation attendent d'elle en matière de conformité au regard de leurs attentes».

La théorie de la dépendance aux ressources de son côté est basée sur l'hypothèse que les organisations sont contrôlées par leur environnement selon Pfeffer, J. et Salancik, G.A. (1978) qui furent les premiers auteurs à développer et à diffuser leurs idées sur la théorie de la dépendance des ressources. Cette théorie prolonge la théorie de la contingence à la faveur d'une explication de la manière dont l'environnement est lié à l'action organisationnelle. Cet environnement constitue donc pour ces auteurs une contrainte pour l'action organisationnelle. Ainsi, les contraintes et les contingences environnementales dont le rationnement des ressources financières engendrent une organisation efficace des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires de microcrédits. L'irruption de la contingence financière questionne donc ses associations jusque dans la performance de leurs projets et les contraint à respecter leur engagement envers le bailleur.

Enfin, par rapport à la troisième théorie mobilisée, Ansoff, I. (1968) a été le premier auteur à se référer à la *théorie des parties prenantes* dans sa définition des objectifs organisationnels. Mais cette théorie s'est réellement développée depuis l'ouvrage de Freeman R. E. en 1984. Le concept stakeholder constitue l'un des éléments centraux de la théorie des organisations et couvre plusieurs disciplines. Deux variantes découlent des analyses de Freeman, R.E. (1984). La première suppose que la performance d'une organisation est directement reliée à celle de ses parties prenantes et est descriptive. Elle s'intéresse à l'étude des relations organisations-stakeholders et montre ainsi que la théorie des parties prenantes peut être considérée dans une perspective centrée sur les intérêts de l'organisation. C'est cette première conception que nous privilégions pour appréhender les ASBL, considérées comme des systèmes organisés de relations dont chaque membre est en relation avec les parties prenantes. La raison majeure de ce choix est que cette approche sert à décrire et parfois à expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques (Donaldson, T. et Preston, L.E., 1995). Pour la deuxième variante, de nature normative, la même idée de relations organisations-stakeholders montre que les dirigeants d'entreprises ont des obligations fiduciaires envers l'ensemble de toutes les parties prenantes. Cette perspective est considérée comme une relation sociale qui implique la responsabilité. Elle spécifie les obligations morales de la théorie des parties prenantes que les managers doivent avoir envers les actionnaires et tous les autres stakeholders. Des deux variantes, deux justifications principales de la pertinence de la théorie des parties prenantes se dégagent. D'un point de vue normatif, les associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits doivent avoir l'aptitude à mettre en place un système de gestion capable de garantir leur bon fonctionnement en regard aux attentes des stakeholders. Et d'un point de vue descriptif, l'existence des stakeholders s'explique par l'existence d'une interdépendance entre l'organisation et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit.

L'enquête menée porte sur les caractéristiques socio-économiques de ces associations (activité exercée, milieu d'activité, la taille et le profil des responsables) et sur leur

contribution au développement socio-économique local, abordé dans une perspective de dynamisme participatif. Les données, une fois codées, sont soumises à une analyse de clustering qui nous permet de mettre en évidence des groupes homogènes d'organisations bénéficiaires et donc d'en évaluer le profil.

3. Présentation et évaluation du profil des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits

Les théoriciens des organisations ont toujours mis au centre de leurs études les «systèmes». Bertalanfly, L.V. (1973) et Hatch, M.J. (2000) mentionnent que l'essence des sous-systèmes (ou des parties inter reliées en théorie systémique) peut être identifiée quand le système est pris dans son ensemble bien que tous les systèmes puissent être décomposés analytiquement dans une perspective scientifique. Des idées de ces deux auteurs, un système ne peut jamais être complètement compris en analysant seulement ses parties. C'est la raison pour laquelle nous donnons ci-après les caractéristiques du système associatif dans le but d'expliquer les caractéristiques spécifiques des organisations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits.

3.1. Caractéristiques des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits

Nous donnons ci-dessous les caractéristiques des associations sans but lucratif tout en insistant sur ce qui fonde la spécificité des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits.

| Rubrique | ASBL | ASBL financé par une IMF |
|--|--|---|
| Activité | Activité d'intérêt général, activité locale, activité collective | Activité génératrice de revenus |
| Nombre de membres | Minimum deux personnes (le nombre peut aller jusqu'à 2.000 membres) | Minimum deux personnes (de 2 à 300 personnes) |
| Fonctionnement | Faire preuve de créativité (avec une grande marge de manœuvre) | Tout faire pour rembourser le crédit à l'échéance (conditionnalité) |
| Fréquence des réunions | . Réunions périodiques en assemblée générale selon les besoins des membres . Et au minimum une fois par an pour approbation des comptes | . Réunions régulières des groupes selon le type d'activité et le type d'IMF bailleur . Mais une réunion avant de demander un crédit collectif et une autre avant la récolte pour les groupes relevant du domaine de l'agriculture et qui sont exclusivement clients des organisations coopératives |
| Gestion | Généralement gérée bénévolement d'où partage de responsabilité et nomination d'un conseil d'administration | Généralement gestion participative |
| Direction | Les organes de direction sont définis par les statuts d'où un ou plusieurs dirigeants pour la faire fonctionner et la représenter légalement | Un responsable et son adjoint retirent et versent l'argent sur le compte du groupe |
| Fonds nécessaires pour créer une association | . Apport d'argent initial (différent du capital) . Mais pas de minimum requis | . Les membres n'ont pas de revenu . Et s'associent pour bénéficier d'un crédit collectif |
| Propriété | Les biens apportés doivent être affectés au but poursuivi par l'ASBL | . Garanties matérielles servant de garanties du groupe . L'IMF peut vendre le bien en nantissement en cas de défaillance du client |
| Autres ressources | Aide financière des collectivités locales concernées | Microcrédits, petites cotisations des membres |
| Dividende | Pas de distribution des parts sociales entre les membres (car pas de capital) | Pas de répartition du bénéfice entre les membres (l'argent est conservé pour le |

| | | |
|----------------|---|---|
| | | soutien et l'emprunt mutuels) |
| Représentation | Le président du conseil d'administration représente les membres vis-à-vis des tiers et notamment en justice | Chaque membre est responsable de sa dette envers l'IMF |
| Régime fiscal | <ul style="list-style-type: none"> . Pour les revenus provenant de la gestion du patrimoine: l'ASBL est passible de l'impôt sur les sociétés à taux réduit . Les autres recettes comme les cotisations et les dons ne sont pas imposables . Les recettes commerciales accessoires n'excédant pas un certain plafond (variable) sont exonérées d'impôts (IS, TVA, Taxe professionnelle) | <ul style="list-style-type: none"> . Ce type d'ASBL opère pour une grande part dans le domaine de l'agriculture qui connaît une exonération permanente . Les ASBL opérant dans le domaine entraide et solidarité sont en étroite collaboration avec des missions caritatives et sont exonérées d'office . Les ASBL relevant du domaine du commerce paient un forfait journalier minimale vu leur chiffre d'affaires également minimale |
| Régime social | Régime général des salariés | Aucun membre n'est salarié |

Une analyse comparative des caractéristiques des ASBL nous permet de mettre en relief les caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits. C'est ainsi que quatre caractéristiques principales de ces ASBL sont au cœur de notre analyse. Au niveau des caractéristiques intrinsèques, nous analysons le fonctionnement, l'organisation et toutes les activités de ces ASBL. Ainsi, une ASBL peut développer des activités commerciales pour servir son objet social (Piganeau, L., 2010). Pour lui, les bénéfices qui en découlent restent au sein de l'association pour rémunérer les salariés et pour lui permettre de poursuivre son action. Pour réaliser des bénéfices, les ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits produisent des biens et services. Ces ASBL fonctionnent et agissent autrement que les entreprises. En effet, selon Tchernonog, V., 1994 et Sales, A., 1970, les seules associations qui recherchent le profit et qui sont construites dans le but de procurer des profits aux bailleurs de fonds sont qualifiées d'entreprises. Les activités exercées relèvent des domaines que nous avons pour simplification, regroupé en trois grands domaines. Il s'agit du domaine agriculture, du domaine développement et du domaine entraide et solidarité. Et en ce qui concerne les caractéristiques liées à leur environnement, nous expliquons les ressources des dites associations. En effet, les institutions de microfinance aident les populations exclues du système bancaire à réaliser de petits projets générateurs de revenus.

3.2. Profil socio-économique des membres des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits

A travers les différentes interviews que nous avons menées, nous avons trouvé non seulement une homogénéité des intérêts mais aussi une homogénéité des réponses. En effet, alors que nous avons prévu d'interroger un responsable de l'association et son adjoint, nous nous sommes retrouvée face à des réponses semblables et avons opté à interroger alors les responsables seulement. Ainsi, les résultats montrent que la proportion des responsables ayant étudié jusqu'en sixième primaire est de 60,7%, celle des responsables ayant terminé le premier cycle du secondaire est de 19,3%. 11,3% des responsables n'ont aucune scolarité et 0,7% seulement ont fait l'enseignement supérieur. Les membres des ASBL n'ayant aucune scolarité sont des cultivateurs pour la plupart tandis que ceux qui ont fait l'école primaire ou le premier cycle secondaire sont soit des commerçants soit des couturiers.

Analyse de la variance entre le niveau de scolarité et la nature de l'activité exercée

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 57,713 | 28 | ,001 |

| | | | |
|------------------|--------|----|------|
| Likelihood Ratio | 34,180 | 28 | ,195 |
| N of Valid Cases | 150 | | |

On remarque qu'il existe une différence significative entre le niveau de scolarité et la nature de l'activité exercée.

Aussi, mis à part les associations dont les membres sont des fonctionnaires, il y a beaucoup d'associations dans le milieu rural (61,3%) que dans le milieu urbain (38,7%).

(61.3%) sont situés en milieu rural. Les activités qui sont beaucoup plus financées par les institutions de microfinance burundaises sont par ordre d'importance le commerce et puis l'agriculture. Ces activités s'accaparent de l'essentiel des microcrédits octroyées par les IMF. Elles sont financées respectivement à 57,33% et à 34% sont situés en milieu rural. Les activités qui sont beaucoup plus financées par les institutions de microfinance burundaises sont par ordre d'importance le commerce et puis l'agriculture. Ces activités s'accaparent de l'essentiel des microcrédits octroyées par les IMF. Elles sont financées respectivement à 57,33% et à 34%

Analyse de la variance entre le niveau d'éducation et le milieu d'activité

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|-------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,229 | 4 | ,376 |
| Likelihood Ratio | 4,500 | 4 | ,343 |
| N of Valid Cases | 150 | | |

L'analyse de la variance montre une différence significative entre le niveau d'éducation et le milieu d'activité. Aussi, nos résultats ont appuyé les données secondaires car 94,1% des associations dont les membres sont des cultivateurs n'ayant aucune scolarité sont en milieu rural. Les associations dont les membres sont soit des conducteurs de motos soit des chauffeurs de bus sont à 100% en milieu urbain. Le commerce est aussi exercé beaucoup plus en milieu urbain qu'en milieu rural. Les activités qui sont beaucoup plus financées par les institutions de microfinance burundaises sont par ordre d'importance le commerce et puis l'agriculture. Ces activités s'accaparent de l'essentiel des microcrédits octroyées par les IMF. Elles sont financées respectivement à 57,33% et à 34%.

3.3. Dynamique participative des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits

D'inspiration institutionnaliste, l'approche participative est devenue un des nouveaux concepts du développement économique (Zucker, L. G., 1987 et 1988). Sa première composante est le désengagement du secteur public. Au Burundi, le vide du secteur public est compensé soit par la responsabilisation des opérateurs privés soit par la responsabilisation des collectivités de base dont les associations de producteurs et les associations de commerçants. En second lieu, l'approche participative exige une détermination par les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits en collaboration avec les IMF bailleurs des échéanciers de paiement. Selon cette dernière perspective, l'approche participative ne met l'accent ni sur la rentabilité, ni sur la réalisation d'objectifs de production, mais plutôt sur la formation et l'information à ces ASBL. Elle conduit à la construction de l'avenir de ces ASBL en aspirant à des projets motivant et mobilisateur.

Plusieurs éléments militent en faveur d'une dynamisation des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des micro crédits octroyés par les IMF. Le premier élément le plus important de cette dynamisation est *laproximité* des membres de ces ASBL. Les groupes sont en effet constitués à 65,3% de personnes issues du même milieu social et les relations sont

essentiellement des relations de voisinage. Cela favorise les réunions des membres à chaque fois que c'est nécessaire. Les 34,7% restants sont constitués des membres qui exercent la même profession, le commerce notamment. *La proportion des femmes* des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits constitue le deuxième élément. Nous avons trouvé que les femmes sont nombreuses par rapport aux hommes ce qui a des répercussions sur la dynamisation de ces associations. Dans notre étude, nous avons commencé à chercher le rapport entre le nombre de femmes et le total des membres. Nous avons trouvé trois tranches de 0-0,4(1*), puis de 0,41-0,69 (2*) et enfin la dernière tranche concerne les associations qui comptent parmi leurs membres plus de 70% des femmes (3*). Ainsi, 17,3% des associations enquêtées comptent de 0 à 40% des femmes, 29,3% des associations de notre échantillon comptent de 41 à 69% de femmes et enfin une grande partie (53,3%) des associations enquêtées compte plus de 70% des femmes. La proportion des femmes diffère suivant la nature de l'activité exercée car 57,3% des associations enquêtées font du commerce tandis que 34% pratiquent l'agriculture (voir ci-dessous). Concernant toujours la proportion, 57,7% des associations pratiquant l'agriculture (1) comptent de 0-40% des femmes alors que seulement 23,1% des associations pratiquant le commerce (2) comptent 0-40% des femmes. Par contre, 72,5% des associations pratiquant le commerce comptent plus de 70% des femmes alors que seulement 21,2% des associations pratiquant l'agriculture comptent plus de 70% des femmes (voir ci-dessous).

Répartition des associations selon la nature d'activité et la proportion de femmes

| Activités | | | | | | | | | | |
|--------------|----|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Total |
| Tranches | 1* | 57.7 | 23.1 | 3.8 | | 3.8 | | 7.7 | 3.8 | 100.0 |
| | 2* | 43.2 | 50.0 | | 6.8 | | | | | 100.0 |
| | 3* | 21.2 | 72.5 | 3.8 | 1.2 | | 1.2 | | | 100.0 |
| Total | | 34.0 | 57.3 | 2.7 | 2.7 | 7 | 7 | 1.3 | 0.7 | 100.0 |

Les associations qui comptent moins de femmes parmi leurs membres pratiquent l'agriculture tandis que celles qui comptent plus de femmes pratiquent le commerce. La littérature sur l'entrepreneuriat féminin souligne en effet que malgré les nombreux obstacles que rencontrent les femmes entrepreneures, ces dernières ont une préoccupation majeure qui est l'accès au financement. Ainsi, nombreuses femmes font du commerce qui est une activité exercée avec un capital restreint qu'octroient les IMF par ailleurs et qui permet un remboursement régulier. Les résultats montrent aussi que certaines IMF comptent parmi leurs clients plus de femmes que d'hommes. Aussi, même si les coopératives d'épargne et de crédit financent essentiellement le milieu rural et donc l'agriculture, elles financent moins les associations ayant une grande proportion de femmes cultivatrices et donc à grand risque. En ce qui concerne la proportion de femmes des différentes associations suivant le milieu d'activité, 38,7% des associations de notre échantillon exercent leurs activités en milieu urbain tandis que 61, 3% sont en milieu rural. Ainsi, parmi les associations exerçant leurs activités en milieu rural, 69,2% comptent de 0-40% de femmes, 70,5% comptent parmi leurs membres de 41-69% de femmes tandis que 53,8% comptent plus de 70% de femmes parmi leurs membres. Les associations exerçant leurs activités en milieu rural ont une grande proportion de femmes et cela au niveau de toutes les tranches précédemment décrites.

Le troisième élément de dynamisation des membres des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits provient de *la régularité aux réunions*. Cette régularité dépend de l'IMF bailleur qui fait ou non un suivi régulier et incite ou non par conséquent ses clients à s'organiser davantage. Si l'IMF se donne l'objectif de suivre régulièrement ses clients, c'est qu'elle cherche aussi à minimiser le risque d'insolvabilité. La régularité aux réunions dépend également de la proportion de femmes et de l'activité exercée comme nous allons le montrer

par la suite. Il faut noter en passant que 33,3% (la majorité) des associations de notre échantillon fait des réunions une fois le mois. Suit les associations qui font des réunions chaque semaine (28,7%) et celles qui tiennent des réunions toutes les deux semaines (10,7%). Les associations relevant du domaine de l'agriculture tiennent des réunions de façon irrégulière c'est-à-dire dans une période compris entre 3 et 6 mois et cela est concerné par 27,3% des associations de notre échantillon.

Fréquence des réunions et proportion de femmes

| | | Fréquence des réunions | | | | Total |
|------------------|---|------------------------|-------|-------|-------|--------|
| | | 2** | 3** | 4** | 5** | |
| Tranche de femme | 1 | 11,5% | | 42,3% | 46,2% | 100,0% |
| | 2 | 31,8% | 13,6% | 25,0% | 29,5% | 100,0% |
| | 3 | 32,5% | 12,5% | 35,0% | 20,0% | 100,0% |
| Total | | 28,7% | 10,7% | 33,3% | 27,3% | 100,0% |

2**= Rencontres hebdomadaires; 3**= Chaque quinzaine; 4**= Mensuel; 5**= Rencontre irrégulières

Concernant la fréquence des réunions des membres suivant la proportion de femmes des différentes associations, celles ayant plus de 70% de femmes font des réunions soit toutes les semaines soit une fois le mois. Par contre, celles qui comptent de 0-40% des femmes font des réunions soit de façon irrégulière soit elles tiennent des réunions une fois le mois. Bref, les associations ayant une grande proportion de femmes font des réunions régulièrement et cherchent à être au mieux en ordre avec toutes les parties prenantes.

Fréquence des réunions des différentes associations par nature d'activité

| | | Fréquence des réunions | | | | Total |
|--------------|---|------------------------|-------|--------|--------|--------|
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Activité | 1 | 21,6% | 2,0% | 37,3% | 39,2% | 100,0% |
| | 2 | 27,9% | 17,4% | 32,6% | 22,1% | 100,0% |
| | 3 | 50,0% | | 25,0% | 25,0% | 100,0% |
| | 4 | 100,0% | | | | 100,0% |
| | 5 | | | | 100,0% | 100,0% |
| | 6 | 100,0% | | | | 100,0% |
| | 7 | 50,0% | | 50,0% | | 100,0% |
| | 8 | | | 100,0% | | 100,0% |
| Total | | 28,7% | 10,7% | 33,3% | 27,3% | 100,0% |

Les associations du domaine de l'agriculture tiennent des réunions de façon irrégulière comparativement aux associations qui sont dans d'autres domaines. En effet, les membres des associations relevant de ce domaine se réunissent une fois avant l'octroi du microcrédit et une fois après la récolte et donc un peu avant le remboursement. Parmi les commerçants, certains se réunissent soit une fois le mois, soit chaque semaine. Mais de façon générale, ils se rencontrent chaque jour sur le lieu du travail. Il en est de même des conducteurs de motos, des couturiers, des chauffeurs de bus et d'autres prestataires de services. Du côté bailleur, les agents du service crédit de certaines IMF rencontrent souvent leurs clients pour s'informer du déroulement de leurs activités. Et du coup, les ASBL bénéficiaires des microcrédits se voient dans ce cas obligés de tenir des réunions bien avant les rencontres avec l'IMF bailleur. Parmi les associations qui font des réunions toutes les semaines, 77,4% sont financées par les programmes de microcrédits ayant un statut d'organisation non gouvernementale, tandis que 34% sont financées par les entreprises de microfinance. Toutes les associations financées par ces programmes de microcrédit font des réunions soit toutes les semaines soit une fois les deux semaines. Par contre, ce n'est que 4,2 % des associations financées par les coopératives d'épargne et de crédit qui font des réunions toutes les semaines tandis que 54,2% des associations financées par les coopératives d'épargne et de crédit font des réunions de façon irrégulière, c'est-à-dire tous les trois à six mois.

Conclusion

Cet article touche trois grands thèmes que sont: les caractéristiques, le profil socio-économique des membres et la dynamique participative des associations sans but lucratif burundaises bénéficiaires des microcrédits. Force est de constater que les ASBL qui font objet de notre étude se constituent pour la plupart sur base des critères paramétriques socioculturels. Cela se remarque à travers la proportion des femmes dans le groupe, le milieu d'activité et l'activité exercée. Ainsi, les résultats montrent que les associations qui comptent moins de femmes parmi leurs membres pratiquent l'agriculture tandis que celles qui comptent plus de femmes pratiquent le commerce. Il faut noter que 38,7% des associations de notre échantillon exercent leurs activités en milieu urbain tandis que 61,3% sont en milieu rural. Parmi les associations exerçant leurs activités en milieu rural, 69,2% comptent de 0-40% de femmes, 70,5% comptent de 41-69% de femmes tandis que 53,8% comptent plus de 70% de femmes parmi leurs membres. Les associations exerçant leurs activités en milieu rural ont donc une grande proportion de femmes et cela au niveau de toutes les tranches. Aussi, les associations ayant une grande proportion de femmes font des réunions régulièrement ce qui a des répercussions sur l'organisation de leur travail.

Bibliographie

- ALDRICH, H.E. et MINDLIN, S. (1978), "Uncertainty and dependence: two perspectives on environment", in Karpik, L. (Ed.), *Organization and environment: theory, issues and reality*, Sage, London, 149-170.
- ANHEIER, H. et SALAMON, L. (1998), *The Non-profit sector in the Developing World- A comparative analysis*, Manchester University Press, Manchester.
- ANSOFF, H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions hommes et techniques, Paris
- BECOUR, J.C. (2000), "Audit opérationnel" in Colasse, B. (Ed.) (2000), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, 63-75.
- BERTALANFLY, L.V. (1973), *Théorie générale des systèmes: physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Dunod, Paris.

- BOISVERT, M. (1986), *L'organisation et la décision: les grands théoriciens de l'organisation*, Les Editions d'organisation, Paris.
- CHURCHMAN, C.W. (1974), *Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?*, Dunod, Paris.
- CLARKSON, M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- DAYAN, A. (1999), «La culture organisationnelle», *Manuel de gestion*, 1, 111-120.
- DESREUMAUX, A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Caen.
- DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995), « The stakeholders' theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- DONALDSON, T. (1999), "Making stakeholder theory whole", *Academy of management review*, 24 (2), 237-241.
- ELLMAN, I. (1982), "Another theory of nonprofit corporations", *Michigan law review*, 80 (5), 999-1050.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN, A.L. et MILES, S. (2002), "Developing stakeholder theory", *Journal of management study*, 39(1), 1-21.
- GEBERT, D. and BOERNER, S. (2005), "Organizational culture and creative processes, comparing German theater companies and scientific institutes", *Nonprofit management and leadership*, 16(2), 209-219.
- GOND, J.P. et MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2004), «Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise», *La revue des sciences de gestion*, 205, 93-116.
- HATCH, M.J. (2000), *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Université, Bruxelles.
- JONES, J.M. and WICKS, A.C. (1999), "Convergent stakeholders theory", *the academy of management review*, 24(2), 206-221.
- LAWRENCE, P.R. and PORSCHE, J.W (1969), *Organization and environment*, Agencies d'Arc, Montréal.
- MERCHANT, K.A. et VAN DER STEDE, W.M. (2012), *Management control systems, performance measurement, evaluation and incentives*, Prentice Hall, Harlow.
- MERCIER, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Ed La découverte, Paris.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- MILES, R.E. et SNOW, C.S. (1995), «The new network firm, a spherical structure built on a human investment philosophy», *Organizational dynamics*, 5-18
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisations, Paris.
- MITCHELL, R.K., AGLE B.R. and WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- MITNICK, B.M. (2000), «Commitment, revelation and the testament of belief: the metrics of measurement of CSP», *Business & Society*, 39(4), 419-465.
- PERSAIS, E. (2006), «Bilan sociétal: la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale», *RECMA*, (302), 14-39
- PESQUEUX, Y. (2002), *Organisations: modèles et représentations*, Editions PUF, Paris.
- PFEFFER, J. and SALANCIK, G.R. (1978), *the external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- PIGANEAU, L. (2010), *Le guide de la micro entreprise*, Editions APCE, 7è édition, Paris.
- POWELL, W.W. and DIMAGGIO, P.J. (1991) (Eds.), *the new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago press, Chicago.

- PUGH, D.S. (1971), *Organization theory: selected readings*, Penguin books, Harmondsworth.
- SALES, A. (1970), «L'entreprise et son environnement», *Sociologie et sociétés*, 2(1), 107-122.
- SCHEIN, E.H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan management review*, 25, 3-16.
- SCHEIN, E.H. (1991), *what is culture?* In Frost, P. and al (Eds), *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park.
- SCHEIN, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCOTT, W.R. (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative science quarterly*, 32, 493-511.
- SCOTT, W.R. (1992), *Organizations: rational, natural and open system*, Prentice-Hall, Englewood cliffs.
- SOFER, C. (1972), *Organizations in theory and practice*, Basic books, New York.
- TCHERNONOG, V. (1994), «Une dichotomie marquée du secteur associatif», *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 253, 120-137.
- TCHERNONOG, V. et LE GUEN, M. (2000), «Logiques associatives et financement du secteur associatif: essai de typologie» in Alcouffe, A et al (Eds) (2000), *Efficacité versus équité en économie sociale*, l'Harmattan, Paris, 137-148.
- ZIMMERMANN, J.M. And STEVENS, B.W. 2006), "The use of performance measurement in south CAROLINA NONPROFITS", *Nonprofit management and leadership*, 16(3), 315-327.
- ZUCKER, L.G. (1987), "Institutional theories of organization", In Scott, W. R. (Ed.), *Annual review of sociology*, 13, 443-464.
- ZUCKER, L.G. (1988), *Institutional patterns and organizations: culture and environment*, Ballinger, Cambridge.

RESPONSABILITE SOCIALE ET POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME CAMEROUNAISES : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Jean-François NGOK EVINA

Docteur en Sciences de Gestion

Université de Douala Cameroun

Enseignant chercheur

Université Montesquieu Bordeaux IV

ngokevina@yahoo.fr

1. Introduction

La responsabilité sociale est devenue en une décennie, un des éléments clés de la légitimité et donc de la pérennité de l'entreprise, loin de devoir satisfaire uniquement ses actionnaires la firme est désormais tenue de démontrer qu'elle prend en compte les intérêts des multiples parties prenantes et qu'elle inscrit ce faisant, son action dans le cadre d'une économie responsable (Persais, 2007).

La RSE mobilise depuis plus d'une dizaine d'années un grand nombre d'acteurs au point où, étant déjà un thème à la mode (Capron, 2000), on peut la considérer aujourd'hui comme une mode qui dure (Duval et Nahapétian, 2005). En effet, aussi bien les professionnels du management que les théoriciens tous s'impliquent dans l'étude des principes et des pratiques liés à la RSE. Si pour les premiers, on peut admettre que ce thème constitue clairement une traduction managériale du concept de développement durable (Berger-Douce, 2008), pour les seconds par contre, la diversité d'approches, des stratégies et même des conceptions théoriques démontrent à suffisance que le consensus n'est pas pour demain (Bakker et al. 2005).

Plusieurs travaux concernant la RSE portent sur la mise en place d'une relation entre : l'environnement, le social et l'économique (Berger-Douce, 2008). Ce courant de recherche ne privilégie aucune variable isolément mais toute organisation doit intégrer simultanément toutes ces préoccupations dans sa logique de gestion. Outre ce courant, un autre porte sur les logiques d'action de la RSE. Ces travaux ont pour origine les recherches pionnières de Bowen de 1953 aux Etats-Unis. Un troisième courant constitue l'approche médiane spécifique aux pays émergents.

Il ne s'agit plus de savoir si les actions de l'entreprise sont responsables, mais s'interroger sur les actions que l'entreprise peut mener en tant qu'entité responsable de fait (Ballet, 2010).

Il est porteur de progrès s'il incite à la formation et à l'anticipation et permet aux salariés de prendre en charge leur avenir (Dietrich, 2010).

Ngok Evina (2011) relève que la sensibilisation à la RSE n'a aucun impact sur la performance financière de l'entreprise. Toutefois, il constate qu'il s'agit d'une quête permanente qui doit s'étendre sur plusieurs périodes c'est-à-dire intégrer le personnel de l'entreprise.

Les conceptions de l'entreprise et de la société sous-jacente à des soubassements sociopolitiques de la RSE à travers l'analyse de la théorie des parties prenantes reviennent au mieux à une conception élargie (Cazal, 2008). Elle reste fortement arrimée à une approche individualiste, consensualiste et économiquement intéressée des rapports sociaux (Cazal, 2008). « *Si la mondialisation de l'économie a ouvert des perspectives de développement aux entreprises en élargissant leurs marchés, elle a dans le même temps accentué les contraintes qui pèsent sur leur management à travers : la pression de la société civile et des parties prenantes de*

l'entreprise, dont les attentes dans les domaines du social et de l'environnement sont fortes et exigent un comportement plus responsable des entreprises » (Freeman, 1984)²⁸³.

La RSE permet en effet la substitution d'un système de régulation publique par un système de régulation privée, par des publics, les acteurs sociaux face auxquels l'entreprise doit répondre de ses actes pour sa survie (Demontrond et Joyeau, 2010).

Dans ce sens, la RSE contribue dans un univers de crise profonde des régulations antérieures, à un véritable rééquilibrage des pouvoirs entre actionnaires, salariés actuels et « générations futures » (Postel et Rousseau, 2010).

Dans un contexte d'économie mondialisée, naturellement la RSE va aussi s'imposer comme étant une préoccupation d'actualité pour les entreprises du continent africain. Si nous prenons le cas du Cameroun, de nombreuses entreprises mettent en pratique des démarches RSE, soit pour être en phase avec les exigences du marché international, soit pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, soit encore pour améliorer leur image auprès du grand public. Toutes ces actions viennent témoigner de ce que la RSE est à n'en point douter une réalité dans ce contexte. Seulement, au regard des différences constatées entre la conception américaine et européenne, on peut se poser la question de savoir si ce nouveau concept n'impose pas une nouvelle adaptation.

L'engagement RSE a-t-il une influence sur le recrutement, sur les salaires, sur la discipline et l'organisation du travail, sur la conciliation vie professionnelle – vie privée, sur le climat social ? Si oui de l'initiative de qui, de l'entreprise ou d'un donneur d'ordre qui met des exigences de RSE à l'égard du personnel ?

La manière juste ou injuste dont les salariés jugent qu'ils sont traités a un impact universel sur les comportements au travail (Nadisic et Steiner, 2010). Ces auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle, la politique de ressources humaines d'une organisation gagne donc à tenir compte des perceptions de justice de ses membres.

Cet article est structuré en deux sections : la première s'intéresse à la responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une revue de la littérature tandis que la seconde porte sur la responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une étude empirique à partir des PME camerounaises.

2. La responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une revue de la littérature

Cette revue de la littérature porte sur les différentes interprétations de la responsabilité sociale d'abord, la politique GRH et ses pratiques dans les PME ensuite, et enfin nous allons essayer d'établir une relation entre la RSE et la politique de GRH sur le plan théorique.

2.1. Différentes interprétations de la responsabilité sociale des entreprises

Selon Bowen (1953), « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* ». Selon cette vision, la RSE renforce le pouvoir du dirigeant (Gond et Igalens, 2010). Friedman (1970) par contre argumente dans la perspective économique d'une relation d'agence qui lie un manager (l'agent) à ses actionnaires (le principal). Dans les PME camerounaises, on rencontre plus des salariés que des actionnaires. La relation se limite sur le plan de la contribution/rétribution.

Le modèle de Carroll (1979) selon lequel les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers les environnements est l'un des plus acceptés et utilisés pour expliquer ce construit. Pour un meilleur arbitrage des intérêts des minorités ou

²⁸³ Cité par FRAY et SAULQUIN (2004)

encore pour la préservation des droits des employés (pour ne citer que cette catégorie), l'Etat se voit le devoir d'intervenir ou de régler les relations entre les entreprises avec la société et assurer le bien être commun (Grahl et Teague, 1997).

Swanson (1995) distingue trois approches de la RSE tributaires des motivations qui sont les leurs. La RSE peut être utilisée comme un levier de la performance, de la profitabilité et de la rentabilité des investissements.

L'explication du comportement environnemental des entreprises est confirmée par l'étude de Dupuis et ali (2007). Ils montrent que le comportement responsable des entreprises en termes de respect de l'environnement est plus expliqué par les valeurs propres des dirigeants et par le souci de donner une bonne image auprès du public que par le respect de la réglementation. Maignan et Ralston (2002) affirment ainsi que, la performance est la principale source de motivation des entreprises européennes dans leur comportement de RSE.

Une autre perspective de la RSE vise la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui, sans se centrer sur le contenu d'un comportement social d'entreprise, définit le champ d'application en maintenant l'idée que les entreprises n'ont pas des responsabilités envers la société en général, mais doivent plutôt être concernées par les individus ou les groupes d'individus pouvant être directement ou indirectement affectés par leurs activités (Gond et Mercier, 2006).

La régulation normative en l'occurrence la norme ISO 26000 ne garantit pas son efficacité dans le cadre de la RSE (Helfrich, 2010).

SA 8000 est pour l'essentiel dérivée des principes fondamentaux du droit du travail de l'OIT, de la déclaration universelle des droits de l'homme et de la déclaration des droits de l'enfant. AA 1000 axée sur la qualité du dialogue et des échanges avec les parties prenantes. Le manque des ressources financières est reconnu comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE (Berger-Douce, 2008).

L'investissement des entreprises dans les actions de RSE est-il économiquement rationnel ? (Gond et Igalens, 2010).

La conception ainsi que la définition du concept de RSE varie d'un auteur à l'autre ou d'une entreprise à une autre. Nous allons ainsi retranscrire les entretiens réalisés avec quelques chefs d'entreprises rencontrés.

Pour l'entreprise SITABAC, une PME camerounaise spécialisée dans la production, la transformation et la vente de tabac, la RSE se décline par la mention sur les paquets de cigarettes du message suivant : «la tabac nuit à votre santé, le tabac tue... ».

La RSE consiste à « *satisfaire les attentes manifestés par la société civile quant à notre activité sur le plan éthique, légal, commercial et d'intérêt public et de les dépasser. L'écoute des parties prenantes et leur prise en considération constitue un facteur essentiel de succès* ». La RSE se décline ainsi en quatre axes prioritaires : éducation et technologie ; santé et environnement ; le développement communautaire ; les arts et la culture.

Cependant, si sur le plan économique cette entreprise emploie des centaines de camerounais, mais sur le plan éthique elle est à l'origine de plusieurs maladies de poumon.

C'est ce point de vue qui est soutenu par M. ABEL de Camtenair.

La RSE est définie comme « *l'expression de la citoyenneté de l'entreprise c'est-à-dire qu'en tant que membre de la société, elle apporte sa contribution pour l'amélioration du bien-être de la communauté toute entière* ».

2.2. Les politiques de GRH dans les entreprises

Les effets pratiques de gestion du personnel des grandes entreprises à l'égard des travailleurs âgés se trouvent reflétés dans l'évolution différenciée des taux de rétention des cohortes selon la taille de l'entreprise (De Brouker, 1992). Cette rétention correspond au modèle organisationnel de Pichault et Deprez Iweps (2008) relatif à la gestion des carrières qui s'articule autour d'une logique de stabilisation dans l'organisation. L'environnement camerounais est caractérisé par la précarité de l'emploi surtout en milieu PME. Le GICAM (Groupement Interpatronal du Cameroun) estime la durée de vie de celles-ci à dix ans.

Nous convenons ainsi avec Pichault et Nizet (2000) qu'il est opportun d'envisager l'intervention en matière de GRH à partir du postulat de diversité qu'à partir de l'universalisme. Chaque unité de production quelle soit nationale ou multinationale est influencée non seulement par sa culture d'entreprise, mais également par la culture du pays d'accueil.

Charles-Pauvers et Wang (2006), la publication du code de travail, la réaffirmation du rôle du syndicat, la séparation progressive entre la direction de l'entreprise et l'Etat, les joint-ventures sont soumises à des obligations légales et sociales spécifiques qui reflètent les modèles de GRH approuvés : système d'emploi contractuel, protection sociale à la charge de l'entreprise et du salarié, recrutement selon les compétences, rémunérations liées aux performances.

Beaujolin-Bellet (2008), Dans une étude de cas de l'entreprise suédoise Göteborg, l'annonce de licenciements collectifs par plusieurs employeurs du secteur des télécoms, et en particulier par Ericsson, concernant des ingénieurs hautement qualifiés, vient menacer toute la stratégie de reconversion industrielle vers des industries à haute valeur ajoutée, menée par la région a posteriori de la crise des chantiers navals.

Frimousse et Peretti (2006) estiment que l'internationalisation des entreprises, le développement des technologies de l'information, et la mobilité internationale des cadres favorisent la convergence des pratiques de gestion des ressources humaines. Le retard économique des pays comme la Macédoine, la Serbie, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie, la Russie et l'Ukraine trouve une de ses explications dans le mode de GRH (Mihaylova, 2006).

C'est cette mouvance que le chargé de clientèle de Afriland First Bank une PME camerounaise soutient que : « notre direction n'a pas une politique de recrutement volontariste qui promeuve le professionnalisme. Moi j'ai été recruté sur la base de ma licence mais au moment de mon embauche, on m'a classé à la catégorie correspondant au baccalauréat. Et comme mes collègues, nous n'avons reçu aucune formation particulière. Nous avons appris le métier sur le tas ».

Ngok Evina (2008) constate que la gestion des carrières est floue dans le secteur privé camerounais à cause de la précarité de l'emploi ce qui n'est pas le cas pour la gestion des compétences qui est au Cœur des préoccupations des dirigeants. Ce phénomène est renforcé par les textes en vigueur qui ne protègent pas le salarié et l'impuissance des syndicats. Les représentations syndicales en vigueur au pays ne font pas parler d'elles. Nonobstant cette situation, selon Ouedraogo (2007), « les salariés considèrent alors leur entreprise comme une «seconde famille» et la production de richesses comme un «effort collectif». Ces initiatives s'inspirent des traditions africaines bien connues, telles que les systèmes de contribution des plus nantis au bien-être des plus démunis, ou des systèmes de « tontines » toujours en vigueur dans la plupart des pays africains ».

Ce point de vue est fictif dans la mesure qu'il ne cadre pas avec les réalités vécues dans les entreprises. La culture hospitalière africaine, l'esprit de partage restent une pratique de l'Etat mais pas des opérateurs économiques que sont les entreprises.

SOCADA (société camerounaise pour le développement de l'automobile) est une société anonyme dont le capital s'élève à 2.600.000.000FCFA soit 3.963.414€. Elle emploie 178 salariés. Depuis plusieurs mois, des constats ont été fait sur un accroissement important du nombre d'arrêts de travail, ainsi que des absences injustifiées et des retards. Ce qui notamment devient inquiétant et commence à avoir de fâcheuses répercussions sur l'ambiance de travail et les délais de production.

Sur le plan interne, les employés sont dans l'entreprise mais pas à leur poste de travail. Un autre fait observé est que parfois des employés s'absentent et se font des couvertures entre eux auprès des chefs si jamais ceux-ci s'en aperçoivent, par exemple il peut laisser le bureau ouvert alors qu'il n'est pas là. Sur le plan externe, les absences des employés détériorent l'image de l'entreprise auprès des clients ou auprès des fournisseurs (DRH)

GP CAM (Geodis Projects Cameroon), créé en 2003 emploie 132 salariés permanents. Le mauvais climat sociale se manifeste per une haine enveloppée par l'hypocrisie, le sourire aux lèvres, pourtant c'est une guerre froide. Le phénomène de tribalisme, de discrimination et de trahison gagne du terrain au sein de GP CAM, mais personne n'ose le dire plus fort. C'est un environnement de tombeaux blanchis. Chacun pense qu'il y a le favoritisme ambiant qui crée des frustrations, le stress et le sentiment de marginalisation.

En fait c'est un constat qui se fait chaque jour, la plupart de ceux qui sont sensés rentrer le soir à 18 heures, sont prêts une heure avant, et souhaitent même que les aiguilles de la montre avancent à leur gré. Cette volonté n'est pas fortuite, car le personnel en longueur de journée est en prison, et le soir ne veut même pas perdre une seconde encore au sein de Yard, et au sortir, c'est un ouf de soulagement, de libération et de satisfaction pour dire enfin, nous quittons, un milieu d'hypocrite, de satanisme voilé... (Délégué du personnel)

Entreprise C. capital social : 16.454.000 FCFA ; activité principale : industrie manufacturière ; date de création : 1946 ; effectif du personnel : 200 salariés.

« Pour marquer notre volonté de favoriser davantage le dialogue social, les deux restaurants qui existaient avant 2002 (un pour les hauts cadres et l'autre pour les employés), ont été fusionnés pour bannir les frustrations et l'écart que créait la séparation. En outre, la couverture sanitaire qui était définie en fonction des catégories professionnelles a été ramenée à 100% pour tout le monde. L'heure d'arrivée au travail le matin est passé depuis 2001, de 7 heures à 8 heures après le constat des retards répétés dus au fait que certains parents accompagnent les enfants à l'école avant d'aller au bureau » (DRH)

Akanni (2012) estime que l'âge et la qualification constituent le premier facteur de discrimination noté lors des recrutements au Sénégal. La plupart des entreprises notamment les multinationales ne recrutent jamais au-delà de 40 ans. Les jeunes diplômés formés localement sont de facto exclus de certains postes de responsabilité car du fait de l'environnement, ils n'ont quasiment jamais l'expérience professionnelle requise. Kamdem et Fouda Ongodo (2007), estiment que : la référence ethnique constitue la règle managériale dans les pratiques de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion du personnel dans les entreprises camerounaises. Pichault et Nizet (2000), supposent que les diverses pratiques de formation, de recrutement, de sélection, etc. que l'on observe dans un même contexte présentent entre elles des traits communs, des similitudes, autrement dit ils dégagent ce que l'on peut appeler des « modèles » de GRH.

Selon Monsieur Bello DRH à la société C,

« pour marquer notre volonté de favoriser davantage le dialogue social, les deux restaurants qui existaient avant 2002 (un pour les hauts cadres et l'autre pour les employés), ont été fusionnés pour bannir les frustrations et l'écart que créait la séparation. En outre, la couverture sanitaire qui était définie en fonction des catégories professionnelles a été ramenée à 100% pour tout le monde. L'heure d'arrivée au travail le matin est passé depuis 2001, de 7 heures à 8 heures après le constat des retards répétés dus au fait que certains parents accompagnent les enfants à l'école avant d'aller au bureau ».

D'abord centrée sur les rapports politiques avec les autorités camerounaises et sur les contraintes techniques de la production d'aluminium, l'exercice de la RSE d'Alucam s'est progressivement éloigné de ses enjeux productifs d'ordre local pour atteindre une dimension plus globale (Loison et Pezet, 2010).

2.3. Essai d'établissement d'une relation théorique entre la RSE et la politique de GRH

Arnaud et Chandon (2009) considèrent que « la perception positive de l'encadrement exerce un effet de renforcement de la motivation autoréglée du salarié. Or une perception positive signifie que le salarié se sent compris par ses supérieurs, qu'il a confiance en eux, qu'il bénéficie d'une autonomie satisfaisante et qu'il reçoit un feed-back constructif sur ses compétences ainsi qu'une reconnaissance de la valeur de son travail. Autrement dit, un mode d'encadrement conforme aux principes personnalistes humanistes permet de stimuler la motivation autoréglée des salariés ».

Tidjani (2006), montre que la qualité de GRH dépend des niveaux de performance économique de l'entreprise : ainsi, des performances économiques élevées conduiront à une bonne prise en compte des besoins du personnel. Ceci est tout à fait réaliste dans la mesure où dans les entreprises africaines les employés sont de moins en moins impliqués dans le fonctionnement réel de celles-ci. L'employé est considéré comme une unité de production et non comme un partenaire.

L'insertion des personnes handicapées conduit ainsi les entreprises à remettre en cause les valeurs directrices qui guident leurs actions et à prendre en compte davantage leur responsabilité sociale. Cette remise en cause des valeurs directrices fournira à l'entreprise un nouveau regard sur les différentes problématiques de RSE (Aubouin, 2012).

Tahri et Igalens (2012) estiment que La RSE peut pousser les salariés à adopter des comportements citoyens, à ce titre, le modèle met en évidence les leviers pour déployer des mesures de RSE favorisant les comportements responsables de la part des salariés. Ces auteurs élaborent une échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés. Cet échelle a le mérite de porter sur toutes les parties prenantes de l'entreprise notamment : la concurrence, les fournisseurs, les clients l'environnement, les personnes handicapées, les plus démunis...

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : « les pratiques de RSE influencent significativement la politique de GRH des entreprises ».

3. La responsabilité sociale des entreprises et la politique gestion des ressources humaines : une étude empirique à partir des PME camerounaises

Il convient de présenter d'abord la spécificité des PME camerounaises et la démarche méthodologique d'investigation (2.1), ensuite l'engagement RSE et la politique de gestion des ressources humaines en vigueur dans les PME camerounaises (2.2) et enfin, l'impact de

la RSE sur la politique de gestion des ressources humaines dans les PME camerounaises (2.3).

3.1. Spécificité des PME camerounaises et démarche méthodologique d'investigation

Au Cameroun, est généralement considérée comme PME, une entreprise dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 milliard de Francs CFA. Le recensement général des entreprises réalisé d'août à novembre 2009 par l'Institut national de la statistique (INS) a identifié 93 969 entreprises et établissements en activité sur toute l'étendue du territoire. 24% des entreprises recensées rentrent dans la catégorie des PME, alors que 75% se trouvent dans celle des Très petites entreprises (TPE) contre 1% d'entreprises pouvant être considérées comme grandes entreprises. Avec 99% d'entreprises en activité (en comptant les TPE), le segment de la PME constitue ne serait-ce que par le nombre, le moteur de l'activité économique du pays. Cependant, sa contribution au produit intérieur brut reste négligeable.

En matière d'emplois, les PME sont pourvoyeuses d'emplois à hauteur de 61% tandis que leur niveau de contribution à l'économie nationale est évalué à 34%. C'est dire qu'un meilleur encadrement de cette catégorie d'entreprises peut contribuer à relancer la croissance et permettre au Cameroun d'atteindre tranquillement son émergence à l'horizon 2035.

La PME camerounaise est comme confrontée à un dilemme. Il faut de l'argent pour se structurer et acquérir un bon niveau de technicité. C'est la condition pour gagner des marchés. Par ailleurs, le financement et l'évolution de la firme dépendent beaucoup de l'environnement des affaires. Sur ce point, le Cameroun fait pâle figure, classé 168ème sur 183 pays dans le monde, selon l'indice du climat des affaires « *Doing Business* » de la Banque mondiale. Le Président du GICAM²⁸⁴ a plusieurs fois désigné la corruption comme le premier frein à l'expansion des entreprises au Cameroun. Pas étonnant qu'en 2010, le Cameroun ait enregistré un taux de croissance de 3,2%, à la traîne de la moyenne dans l'Afrique centrale (4%), dans l'Afrique (5%) et dans le monde (4,8%). « Tous les pays émergents se sont appuyés sur les PME. Le Cameroun ne saurait faire autrement », martèle Christiane Bollo Tema de la Bad.

La population cible est constituée de toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun. La recherche de la population mère nous a conduit à examiner la nomenclature de l'Institut National de la Statistique (INS). Selon la loi n°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME, est considérée comme PME, toute entreprise remplissant les deux conditions suivantes : avoir un effectif permanent d'employés ≤ 100 et un chiffre d'affaires $\leq 1.000.000.000$ soit plus de 1.500.000 euros.

Pour l'analyse multidimensionnelle, nous avons eu recours à la factorisation à travers l'Analyse Factorielle. L'extraction a concerné la méthode en composante principale où nous avons utilisé la règle de Kaiser (retenir uniquement les facteurs ou composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1). La matrice de corrélation nous a servi de modèle d'analyse. La méthode de rotation retenue est la rotation Varimax. Cette méthode est basée sur la maximisation des coefficients de corrélations des variables les plus corrélées (Evrard et alii, 2009). Toutes les observations incomplètes ont été exclues de l'analyse.

970 PME ont ainsi été répertoriées. Nous avons ainsi constaté que plus de 85% des entreprises exercent leurs activités dans la région du littoral. Cette information nous a conduit à mener notre recherche dans la zone où le phénomène est plus concentré. Le choix de la taille de l'échantillon repose sur la loi des grands nombres. A l'issue de ce travail l'échantillon

²⁸⁴ Groupement Inter Patronal du Cameroun l'équivalent du MEDEF en France

de 200 entreprises a été retenu. La démarche méthodologique retenue est un échantillon stratifié. La constitution des groupes a été faite à partir de la nomenclature des activités du Cameroun répartie en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Toute catégorie d'entreprise quelque soit la taille ou l'appartenance sectorielle a été retenue avec pour objectif de procéder à des comparaisons intra branches d'activités ou extra branches d'activités.

La méthode de collecte des données est le questionnaire. Le questionnaire comprend quatre rubriques : la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, l'engagement social, l'engagement sociétal et la responsabilité environnementale. 200 questionnaires ont ainsi été distribués, 69 n'ont pas été retournés et 32 ont été rejetés. 99 questionnaires sont exploitables soit un taux de non réponse de 35% ce qui est très appréciable pour un pays pauvre et très endetté.

45% d'entreprises ont été créées dans les années 2000 contre 12% dans les années 1960. Ces taux traduisent le passage de l'économie dominée par les grandes entreprises publiques des années 60 à l'épanouissement des investisseurs privés depuis la crise économique des années 80. Les très petites entreprises (TPE) représentent 19%, plus de 36% des entreprises de l'échantillon sont des PE et les moyennes entreprises (ME) représentent 45% de l'échantillon. En ce qui concerne l'activité principale, le secteur tertiaire est le plus représentatif avec 57% d'entreprises. Ce pourcentage se justifie également par le fait que c'est le secteur où il n'existe pas de barrières à l'entrée. Plus de 36% des entreprises exercent leurs activités dans le secteur secondaire. Ce faible pourcentage est du à la barrière à l'entrée dans ce secteur qui nécessite assez de moyens financiers. Plus de 42% de dirigeant détiennent majoritairement le capital de leur entreprise. Ceci est la spécificité des entreprises privées camerounaises qui sont caractérisées par la non ouverture du capital vers l'extérieur. Plus de 71% des actionnaires majoritaires sont de nationalité camerounaise. Ce pourcentage traduit de manière significative le développement de l'entrepreneuriat au Cameroun.

3.2. Engagement RSE et la politique GRH dans les PME camerounaises

93% des entreprises mènent des actions dans une perspective RSE et leur préoccupation repose sur les enjeux sociaux et environnementaux (90% de dirigeants).

Plus de 55% de dirigeants ne connaissent pas les organismes de certification ou les normes en vigueur en matière de RSE. Ainsi, ils se disent qu'il s'agit d'un nouveau concept à la mode parce qu'il n'est pas très connu tant sur le plan théorique que dans les pratiques de gestion des entreprises. Cependant, plus de 30% d'entreprises estiment que les préoccupations économiques empêchent le développement de la RSE au sein de l'entreprise. Ce point de vue est largement répandu dans la littérature certains considèrent qu'il s'agit d'un frein pour les PME qui se battent pour la survie au détriment de la mise en place des pratiques de RSE.

3% d'entreprises évaluent le coût financier de la RSE. Il y a un engagement volontaire en matière de diversité (66%). Il existe un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (57%). Les relations entre les fournisseurs et les sous-traitants reposent essentiellement sur : l'existence de partenariat écrit (39%) ; la confiance (39%). Le choix des fournisseurs n'étant pas aléatoire (52%).

Les relations avec la société civile reposent à 47% sur le sponsorat et à 32% sur le mécénat. 81% d'entreprises nouent des partenariats avec les entreprises occidentales. Au lieu d'être un éternel assisté, les entreprises du Sud établissent des accords de partenariat avec celles du Nord.

23% des entreprises étudiées sont engagées dans des actions de développement local. Pourtant la majorité des entreprises enquêtées optent pour une stratégie de protection de l'environnement (72%). Nous pouvons ainsi citer les actions menées par CAMTEL relatif au message portant sur l'éthique, la protection de la nature et le rappel des dates importantes. Il

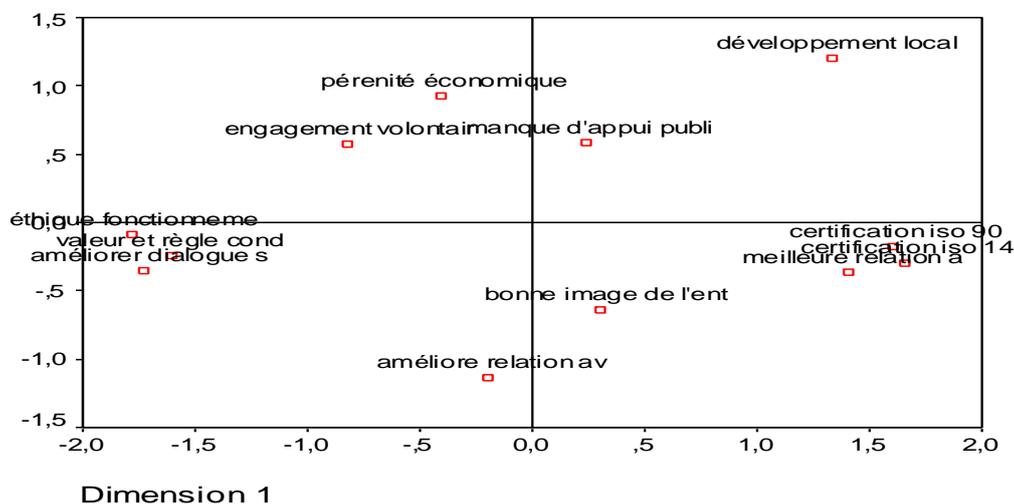
s'agit aussi des entreprises comme UCB (Union Camerounaise des Brasseries à travers leur école de football (Kadji Sport Académie) pour ne citer que ces cas là.

Un très petit nombre d'entreprises (moins de 20%) sont certifiées en matière environnementale (ISO 14001 par exemple) ; le même pourcentage s'illustre aussi en matière de qualité (ISO 9000 par exemple) (19%). Ceci n'est pas une surprise car en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, les PME en générale et les petites entreprises en particulier trouvent que ces actions sont très coûteuses et ne leurs permettent pas de se développer.

Le principal responsable de la mise en place des actions socialement responsables au sein des entreprises étudiées est le dirigeant principal de l'entreprise. Contrairement à l'éthique protestante en vigueur aux Etats-Unis ou au respect de la réglementation en Europe, l'Afrique en générale et le Cameroun en particulier se rapprochent de l'approche volontariste.

Plusieurs actions visant la politique GRH dans l'entreprise ont été envisagées.

Graphique 1 : Pratique RSE des PME



L'axe horizontal reflète la prise en compte des intérêts économiques et sociétaux. Deux catégories d'entreprise se distinguent :

- Les unes privilégient les intérêts économiques, le développement local s'engagent volontairement dans les pratiques de responsabilité sociales sans appui de l'Etat ;
- les autres ont comme priorité la prise en compte des intérêts sociétaux. Elles œuvrent ainsi à l'amélioration de la relation avec les partenaires sociaux, une bonne image de l'entreprise à l'endroit des parties prenantes, et la certification en matière environnementale (ISO 14000) et en matière de qualité (ISO 9000).

L'axe vertical quant à lui se divise également en deux catégories d'entreprises.

On distingue d'abord celles qui mettent l'accent sur l'environnement à travers le respect des normes ISO et qui préserve de bonnes relations avec les partenaires.

Ensuite, une autre catégorie met l'accent sur l'intérêt social à travers l'amélioration du dialogue social, la prise en compte des normes éthiques...

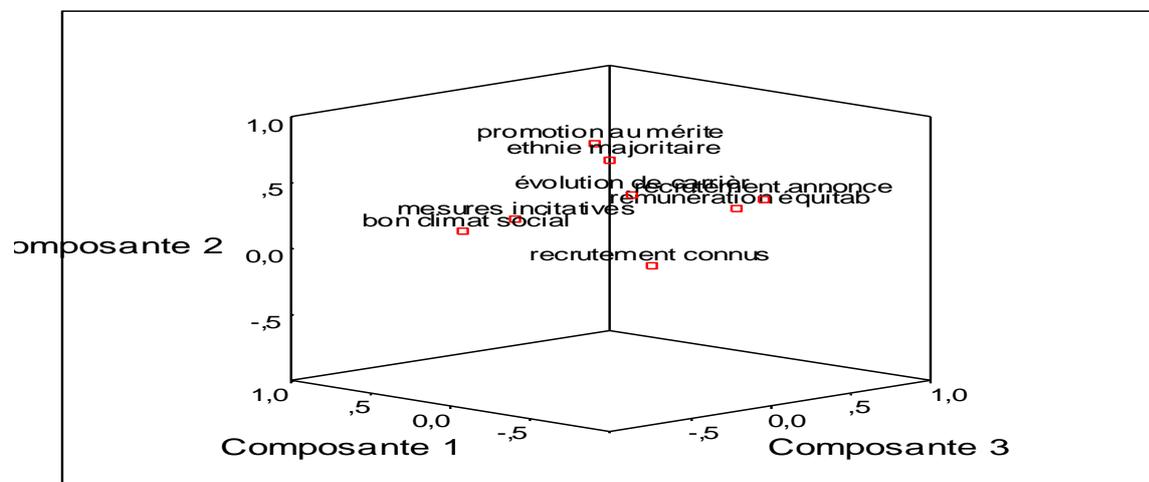
Après avoir présenté les réalités de l'engagement des entreprises camerounaises en matière de responsabilité sociale, il convient de préciser la politique de gestion des ressources humaines en vigueur dans lesdites entreprises.

Plus de 61% estiment qu'ils y a équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les salariés ont des heures de travail raisonnable huit heures de travail par jour. Les heures supplémentaires sont faites à titre exceptionnel.

77% des entreprises tiennent compte de la compétence des employés pour des tâches spécifiques afin de garantir le rendement des activités menées. Toutefois, plus de 53% n'ont pas de confiance envers les parties prenantes notamment la banque, le fisc, les fournisseurs et parfois les clients. Ce manque de confiance se traduit non seulement par la non transparence dans la gestion des entreprises par les dirigeants, mais aussi et surtout par le fait que les dirigeants veulent tout mystifier afin qu'ils soient les seuls acteurs. Ils mettent ainsi sur pieds des stratégies d'enracinement.

Ce manque de confiance et de transparence fait en sorte que la moitié des entreprises étudiées n'ont pas de partenaires externes.

Graphique 2 : Pratiques GRH PME



La première composante traduit l'existence un bon climat social dans l'entreprise. la promotion au mérite. Il existe cependant une ethnie majoritaire dans l'entreprise et l'évolution dans la carrière est transparente.

La deuxième composante quant à elle montre la prise en compte des critères de recrutement qui sont généralement connus et le recrutement s'effectue de plus en plus par annonce. La politique de rémunération est équitable dans les PME étudiées.

La troisième composante fait une synthèse des deux premières et ne semble pas être très significative.

Nous nous sommes particulièrement intéressés à la gestion des compétences, à l'équilibre vie professionnelle – vie privée, à l'adhésion des employés aux idéaux de l'entreprise ; à la motivation, à la gestion du changement dans les organisations ainsi qu'à leur engagement total aux idéaux de la société.

3.3. Impact des pratiques de RSE sur la politique de GRH des entreprises étudiées

L'analyse de variance a été retenue comme test d'hypothèses. L'analyse de variance a pour but de déterminer si une (ou plusieurs) variables indépendantes ou explicatives a (ont) une influence significative ou non sur une variable dépendante ou expliquée. Les variables indépendantes sont des variables nominales (Evrard et ali, 2009). La mise en place des actions socialement responsables a-t-elle une influence sur la politique de gestion des ressources humaines des PME camerounaises.

L'analyse de variance vise à déterminer si cet effet est, en outre influencé par la taille des entreprises de l'échantillon étudié (petites entreprises ou moyennes entreprises). Les principaux résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Influence des pratiques RSE sur la politique de recrutement des PME

recrutement annonce

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 10,196 | 1 | 10,196 | 7,533 | ,007 |
| Intra-groupes | 162,435 | 120 | 1,354 | | |
| Total | 172,631 | 121 | | | |

A 1 et 120 degrés de liberté, il apparaît que les pratiques de responsabilité sociales influencent significativement la politique de recrutement par annonce. La valeur du test F étant de 7,533 le test est significatif au seuil de 1%. Nous pouvons donc dire que la mise en place des actions socialement responsables influence significativement la politique de recrutement.

Initialement, le recrutement se faisait au Cameroun par recommandations, par des réseaux, par le clan surtout dans le secteur privé. De puis la crise économique des années 90, les entreprises ont compris que la performance des entreprises est liée à la qualité des hommes qui y travaillent. C'est la raison pour laquelle les modes de recrutement sont de plus en plus objectifs et connus de tous.

Le recrutement ethnique ou le favoritisme nous ont poussé à tester l'hypothèse selon laquelle, l'origine ethnique du dirigeant a une influence sur la politique de recrutement dans les PME camerounaises. Les résultats de ce test figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : l'origine ethnique et la politique de recrutement des PME

recrutement annonce

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,003 | 1 | 2,003 | 1,408 | ,238 |
| Intra-groupes | 170,628 | 120 | 1,422 | | |
| Total | 172,631 | 121 | | | |

Ce tableau fait ressortir que les moyennes sont différentes entre la variable dépendante (politique de recrutement) et la variable indépendante (origine ethnique du dirigeant). Au Cameroun et surtout dans le secteur privé, les dirigeants privilégient de plus en plus d'autres critères que l'appartenance ethnique pour le recrutement du personnel. Ces critères se basent sur la diversité ethnique, religieuse, du genre, de la peau, de l'appartenance ou non à certains réseaux.

4. Discussion des résultats et conclusion

L'objectif poursuivi à travers cet article est de montrer que la mise sur pieds des actions socialement responsables au sein de l'entreprise influence significativement la politique de GRH. L'étude porte sur une étude de cas de quatre grandes entreprises et d'une enquête par questionnaire effectuée auprès d'un échantillon de 122 entreprises (petites et moyennes entreprises). La constitution des groupes a été faite à partir de la nomenclature des activités du Cameroun répartie en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Toute catégorie

d'entreprise notamment les PME, l'appartenance sectorielle a été retenue avec pour objectif de procéder à des comparaisons intra branches d'activités ou extra branches d'activités.

Les principaux résultats font ressortir d'une part que la RSE est exercée de manière volontariste au sein des PME camerounaises et que les actions privilégiées sont l'économie, le social, le sociétal et l'écologique. Il est important de constater que les différentes composantes de la RSE notamment les trois piliers sont réunis dans le contexte camerounais. Cependant, cette typologie se rapproche de celle de Carroll (1979) qui considère que toutes ces responsabilités (sociale, économique et écologique) ont pour socle la solidité économique de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle aux Etats Unis on ne saurait parler de performance sociale sans parler de performance financière.

La politique de GRH se décline en ce qui concerne la politique de recrutement en vigueur dans les PME camerounaises (recrutement par annonce) dans un premier temps, la promotion au mérite et l'équité salariale dans un second temps. L'esprit communautaire qui domine dans les entreprises africaines est confirmée dans cette recherche car, le plus souvent le recrutement, la promotion, ... se font sur la base ethnique dans la majorité des PME et à quelques exceptions près la compétence est privilégiée. C'est la raison pour laquelle, Pichault et Nizet (2000) affirment qu'il est opportun d'envisager l'intervention en matière de GRH à partir du postulat de diversité qu'à partir de l'universalisme.

Enfin, la mise sur pieds des actions socialement responsable influence significativement la politique de GRH d'une entreprise. Ce résultat montre que le respect de la réglementation environnementale, les préoccupations sociales et sociétales et la recherche de la survie de l'entreprise sont une réalité dans les PME camerounaises. Berger-Douce (2008) relevait que les PME n'adoptent pas les actions de RSE ou de développement durable parce qu'elles ont plus recours à la survie. Cependant, le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution affectent tout le monde entier en général et les PME en particulier. C'est ainsi que Tahri et Igalens (2012) établissent un lien entre la perception de la RSE et le comportement des salariés à travers une échelle de mesure.

Au Cameroun :

Les heures de travail sont « élastiques », certains employés travaillent après les heures normales de travail et n'ont pas droit à la pause. Cette manière de fonctionner a un impact sur le rendement des employés. Le profil de carrière est inexistant dans les PME camerounaises.

La culture d'actionnariat est inexistante, on considère l'entreprise comme l'entreprise du patron ou celle de l'Etat d'où la fermeture des grandes entités publiques comme la SOTUC, la REGIFERCAM, la SONEL, la SNEC, INTEL CAM. L'absence d'une culture d'entreprise, les employés évitent de travailler, ils ne considèrent pas l'entreprise comme une source de revenu et c'est la raison pour laquelle on lit souvent dans les communiqués au sein des entreprises des messages : « 8 heures de travail et non 8 heures au travail... ».

Dans le domaine de la GRH, la RSE a entraîné une extension du périmètre de la fonction :

- Le besoin éthique a toujours existé, notamment de la part des salariés qui entendent être respectés en tant que personne et être traités avec justice. Ce qui conduit à éviter les pratiques généralement connues comme la corruption, les pots de vin.
- L'égalité homme-femme dans l'entreprise possède des fondements qui remontent avant l'apparition des préoccupations liées à la RSE mais force est de constater que c'est parfois au nom de la RSE que ce thème resurgit.
- La lutte contre les discriminations à l'embauche ou en matière de rémunération. Le recrutement se fait généralement sur la base des connaissances ou des recommandations, sur la base ethnique tels que le relèvent Kamdem et Fouda Ongodo (2007). A compétence égale le salaire n'est pas toujours égal, la politique d'équité n'est pas prise en compte dans les PME camerounaises.

5. Bibliographie

- AKANNI A. (2012), « Les pratiques de discrimination en matière de recrutement dans les entreprises sénégalaises », *Encyclopédie de la diversité*, p. 541-549.
- ARNAUD S., FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue Management et Avenir* Vol. 8, n°28, p. 294-314.
- AUBOUIN N. (2012), « La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel, le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 1, N°253, p. 79-87.
- BAKKER F., GROENEWEGEN P. et DEN HOND F. (2005), « A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance », *Business and Society*, n°44: 3, p. 283-317.
- BALLET J. (2010), « La responsabilité sociale de l'entreprise : de l'action responsable à la responsabilité de l'action », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°2, p.31-38.
- BEAUJOLIN – BELLET R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi-acteurs des restructurations », Congrès AGRH Dakar.
- BERGER-DOUCE S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, vol.1, n°15, p. 9-29.
- BERTHOIN ANTAL A., et SOBSZAK A. (2007), « Corporate Social Responsibility in France. A mix of National Traditions and International Influences », *Business and Society*, vol. 46, n°1, p. 9-32.
- BOWEN H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row, 276p.
- CAPRON M. (2000), *Comptabilité sociale et sociétale*, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica p. 407-419.
- CARROLL A. B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.
- CAZAL D. (2008), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, p. 12-23.
- CHARLES-PAUVERS B. et WANG Z. (2006), « La GRH en Chine : le cas des joint-ventures », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Editions, p. 108-116.
- DE BROUKER P. (1992), « Le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises », *Revue Française de Gestion* n°91, novembre-décembre, p. 80-87.
- DEMONTROND P-R et JOYEAU A. (2010), « Résistances à la responsabilité sociale de l'entreprise : de la critique des modalités à la critique de la logique sous-jacente », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 5-16.
- DIETRICH A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 30-38.
- DUPUIS J-C., HANED N. et LE BAS C. (2007), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, p.147-164.
- DUVAL G. et NAHAPETIAN N. (2005), « La RSE, une mode qui dure », *Alternatives Economiques*, Hors-Série n°20 page 5.
- EVARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2009), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod 4^{ème} édition, 704p.
- FRAY A.M et SAULQUIN J-Y. (2004), « La confiance dans les organisations face aux enjeux économiques du développement durable », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, Mai - juin, pp 118-132.

- FREDERICK W.C., (1960), «The growing concern of business responsibility», *California Management Review*, vol.2, p.70-76.
- FRIEDMAN (1970), « The Social Responsibility is Business of to Increase its Profits”, *The New-York Times Magazine*, September, 13.
- FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2006), « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybrides au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, n°166, p. 149-158.
- GOND J-P. et IGALENS J. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?
- GOND J-P. et MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, p. 917-925.
- GRAHL J. et TEAGUE P. (1997), «Is the European Social Model Fragmenting» *New Political Economy*, 2(3): 405-426.
- HELFRICH V. (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 51-60.
- KAMDEM E. et FOUDA ONGODO M. (2007), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Gestion 2000*, vol.1, janvier-février, p. 33-58.
- LOISON M-C. et PEZET A. (2010), « Contribution à une généalogie de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le cas ALUMINIUM du Cameroun (1954-2005) », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°2, p. 86-100.
- MAIGNAN I. et FERRELL O. C. (2003), «Nature of corporate responsibilities. Perspectives from American, French, and German consumers», *Journal of Business Research*, n°56, p.55-67.
- MAIGNAN I. et RALSTON D. A. (2002), «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self- Presentations», *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, p. 497-514.
- MIHAYLOVA S. (2006), « La mise en pratique du concept de responsabilité sociale dans les pays ex-communistes », Congrès AGRH Nice.
- NADISIC T. et DIRK D. STEINER (2010), « Le management juste des ressources humaines à l'international : universalité ou spécificités culturelles », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°2, p.59-75.
- NGOK EVINA J. F. (2008), « Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines: le cas du Cameroun », Congrès AGRH Dakar.
- NGOK EVINA J. F. (2011), « Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière: une étude empirique », *Revue Sciences de Gestion*, n°82, p. 77-97.
- OUEDRAOGO A., « Contingence et stratégie : l'exemple des entreprises en Afrique », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 121-140, janvier – février 2007.
- PERSAIS E., (2007), «Ethique. La RSE est-elle une question de convention ? », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°172, p. 79-97.
- PICHAULT F. et DEPRez A. (2008), « A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », Congrès AGRH Dakar.
- PICHAULT F. et NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Edition du Seuil.
- POSTEL N. et ROUSSEAU S. (2010), « Jalons pour une analyse conventionnaliste de la RSE », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 39-50.
- SEGAL J.-P. (2003), «Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe», *Semaine Sociale Lamy*, (Suppl. 1186), 14-22.
- SWANSON D. L., (1995), «Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model», *Academy of Management Review*, vol.20 n°1, p. 43-64.

- TAHRI N. et IGALENS J. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°83 – Janvier –Février -Mars, p. 3-19.
- TIDJANI B. (2006), « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Editions, p. 1227-1237.
- ZOUHAIRE B. (2006), «Ethique et gouvernance: entre intentions et pratiques», *Recherches et Applications en Marketing*, p. 36-49.

L'ÉVALUATION DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE : RATIOS OU CERTIFICATION?

Michel PLAISENT

Professeur Titulaire,
Université du Québec à Montréal - Département Management et technologie, (Canada)
michel.plaisent@uqam.ca

Diane MERCIER

Conseillère en gestion des connaissances Direction des systèmes d'information, Planification stratégique, Direction générale,
diane_mercier@consultus.qc.ca

Prosper BERNARD

Professeur Titulaire,
Université du Québec à Montréal – Département Management et technologie, (Canada)
prosper@universityconsortium.com

Lili ZHENG

Stagiaire de recherche Université du Québec à Montréal - Département Management et technologie, (Canada)
lilizheng19@yahoo.fr

1. Introduction

Bien qu'elle s'inspire de la documentation américaine, cette communication témoigne d'une problématique canadienne dans plusieurs de ses illustrations. Ainsi l'année dernière, les Canadiens ont donné en moyenne 557 dollars (McQuigge, 2012) pour aider les 85 000 organismes de bienfaisance enregistrés, qui œuvrent à soulager la pauvreté, à favoriser l'éducation et à soutenir les organismes communautaires. Selon les dernières données disponibles, 84% des Canadiens ont donné pour un total de 10.6 milliards en 2010 (Statistiques Canada, 2012).

Or, ces dernières années, la confiance du public a été ébranlée par divers scandales touchant les organismes de bienfaisance, notamment par la révocation du statut d'organisme reconnu par l'Agence du revenu du Canada, dans le cas de

- The Millennium Charitable Foundation, après avoir conclu que, celui-ci avait émis pour plus de 169 millions de dollars en reçus officiels par le truchement d'arrangements d'abri fiscal. (Agence de Revenus du Canada, 2009)
- de l'ICAN, parce que celui-ci a émis des reçus pour dons de bienfaisance totalisant environ 464 millions de dollars, soit presque cinq fois le total des reçus émis par Centraide du Grand Toronto le plus gros organisme canadien mais avec 4 fois moins de sollicitateurs. (Agence de Revenus du Canada, 2009)
- centaines d'autres organismes par année pour des raisons similaires

La pertinence d'établir une certification des organismes de bienfaisance tient au contexte créé par l'importance accrue de l'apport des donateurs privés et la crise de confiance née de divers scandales ayant frappé les organismes de bienfaisances, surtout aux É.-U. Les donateurs s'interrogent sur la performance relative des organismes qui recherchent des fonds pour leur cause car ce qu'on donne à l'un n'ira pas à l'autre.

Du côté américain, plusieurs études font état de la frustration des donateurs devant la difficulté de choisir entre les organisations qui les sollicitent, notamment parce qu'ils croient que les organismes ne divulguent pas assez d'information pertinente; en conséquence nombreux seraient les donateurs qui cherchent à se rassurer en lorgnant du côté des organismes de notation « watchdogs » (Lammers, 2003; Poderis, 2003a, 203b)

Une étude du BBB Wise Giving Alliance (2001) menée auprès de 11 484 adultes faisait ressortir les points suivants quant aux attentes des donateurs du public :

- La plupart éprouvent de la difficulté à trouver l'information requise pour évaluer les organismes de charité et prendre leur décision quant à leur don
- Les donateurs du public recherchent d'abord et avant tout de l'information de nature financière, s'attendant à ce que 70 à 80 % de leur don serve aux dépenses de programme.
- Le public serait avide d'information; il voudrait notamment connaître la véracité des campagnes de publicité et l'efficacité des programmes de charité; il aimerait que les chiens de garde ne se concentrent pas sur les seuls aspects financiers
- Le public s'attendrait à ce que les organismes respectent de stricts standards dans l'utilisation des fonds recueillis, notamment moins de 20 à 30% de frais de collecte de fonds, et au moins 80% des dépenses pour les programmes, et préfèrent voir leur argent utilisé plutôt que mis en réserve.
- Les répondants appuyaient très majoritairement l'idée d'un sceau d'excellence, émis par un organisme reconnu, pour les organismes qui se soumettraient volontairement à des standards

2. La mesure de la performance, les standards et els ratios

Les donateurs s'interrogeraient depuis longtemps sur la performance relative des organismes à la recherche de fonds pour leur cause, selon Levis (1983) qui résume leurs principales interrogations :

- a) quelle est l'efficacité de l'organisme à remplir sa mission?
- b) Avec quelle efficience les programmes sont-ils administrés?
- c) Quelle portion de mes dons sert respectivement à la bienfaisance, à la collecte de fonds, à la gestion?

Pour répondre à ces questions, divers standards ont été développés dans ce sens et des codes d'éthiques adoptés. A titre d'exemple, le rapport annuel 2006 de l'Institut Fraser présente dix composantes de la mesure globale de performance qu'il préconise (LeRoy & Clemens, 2006) :

- la gestion financière (surplus annuels, augmentation des revenus, contrôle des coûts, ratio des dépenses de programme, etc) ;
- l'indépendance de revenus par rapport aux sources;
- la gestion stratégique en regard de la mission;
- la gouvernance du conseil d'administration (indépendance, contributions, implication, participation, code d'éthique);
- le volontariat (nombre de bénévoles, recrutement, taux de rotation, etc);
- la gestion du personnel (taux de rotation, imputation aux programmes, etc);
- l'innovation (originalité des programmes, restructuration, etc);
- le coût des programmes (par heure, par client, etc);
- la vérification des résultats (définir et mesurer) ;

- l'accessibilité des services aux clients.

Charity Navigator (2012), propose diverses mesures d'évaluation des 5000 organismes qu'il recense, présentées ci-dessous :

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ les plus populaires, ➤ les plus suivis ➤ les plus consultés ➤ les plus célèbres ➤ les plus gros ➤ de premier choix ➤ ayant régulièrement des pertes ➤ méritant d'être suivies ➤ dont les bailleurs de fonds les moins efficaces ➤ connaissant la plus forte expansion | <ul style="list-style-type: none"> ➤ recevant le plus gros % de leurs dons en fin d'année ➤ qui paient trop leurs collecteurs de fonds ➤ dont les hauts dirigeants sont le moins bien payés ➤ ayant eu le plus d'évaluations excellentes consécutives ➤ bien cotés recevant surtout des contributions privées ➤ qualifié de « meilleur » selon tout le monde ➤ les mieux cotés par les critiques ➤ bien connus mais sans critiques ➤ connaissant de graves problèmes financiers ➤ dont les hauts gestionnaires sont le mieux payés pour des organismes mal cotés |
|--|--|

Plusieurs autres standards de bonne gestion existent et sont publiés soit par des organismes spontanément, soit sous la pression des « chiens de garde », soit par les chiens de garde eux-mêmes. Ils préconisent des standards éthiques et de bonne gestion.

Il ne serait pas facile de répondre à la première question de Levis (1983), i.e. mesurer la performance des organisations selon Poderis (2003b) qui préconise une évaluation externe, plus crédible, basée sur une ou plusieurs des méthodes suivantes courantes (sondage, focus group, entrevues, observations, étude de cas), l'objectif étant de produire une évaluation de qualité. Celle-ci se fonderait sur les actions suivantes :

- inclure l'évaluation de l'organisation et des programmes dans le plan stratégique;
- obtenir l'agrément de tous quant à la nécessité de produire une évaluation significative;
- élaborer un composant d'évaluation pour chaque programme;
- inclure une composante d'évaluation dans toute demande de subvention;
- travailler de concert avec d'autres organismes et des donateurs pour mieux cerner le cas de l'évaluation.

Mesurer l'efficacité n'est pas facile car il n'existe pas de principe comptable reconnu pour la calculer. Comment mesurer le degré de succès d'un organisme visant à contrer le suicide des jeunes en effet? Comment peut-on comparer avec les mêmes ratios des organismes aussi différents que des musées, des hôpitaux, des camps d'été, etc. se demande Poderis (2003a) pour qui il vaudrait mieux évaluer les organismes sur le mérite de leurs programmes et leur performance relativement à leur mission, appuyé en cela par McLean & Coffman (2004).

Mais, en l'absence de mesure fiables et comparable de l'efficacité des programmes, et pour répondre aux deux dernières questions de Levis (1983), les donateurs, se seraient tournés vers les indicateurs financiers (Hager et al., 2004c). Depuis quelques décennies, les organismes de bienfaisance opèrent donc sous la surveillance d'agents de notation, comme les entreprises du secteur lucratif, qui leur donnent une appréciation en fonction de leur performance sous divers critères, notamment les ratios financiers pour évaluer la performance des organismes de bienfaisance et identifier comme « pommes pourries » selon l'expression de Poissant (2004), i.e. celles qui dévient trop de ces standards.

Pour Levis (1983) les données du formulaire américain 990 suffisent pour répondre à la première que se poseraient les donateurs

- a) quelle est l'efficacité de l'organisme à remplir sa mission et avec quelle efficacité les programmes sont-ils administrés? Ceci ne se répondrait pas actuellement à partir des données du formulaire et aucun principe comptable n'existait pour y répondre.

- b) Compte tenu de l'absence de réponse tangible à ces premières questions, répondre aux suivantes serait d'autant plus important selon lui. Il suggère d'utiliser les ratios suivants pour y parvenir :
- 1) Quelle portion de mes dons sert à la bienfaisance? $\text{DÉPENSES DE PROGRAMME} / \text{REVENUS TOTAUX}$
 - 2) Quelle portion de mes dons sert à la collecte de fonds? $\text{COÛT DE COLLECTE DE FONDS} / \text{CONTRIBUTIONS REÇUES}$
 - 3) Quelle portion de mes dons sert à la gestion? $\text{COÛTS DE GESTION} / \text{DÉPENSES TOTALES}$

Aux ÉU, l'existence du formulaire 990 depuis plus de 60 ans a favorisé la compilation de données pour comparer les organismes de bienfaisance (Hager et al., 2004c). Avec le temps, des organisations « chiens de garde » ont vu le jour pour aider les donateurs à faire des choix responsables. Ceux-ci publient périodiquement les données qu'ils puisent dans les bases de données gouvernementales (déclarations annuelles) ou sur les données qu'elles recueillent auprès des organismes eux-mêmes. Une fois les organismes évalués et les données sur ordinateur, quel que soient les critères, les agences de notation peuvent procéder à un rangement. Certaines agences de notation visent à aider les donateurs à éviter les organismes frauduleux mais un public désireux d'opinions tranchées (« bon / mauvais »), conduirait les agences de notation à produire des palmarès du meilleur au pire (Lammers, 2003).

Parmi les ratios souvent utilisés mentionnons le ratio d'efficacité des dépenses de programme ($Q5000 = \text{dépenses de programmes} / Q4950 = \text{l'ensemble des dépenses}$) et l'efficacité de la collecte de fonds ($Q5020 = \text{frais de collecte} / Q4630 = \text{contributions reçues}$). Ces ratios se calculent à partir des données des formulaires canadien et américain.

Concernant l'efficacité des dépenses de programme, les agences d'évaluation situent le ratio acceptable entre 60% et 70% (Lammers, 2003). Analysant 56000 déclarations annuelles, Hager et al, (2004a) observent des différences marquées par secteur : l'éducation et les services humanitaires affichent des ratios de autour de 80% en comparaison des 72% dans le secteur des arts et de la culture dont 25% des organismes dépenseraient moins de 65% pour leurs programmes. Le pourcentage varierait avec divers paramètres, notamment l'âge et la taille de l'organisme mais pas de façon si importante que cela (Hager et al, 2004b), pour qui, il ne s'agirait pas à proprement parler d'une mesure d'efficacité puisque dispenser de bons services peut s'avérer plus coûteux. Certains calculent l'efficacité en fonction des revenus totaux ou des dépenses totales ou des revenus spécifiques aux collectes. Selon Hager et al. (2004c), le ratio de collecte de fonds ne serait pas un indicateur d'efficacité car les coûts peuvent varier selon qu'on est en phase de recrutement ou de fidélisation des donateurs.

Selon un sondage du BBB Wise Giving Alliance (2001), 80% des donateurs adultes américains estimaient qu'un maximum de 30% devrait être consenti aux frais de collecte de fonds alors que les agences le limitent à 35% en moyenne pour l'ensemble des activités de financement (Lammers, 2003). Hager et al. (2004c) ont observé chez les répondants de leur vaste enquête des proportions de 25% à 50% mais proposent 35% également. Ici encore les chiffres étaient différents d'un secteur à l'autre : 15% pour les organismes voués aux animaux contre 25% pour l'éducation. De même, la taille et le degré d'ancrage de l'organisation dans son milieu peuvent influencer ces ratios, selon eux.

3. La critique des standards d'efficacité financière

Les tenants des ratios mentionnent généralement trois arguments (Cunningham & Ricks, 2004) :

- Les ratios aideraient les gestionnaires à identifier les éléments à améliorer et leur permettraient de s'évaluer en regard de leurs concurrents (Lammers, 2003)
- Les donateurs pourraient mieux comprendre l'efficacité relative des organisations
- La confiance des donateurs s'accroîtrait avec une plus grande transparence et responsabilisation

Les ratios seraient utiles pour comparer des organismes similaires et pour comparer un même organisme dans le temps (McLean & Coffman, 2004). Ils auraient peu de sens en soi, bien que leur changement de valeur dans le temps soit éclairant, bien qu'incomplète comme source d'information (Bowman, 2006).

Bien que les analystes financiers prétendent que la proportion des dépenses effectuée pour la bienfaisance reflète bien « l'accountability » et que les coûts de la collecte de fonds décrivent bien l'efficacité, la surenchère sur les ratios « démoniserait » les coûts de gestion et favoriserait l'efficacité aux dépens de l'efficacité, ce qui aurait pour effet d'amener les gestionnaires soit à maquiller leurs résultats pour améliorer les ratios soit à fragiliser l'infrastructure pour améliorer les ratios (Lammers, 2003).

Les pourfendeurs des ratios évoquent le manque de qualité de l'information servant à calculer ces ratios, le manque d'assise théorique et de validité des mesures et enfin l'absence de relation claire entre performance et don dans l'esprit des donateurs arguments (Cunningham & Ricks, 2004). Plusieurs problèmes se poseraient avec ces notations selon le National Center for Charitable Statistics (2007):

- Les donateurs connaissent-ils et comprennent-ils bien les critères utilisés pour ranger les organismes? Les méthodologies, les critères et la pondération des critères varient beaucoup d'un évaluateur à l'autre, limitant ainsi la compréhension des donateurs. Les méthodologies ne sont pas toujours très explicitement décrites.
- Il en va de même de la pondération des divers critères pour arriver à un score unique.
- Parfois aucune indication n'est donnée sur la précision et l'âge des données utilisées
- Avec l'informatique, les organismes de notation automatisent de plus en plus l'évaluation du processus d'évaluation et se concentrent sur les seuls critères mesurables délaissant ainsi l'évaluation qualitative souvent plus adaptée à l'évaluation de l'efficacité que de l'efficacité.
- La source des données (publique versus directement de l'organisme évalué) peut influencer sur la qualité des données utilisées
- Le système de critères peut plus facilement comparer des organismes à but lucratif que des organismes de bienfaisance dont la mission, la culture et les opérations sont plus floues et les résultats moins tangibles.
- Enfin, certains évaluateurs dépendent des revenus de leur évaluation (par voie de souscription) ce qui jette un doute sur la profondeur de leur étude et sur la recherche du spectaculaire.

Steinberg (1994) dénonce le manque de pertinence des ratios d'efficacité de la collecte de fonds, notamment parce que ceux-ci ne tiennent pas compte des coûts et retours marginaux. Ainsi il donne comme exemple un organisme qui reçoit un premier budget de 10 000 et réussit à aller chercher 50 000, mais qui suite à un second budget de 100 000 n'en récolte que 200 000 supplémentaire. L'organisme devrait préférer recevoir seulement le premier budget

pour améliorer son ratio d'efficacité mais le second s'il veut mieux remplir sa mission. Donc le ratio d'efficacité ne dirait rien de l'efficacité.

Hager et al (2004c) partagent cette vision que l'efficacité est une mesure du coût marginal du prochain dollar alors que les donateurs chercheraient plutôt à maximiser leur contribution attribuée aux programmes; ils donnent l'exemple d'un organisme investissant en technologie pour produire des envois massifs qui serait pénalisé par rapport à un autre limité dans les envois mais ayant moins investi. D'autre part certaines causes nécessitent plus de visibilité (ex la fumée secondaire) au début que d'autres bien établies.

Dans le cas du ratio d'efficacité des programmes, plusieurs facteurs pourraient affecter les dépenses, dont la taille, l'âge et la localisation de l'organisme (McLean & Coffman, 2004); un organisme localisé dans une grande ville paye son loyer plus cher qu'en province; les organismes avec une présence nationale et/ou internationale devront absorber des coûts de permanence pour remplir leur mission (Steinsky-Schartz, 2006). Les coûts administratifs seraient inversement proportionnels à la taille des organismes ce qui expliquerait que les ratios des plus gros organismes soient meilleurs car ceux-ci bénéficieraient d'économies d'échelle (Rooney et al, 2003). Selon Lammers (1983), les organismes de moins de 3 ans dépenseraient moins pour leurs programmes que les autres car ils doivent s'équiper. L'évaluation par les ratios favoriserait les plus gros organismes, établis depuis longtemps avec des causes populaires; enfin, ces ratios n'aideraient pas vraiment à débusquer les fraudeurs qui maquillent impunément leurs chiffres et déplacent le projecteur vers les petits organismes défavorisés par des paramètres externes (Hager et al, 2004c).

La mission détermine aussi le niveau du ratio. Ils auraient même comme effet pervers d'encourager la compétition dans un secteur, au prix d'un désinvestissement dans la capacité fonctionnelle et de la bonne gouvernance, ainsi que les résultats à court terme au détriment de la fidélisation. Dans le cas des musées, la médiane serait aux ÉU de 71% comparativement à 94% pour les banques alimentaires. Pourquoi cette différence? Parce que les musées ont des charges élevées d'infrastructure, d'assurance, payent un personnel plus qualifié, etc. De la même façon un organisme qui offre un service plus professionnel à ses bénéficiaires et peut-être plus durable aura des coûts de programmes plus élevés. Donc les comparaisons sur la même base numérique pour des organismes avec des missions différentes pourraient porter à confusion (Steinsky-Schartz, 2006; McLean & Coffman, 2004).

Malgré leur imperfection, les ratios financiers n'en seraient pas moins utiles selon Waide (2002) qui a étudié plus de 3 000 déclarations faites par 1 100 organismes :

- 1) ces ratios montrent que les organismes sont responsables financièrement et en bonne santé financière lorsque leurs ratios sont dans les standards reconnus;
- 2) ils aident à identifier les organismes qui cherchent à maximiser l'utilisation de leurs ressources en améliorant ces ratios;
- 3) Les données financières peuvent mettre en lumière les cas problématiques

4. Le besoin d'une norme aux fins de certification

Pour répondre à la première question de Levis (1983), cette étude propose la mise en place d'un programme de certification volontaire par un organisme de tierce partie, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Ce programme se base sur une norme consensuelle contenant les exigences pour la gestion des fonds recueillis par les fondations des centres hospitaliers et sur un protocole de certification qui établira les modalités d'encadrement du programme de certification et les responsabilités des parties. La démarche proposée dans le présent plan de travail est une démarche standard adoptée par le BNQ pour ses travaux en matière de normalisation consensuelle et de certification.

Les objectifs visés par la mise en place d'un programme de certification sont les suivants :

- favoriser les bonnes pratiques de gestion pour les fondations des centres hospitaliers;
- augmenter la transparence concernant la gestion des fonds recueillis;
- augmenter le niveau de confiance du public et des donateurs concernant la bonne gestion des fonds recueillis;
- permettre l'obtention d'une certification par un organisme de tierce partie.

La certification est un moyen d'établir la bonne gestion financière d'un organisme par un examen externe, en somme une alternative à l'émergence de chiens de garde plus ou moins représentatifs, autoproclamés et souvent en conflit d'intérêts. Parmi les principaux avantages reconnus de la certification, mentionnons :

- Fournir un cadre commun d'examen de la gestion financière des organismes et en termes d'information;
- Favoriser la transparence et la responsabilisation;
- Encadrer l'éthique organisationnelle et individuelle;
- Rétablir / améliorer la confiance du public envers les fiduciaires;
- Canaliser vers les fondations certifiées les dons du public, des philanthropes et des corporations en fournissant aux donateurs un label de qualité comme critère de sélection;
- Encourager la réflexion critique sur les fonctions de l'organisation;
- Faciliter la convergence des attentes dans le contexte d'intervention internationales (et interculturelles);
- Éviter l'apparition de chiens de garde autoproclamés, de crédibilité douteuse;
- Faciliter la transition et la formation du personnel.

Plusieurs avantages découlent de l'implantation d'un programme de certification par un organisme de tierce partie dans le milieu des organismes de bienfaisance. Pour ceux-ci, l'implantation d'un programme de certification permet tout particulièrement:

- de fixer des exigences minimales de bonne gestion auxquelles devront adhérer leurs membres pour l'administration et la gestion des fonds;
- d'améliorer la perception du public concernant l'éthique;
- de stimuler la générosité des donateurs envers les fondations certifiées.

Les auteurs ont suscité une telle démarche et procédé à l'élaboration de standards de bonne gestion et de bonne gouvernance. Dans un premier temps, 60 codes d'éthique et guides de bonne gestion ont été répertoriés et mis en relation pour identifier les points communs. Par la suite un regroupement par thème fut effectué afin de simplifier et synthétiser les règles. Enfin, ce document et d'autres similaires notamment celui le AFNOR ont été soumis à un comité représentatif des organismes de bienfaisance, des bénéficiaires et des organismes neutres, réuni par le BNQ pour en discuter la teneur, en modifier le libellé et en critiquer la valeur. Des travaux de ce comité est né un référentiel, qu'il reste à implanter. L'annexe présente les principaux éléments du document initial

5. Conclusion

Évaluer la performance des organismes de bienfaisance n'est pas simple, surtout en ce qui a trait à son efficacité, eut égard à sa mission. Les standards financiers apportent un éclairage critiqué sur l'efficacité mais cela ne constitue qu'une facette du portrait. L'ajout d'un référentiel pourra-t-il contribuer à faire converger bonnes pratiques, éthique et performance de façon durable? Le temps le dira. D'autre part, certains craignent que les coûts de la certification tendent à éliminer les petits organismes. Cela reste à voir.

6. Bibliographie

- AGENCE DE REVENUS DU CANADA (2009). <http://www.cra-arc.gc.ca/bienfaisance/>
- BBB Wise Giving Alliance (2001). [Standards for Charity Accountability](http://www.bbb.org/us/charity/Standards_for_Charity_Accountability). <http://www.bbb.org/us/charity/>
- BOWMAN, W., (2006). Should Donors Care About Overhead Costs? Do They Care? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 35, No 2, 288-310.
- CHARITY NAVIGATOR (2012). 10 All Time Most Popular Charity Ratings. <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=topten.detail&listid=147>
- CUNNINGHAM' K., & RICKS, M., (2004). Why Measure: Nonprofits Use Metrics to Show that They Are Efficient? But What if Donors Don't Care? *Stanford Social Innovation Review*, summer 2004, 44-51.
- HAGER, MARK A., POLLACK, T., & ROONY, P., (2004a). Lessons for Boards from the Nonprofit Overhead Cost Project. The Urban Institute and Indiana University. www.coststudy.org.
- HAGER, MARK A., POLLACK, T., & ROONY, P., (2004b). Variations in Overhead and Fundraising Efficiency Measures: The Influence of Size, Age, and Subsector. *Overhead Cost Study Working Paper*, 41 pages.
- HAGER, MARK A., POLLAK, T., WING, K. & ROONEY, P., (2004c). Nonprofit Overhead Cost Project: The pros and cons of financial efficiency standards. *Facts and perspective*, brief no. 5, august.
- KEATING, ELIZABETH K. & FRUMKIN, P., (2003). Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation. *Public Administration Review*. January/February 2003, Vol 63, No.1, 3-15.
- LAMMERS, JENNIFER, A. (2003). Know your Ratios? Everyone Else Does. *The Nonprofit Quarterly*, spring, 1-5.
- LEROY, S., & CLEMENS, J., (2006). Non-Profit Performance Report. Donner Canadian Foundation Awards program from The Fraser Institute, 40 p.
- LEVIS, WILSON C. (1983). Questions Donors Ask And How They Can Be Answered By The Financial Statements Of Not-For-Profit Organizations. *Philanthropy Monthly*, September 13p.
- LEVIS, B., WAGNER, L., & NEW, A., (1993). ROI Analysis. *Philanthropy Monthly*, march 1993, 22-37. (2004). Why Ratios Aren't the Last Word. *Philanthropic Research, Inc., GuideStar*. June, 2004. <http://www.guidestar.org/rxa/news/articles/2004/why-ratios-arent-the-last-word.aspx>
- MCQUIGGE, M., (2012). More Canadians giving more money to charities. *The Canadian Press*, nov 14th. <http://metronews.ca/news/canada/439759/more-canadians-giving-more-money-to-charities/>
- NATIONAL CENTER FOR CHARITABLE STATISTICS (2007). *Nonprofit Almanac 2007*. Urban Institute's series in statistical profiles of the nonprofit sector.
- PODERIS, T., (2003a). The Fallacy of Financial Ratios (part 1): Why outcome evaluation is the better gauge for grant worthiness. *CharityVillage Feature article*, September 29, 3 pages. <http://www.charityvillage.com/cv/research/rstew9.html>.
- PODERIS, T., (2003b). The Fallacy of Financial Ratios (part 2): It's Up To The Development Professional. *CharityVillage Feature article*, October 27, 2 pages. <http://www.charityvillage.com/cv/research/rstew10.html>.
- POISSANT, C.A. (2004). Les pommes pourries. *La Presse*, 27 septembre.
- ROONEY, P.M., HAGER, M.A. & POLLAK, T.H. (2003). Research about fundraising and administrative costs. *Giving USA Update*, (2), 1-8. In Bowman (2006).

- STATISTIQUES CANADA (1012). Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120321/dq120321a-fra.htm>
- STEINBERG, R. (1994). Economics and philanthropy: A marriage of necessity for nonprofit organizations. *New Directions for Philanthropic Fundraising: financial Practices for Effective Fundraising*, 3(Fall), 7-25.
- STEINSKY-SCHWARTZ, G., (2006). Sport, the Voluntary Sector, and Canadian Identity: Learning from the Voluntary Sector Awareness Project. <http://www.sirc.ca/newsletters/mid-mar08/documents/S-1043044.pdf>
- WAIDE, K., (2002). Evaluation Charities: Why the Numbers Count. *Charity Navigator*, April 15, 3 pages.
<http://www.charitynavigator.org/index.cfm/bay/content.view/catid/68/cpid/65.htm>.

L'IMPACT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES SALAIRES : ETUDE LONGITUDINALE DANS LE SECTEUR DES TIC AU CANADA

Stéphane RENAUD

Professeur Ph.D

Université de Montréal

stephane.renaud@umontreal.ca

Marie-Hélène CHEVREFILS

Conseillère Senior RH

Banque Nationale du Canada

mariehelene.chevrefils@bnc.ca

Lucie MORIN

Professeure Ph.D

Université du Québec à Montréal

morin.lucie@uqam.ca

La justice organisationnelle est certainement un élément clé de la responsabilité sociale des entreprises. Cette recherche étudie l'impact différencié de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel des salariés du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Canada. Dans l'environnement turbulent dans lequel œuvrent les organisations, il est important pour les entreprises de pouvoir compter sur leurs salariés afin d'assurer leur pérennité (Whitener, 2001, Paré et Tremblay, 2007, Conway et Monks, 2009). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'intérêt pour le concept d'engagement organisationnel a cru au cours des dernières décennies (Meyer et Allen, 1991, Mayer et Allen, 1996, Dorenbosch, De reuver, Sanders, 2006).

Le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) est un secteur très important dans les économies occidentales (TechnoMontréal, 2012). Il s'agit d'un secteur en pleine croissance et il constitue un moteur économique de première importance. Des données canadiennes montrent que cette industrie a recours à une main-d'œuvre hautement scolarisée pour assurer son fonctionnement (Industrie Canada, 2012 et TECHNOCompétences, 2011). Puisque qu'une pénurie au sein de cette main-d'œuvre a cours au Canada (TECHNOCompétences, 2011), il est d'autant plus important, pour ces organisations, de susciter et maintenir un niveau d'engagement organisationnel élevé auprès de leurs salariés.

Le concept de justice organisationnelle fait référence à *la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un salarié au sein d'une organisation* (Greenberg, 1993, p. 81, traduction libre).

La justice organisationnelle comporte trois dimensions : la justice distributive, 2- la justice procédurale et 3- la justice interactionnelle. La présente étude se concentre sur les dimensions de justice distributive et de justice procédurale. Selon plusieurs auteurs, il existe un lien entre la perception de justice et l'engagement organisationnel des salariés (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Beshon, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006, Kwon, 2006, Kumar, Bakhshi et Rani, 2009, Whitnerr, Martin et Tekleab, 2010, Sulu et al., 2010, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Néanmoins, la littérature portant sur ce lien comporte certaines limites. D'abord, la majorité des études ont utilisé des données transversales, ce qui ne permet pas de déterminer la direction de la causalité. Parmi les études recensées, peu d'études longitudinales ont été effectuées. De plus, les études se limitent souvent à

l'utilisation d'une mesure globale de justice sans distinguer ses diverses dimensions. Enfin, il existe très peu d'études canadiennes sur le sujet.

La présente étude contribue à l'avancement des connaissances, car elle compare le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement des salariés. De plus, une étude longitudinale est réalisée afin de mieux comprendre la relation de cause à effet entre les deux dimensions de justice sur l'engagement organisationnel. Finalement, le niveau d'engagement chez des salariés du secteur des TIC au Canada est analysé. Il est très pertinent d'analyser le niveau d'engagement chez cette main-d'œuvre, car celle-ci est spécialisée et œuvre dans un secteur important de l'économie canadienne du savoir. Ainsi, la question générale de la recherche est la suivante : Quel est l'impact relatif à travers le temps de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement des salariés du secteur des TIC au Canada ?

1. Définitions, revue de littérature et problématique

Définitions des concepts à l'étude

Allen et Meyer (1990) définissent l'engagement organisationnel comme un état psychologique vécu par un individu envers une organisation. Ils mentionnent que l'engagement organisationnel est caractérisé par une attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation. Contrairement à la définition unidimensionnelle de Porter et al. (1974), ce concept est multidimensionnel. En effet, selon les auteurs, cet état psychologique serait composé de trois dimensions distinctes (Allen et Meyer, 1990, Meyer et Allen, 1991, Meyer et Herscovitch, 2001, Meyer et al., 2002) : 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité et 3- l'engagement normatif. Chacune des dimensions est fonction de différents déterminants et a des impacts différents sur le comportement du travailleur. Ces dimensions caractérisent sa relation avec l'employeur et influencent la décision du travailleur de demeurer au sein de son organisation (Meyer et Allen, 1991).

L'engagement affectif « réfère à l'engagement émotionnel qu'un individu a envers l'organisation pour laquelle il travaille, son sentiment d'appartenance et son niveau d'implication au sein de celle-ci (Allen et Meyer, 1990, p1, traduction libre). L'individu qui manifeste de l'engagement affectif vit un sentiment positif envers son organisation. Ainsi, l'engagement affectif reflète le désir du travailleur de demeurer au sein de l'organisation par choix. Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnelle la plus étudiée et la plus souvent utilisée dans les recherches (Meyer et al., 2002, Paré et Tremblay 2007). Ce faisant, dans cette étude, nous nous concentrons uniquement sur l'engagement affectif.

Pour sa part, le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation (Greenberg, 1993, p.81, traduction libre). La justice comporte trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale et 3- la justice interactionnelle (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt, Scott, Judge, Shaw 2004, Simard et al., 2005, Kang, 2007, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010) qui se subdivise en deux composantes soit 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle. Tel que déjà mentionné, dans cette étude, seules les dimensions de justice distributive et de justice procédurale sont utilisées.

La justice distributive est axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation (Adams, 1965, Thibault et Walker, 1975, McFarlin et Sweeney, 1992, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et ones, 2002, Colquitt et al., 2004, Simard et al., 2005, Scott et Colquitt, 2007,

Kang, 2007, Eberlin et Tatum, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010, Beshon, 2011). Pour sa part, la justice procédurale reflète le processus menant aux résultats. En effet, elle fait référence à la perception de justice du travailleur en regard à l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles (Thibault et Walker, 1975, Moorman, 1991, McFarlin et Sweeney, 1992, Moorman et al., 1993, Schappe et Doran, 1997, Gopinath et Becker, 2000, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al. 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Colquitt et al. 2004, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006, Kwon, 2006, Scott et Colquitt, 2007, Eberlin et Tatum, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010, Whitnerr, 2011, Beshon, 2011).

2. Revue de la littérature portant sur le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel

Plusieurs articles mettant en lien la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel ont été identifiés. En effet, cinq méta-analyses (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Meyer et al., 2002, Beshon, 2011) et neuf études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006, Kwon, 2006, Paré et Tremblay, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010, Whitnerr et al., 2010 et Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011) ont été recensés. Le Tableau 1 présente une synthèse des conclusions à l'égard des relations existantes entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions.

L'analyse de la littérature révèle que les trois dimensions de la justice organisationnelle ont un impact dans le développement de l'engagement organisationnel chez le travailleur. Plus précisément, la justice procédurale est la dimension de la justice qui détient le niveau d'influence le plus important sur l'engagement organisationnel, suivi de la justice distributive, de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle. Puis, la justice distributive est la dimension de la justice qui détient l'association la plus importante avec l'engagement affectif, suivi, à égalité, par la justice procédurale et la justice interactionnelle. Ensuite, la justice procédurale est la dimension de la justice détenant le niveau d'impact le plus important sur l'engagement de continuité chez le travailleur, suivi de la justice interactionnelle et de la justice distributive. Finalement, la justice interactionnelle détient le niveau d'influence le plus élevé sur l'engagement normatif, suivi de la justice procédurale et de la justice distributive.

3. Limites et problématique

La littérature portant sur le lien entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions comporte certaines limites. La majorité des études ont utilisé des données transversales, ce qui ne permet pas de savoir si les différentes dimensions de la justice organisationnelle déterminent le niveau d'engagement organisationnel ou si c'est plutôt les dimensions de l'engagement organisationnel qui déterminent la justice organisationnelle. En effet, avec des données transversales, il n'est pas possible de déterminer la direction de la causalité. Cette étude utilise des données longitudinales ce qui apporte une meilleure compréhension de la relation entre ces variables. Parmi les études recensées, une majorité de celles-ci ont été effectuées aux États-Unis. Quatre études portent sur des travailleurs canadiens (Meyer et al., 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Paré et Tremblay, 2007). Parmi celles-ci, une seule étude a utilisé des données longitudinales (Meyer et al., 2002). Il y a peu d'études longitudinales qui ont été effectuées au Canada et qui ont analysé la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Puisque cette étude est longitudinale et canadienne, elle est mieux adaptée à la réalité économique et culturelle du pays.

Tableau 1 :
Synthèse de la littérature portant sur le lien entre la justice organisationnelle
et l'engagement organisationnel

| Variables | Engagement organisationnel | Engagement affectif | Engagement de continuité | Engagement normatif |
|---------------------------------|---|---|--|---|
| Justice procédurale | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. (Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Beshon, 2001, Whitnerr et al., 2010, Kumar et al., 2009 et Sulu et al., 2010). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005 et Fisher et Smith, 2006). | <ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible à modérée. (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002). |
| Justice distributive | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. (Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt et al., 2001, Beshon, 2001, Whitnerr et al., 2010, Kumar et al., 2009, Kwon, 2006, Sulu et al., 2010). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011 et Simard et al., 2005). | <ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible. (Meyer et al., 2002). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force modérée. (Meyer et al., 2002). |
| Justice interactionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force faible (justice interpersonnelle) • Association positive et de force faible à modérée (justice informationnelle) (Colquitt et al., 2001 et Beshon, 2001). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005). | <ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible. (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002). | <ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. (Meyer et al., 2002). |

Les études recensées et réalisées au Canada ne sont pas récentes. En effet, la méta-analyse de Meyer et al. (2002) a utilisé des données recueillis entre 1985 à 2002. En plus d'avoir été réalisées à partir de données transversales, les études subséquentes ont utilisé des données datant de 1999 (Simons et Roberson, 2003) et datant de 2000 (Paré et Tremblay, 2007). L'âge des données utilisées dans l'étude de Simard et al. (2005) est inconnu. Ainsi, plus de dix ans se sont écoulés depuis la dernière étude recensée et réalisée au Canada laissant un vide empirique important durant cette période. Or, une enquête contenant des données actuelles permet-elle de conclure à l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel ? En étudiant des données canadiennes, plus contemporaines, dans le cadre d'une étude longitudinale, il est possible de préciser si ces résultats se sont maintenus dans le temps.

Parmi les études recensées, seulement une porte sur des travailleurs du secteur des TIC (Paré et Tremblay, 2007). Celle-ci fut effectuée à partir de données transversales. Puisque le secteur des TIC comprend une main-d'œuvre hautement qualifiée et qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre anticipée dans ce secteur, il est important de mieux comprendre l'engagement organisationnel de ces travailleurs (Technocompétences, 2011, Industrie Canada 2011). De plus, puisqu'au sein de ce secteur d'activité, l'organisation du travail est structurée de façon

organique, les travailleurs sont davantage encouragés à participer au succès de leur organisation (St-Onge, Audet, Petit et Haines, 2004). Dans ce contexte, il est d'autant plus intéressant d'étudier l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif de ce type de travailleurs. Une étude canadienne, au sein de ce secteur, à partir de données longitudinales, permet de palier en partie à cette lacune.

Finalement, tel que mentionné précédemment, la justice distributive et la justice procédurale sont les deux dimensions de la justice qui détiennent le niveau d'association le plus important avec l'engagement affectif. Selon les études recensées, ces associations sont de niveaux équivalents (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2001). Or, ces associations existent-elles auprès des travailleurs du secteur des TIC au Canada ? Cette étude permet de répondre à cette question puisque, à partir de données longitudinales, le poids explicatif de ces dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs d'une organisation canadienne du secteur des TIC sont mesurées.

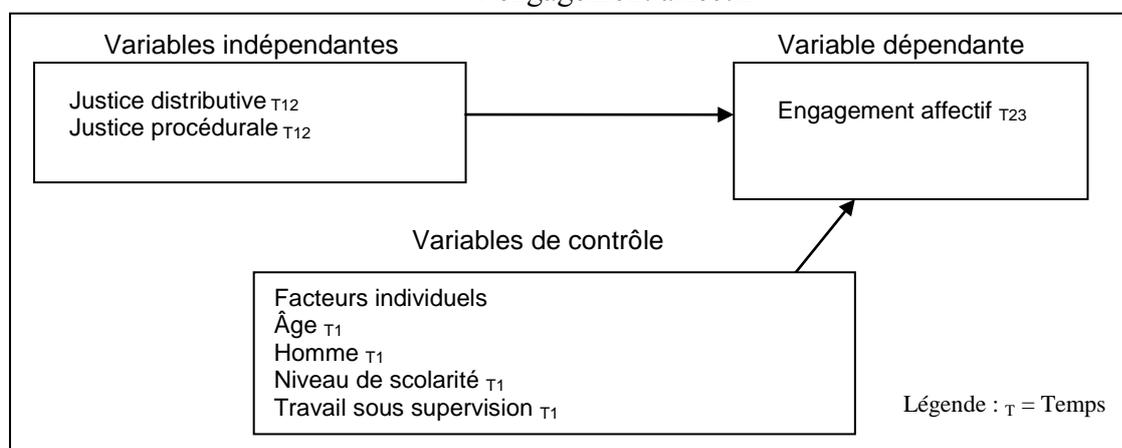
4. Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses

La Figure 1 présente le modèle d'analyse à l'étude. Les variables indépendantes sont la justice distributive et la justice procédurale. La variable dépendante est l'engagement affectif. En s'inspirant de la littérature, nous avons retenu plusieurs variables de contrôle. Ces dernières permettent d'isoler la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Parmi les variables de contrôle, il y a les facteurs individuels dont les variables sont 1- l'âge, 2- homme (sexe du participant), 3- le niveau de scolarité et 4- travail sous supervision (niveau hiérarchique). Il y a les facteurs reliés aux expériences de travail vécues dont les variables sont 1- le soutien organisationnel perçu et 2- le niveau de satisfaction intrinsèque. Seule la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail est retenue, car en théorie, il est plus probable que la satisfaction extrinsèque soit fortement associée à la justice distributive.

Dans la Figure 1, l'indice « T » fait référence à la notion de temps. Puisque l'étude est longitudinale, les variables ont été mesurées à plusieurs reprises (maximum de 3 temps). Plusieurs variables ont été mesurées à trois périodes différentes et peuvent donc évoluer à travers le temps (T_{123}). Il s'agit de 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale, 3- l'engagement affectif, 4- du soutien organisationnel perçu et 5- la satisfaction intrinsèque. Les autres variables furent mesurées qu'une seule fois (T_1), puisqu'elles étaient fixes dans le temps. Dans la section portant sur la méthodologie, les différents temps utilisés pour mesurer les variables sont présentés.

Figure 2 :

Modèle longitudinal de l'impact de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif



Nos hypothèses de recherche reposent sur les trois théories suivantes : 1- la théorie de l'équité d'Adams (1965), 2- la théorie de l'échange social de Blau (1964) et 3- la théorie de Leventhal (1980).

La théorie de l'équité d'Adams (1965) explique les mécanismes entourant la perception de justice distributive chez le travailleur. Selon cette théorie, les individus recherchent leur propre intérêt et voient leurs rapports sociaux comme des relations d'échange (Adams, 1965). Ces relations sont fonction d'un ratio bénéfices/contributions effectués par le travailleur. En échange de contributions envers l'organisation, le travailleur s'attend à recevoir des bénéfices équitables (Adams, 1965). L'analyse du ratio bénéfices/contributions et la comparaison de celui-ci avec un référent permettra au travailleur d'évaluer si la distribution des ressources est équitable. En cas d'iniquité, le travailleur modifiera ses comportements au travail afin de rétablir sa perception d'équité (Adams, 1965). Cette action fera diminuer son ratio bénéfices/contributions et rétablira sa perception d'équité (Adams, 1965). Selon cette théorie, un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. En effet, le niveau d'investissement reçu par l'organisation pourrait être perçue plus faible que la contribution effectuée par le travailleur. Ainsi, cette théorie permet de croire que pour rétablir l'équité, le travailleur pourrait avoir tendance à diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'iniquité perçue. En bref, il semble que plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) indique que le travail constitue une relation d'échange entre un employeur et un travailleur. Cette relation repose sur l'évaluation des coûts et des bénéfices de cet échange, du point de vue de l'employé (Blau, 1964). Cette théorie comporte deux principes soit : 1- l'échange volontaire de ressources et 2- la norme de réciprocité (Blau, 1964). L'échange volontaire de ressources correspond aux avantages offerts par l'organisation à l'employé. Les ressources faisant partie de l'échange peuvent être tangibles (accès à une formation, etc.) ou non-tangibles (se voir confier un mandat à haute visibilité, etc.). Lorsqu'un salarié bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, celui-ci se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Il s'agit de la norme de réciprocité. Par exemple, de façon volontaire, celui-ci pourrait s'engager à atteindre, voir surpasser ses objectifs de performance. Cette théorie permet de croire qu'en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs devraient augmenter leur niveau de réciprocité et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif. De plus, selon Meyer et al. (2002), une allocation équitable des ressources au sein d'une organisation serait perçue, par les travailleurs, comme de l'engagement envers ceux-ci et favoriserait le développement de leur engagement affectif. D'ailleurs, sur le plan empirique, ces relations sont soutenues dans la littérature par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2002) et deux études subséquentes (Simard et al., 2005 et Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Ainsi, il semble que plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

En résumé, la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) permettent d'appréhender que la justice distributive a un impact positif sur le niveau d'engagement affectif des salariés. De plus, sur le plan empirique, cette relation est confirmée par plusieurs études, dont deux méta-analyses.

La théorie de Leventhal (1980) explique les mécanismes entourant la perception de justice procédurale. Selon cette théorie, il existe six règles permettant d'évaluer l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles. Il s'agit de 1- la constance d'utilisation des règles procédurales, 2- les biais procéduraux des autorités, 3-

la qualité des informations utilisées dans la prise de décision, 4- la possibilité de renverser une décision injuste, 5- la représentativité des parties prenantes au sein du processus et 6- le niveau d'éthique de la procédure (Leventhal, 1980). Selon cette théorie, lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, celui-ci réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille (Cohen-Charash et Spector, 2001). Cette théorie permet de croire qu'un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif du travailleur. De plus, selon Cohen-Charash et Spector (2001), lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décisions sont injustes, les travailleurs ont la perception qu'ils ont peu à perdre en changeant d'employeur. D'ailleurs, sur le plan empirique, ces relations ont été soutenues par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002) et trois études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006). En résumé, la théorie de Leventhal (1980) permet d'appréhender que la justice procédurale a un impact positif sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs. De plus, sur le plan empirique, cette relation est confirmée par plusieurs études, dont deux méta-analyses.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) permet de mieux comprendre le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs. Lorsqu'un travailleur se voit attribuer des ressources par son organisation, il se sent redevable envers celle-ci. Plus l'échange volontaire de ressources est important, plus le sentiment de réciprocité de l'employé sera élevé et celui-ci sera forcé d'adopter des comportements conséquents. Dans les organisations, les règles d'équité associées à la mise en pratique d'une procédure serait beaucoup plus nombreuses et complexes à gérer que les règles d'équité utilisées pour l'allocation des ressources. En effet, selon Leventhal (1980), il existe six règles à respecter afin qu'il y ait justice procédurale au sein d'une entreprise. Selon Adams (1965), il existe une règle à respecter afin qu'il y ait justice distributive au sein d'une organisation (ratio bénéfices/contributions). L'employeur doit déployer davantage d'efforts pour instaurer et maintenir l'équité entre les travailleurs lors de l'application d'une procédure. Il est probable que le travailleur soit conscient que l'entreprise fait davantage d'efforts dans un contexte de justice procédurale. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) permet de croire qu'un travailleur se sentirait davantage redevable envers son organisation dans un contexte de justice procédurale que dans un contexte de justice distributive. Conséquemment, son niveau d'engagement affectif serait plus important en présence de justice procédurale qu'en présence de justice distributive. Sur le plan empirique, la revue de littérature indique que la justice procédurale a plus d'impact sur l'engagement organisationnel que la justice distributive (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard et al., 2005, Sulu et al., 2010). De façon plus spécifique, elle révèle que l'impact de la justice procédurale et de la justice distributive sur le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est équivalent (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2001).

En résumé, la théorie de l'échange social de Blau (1964) permet d'anticiper que le poids relatif de la justice procédurale est plus important que celui de la justice distributive sur l'engagement affectif du travailleur. Sur le plan empirique, les résultats recensés sont mitigés. Toutefois, lorsqu'on évalue l'impact de ces deux dimensions de la justice sur l'engagement organisationnel, les résultats recensés concordent avec nos appréhensions théoriques. Ainsi, la théorie de l'échange social de Blau (1964) et plusieurs résultats empiriques recensés permet de croire que le poids relatif de la justice procédurale est plus important que celui de la justice distributive sur l'engagement affectif.

Selon la théorie d'Adams (1965), un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. Conséquemment, celui-ci pourrait diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'iniquité perçue. De plus, selon la théorie de Blau (1964), lorsqu'un travailleur bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, il se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Ainsi, en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs verraient leur niveau de réciprocité augmenter et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif serait plus important. À la lumière de ces explications théoriques et des résultats empiriques recensés dans la littérature face à la relation entre la justice distributive et de l'engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simard et al., 2005, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011), l'hypothèse suivante est émise:

H1 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des salariés du secteur des TIC.

Selon la théorie de Leventhal (1980), lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, il réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille. Ainsi, un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif du travailleur. En fonction de l'explication théorique présentée et des résultats empiriques recensés dans la littérature face à la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005 et Fisher et Smith, 2006), l'hypothèse suivante est émise:

H2 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des salariés du secteur des TIC.

Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), plus l'échange volontaire de ressources est important, plus le sentiment de réciprocité de l'employé est élevé. Le travailleur serait probablement conscient que l'employeur doit déployer davantage d'efforts pour instaurer l'équité entre les travailleurs lors de l'application d'une procédure. Ainsi, il se sentirait davantage redevable envers son organisation dans un contexte de justice procédurale que dans un contexte de justice distributive. Conséquemment, son niveau d'engagement affectif serait plus important en présence de justice procédurale qu'en présence de justice distributive. À partir de cette explication théorique et des résultats empiriques recensés dans la littérature au sujet du poids relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel du travailleur (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002 et Simard et al., 2005, Sulu et al., 2010), l'hypothèse suivante est émise:

H3 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des salariés du secteur des TIC que la justice distributive.

5. Méthodologie

Données :

Les données proviennent d'une enquête menée auprès de l'ensemble des nouveaux salariés embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2010 au sein d'une entreprise œuvrant dans le secteur des TIC située à Montréal. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique acheminé à ces nouveaux salariés. Ce questionnaire a été complété en ligne sur le site électronique sécurisée SurveyMonkey® à partir du poste personnel de

chacun des salariés. Ces derniers ont été contactés par email et leur participation était volontaire.

Les employés ont été sollicités une première fois dans les six premiers mois suivant leur embauche, ce qui représente le temps 1 de l'étude. Les répondants au temps 1 ont été contactés de nouveau une seconde fois six mois plus tard selon les mêmes procédures, ce qui représente le temps 2 de notre étude. Enfin, les participants au temps 2 ont été sollicités une troisième fois, et ce, six mois après la seconde vague, ce qui représente le temps 3 de l'étude. Au total, 456 nouveaux salariés ont été invités à répondre au questionnaire. De ces 456 salariés, 350 ont répondu au questionnaire au temps 1, pour un taux de réponse de 77%. De ces 350 participants, 275 ont répondu de nouveau au questionnaire au temps 2, ce qui représente un taux de réponse de 79%. Pour la troisième phase de collecte de données, 237 participants ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse très élevé de 86%. Au total, nous avons 862 observations réparties sur trois périodes de temps. Les questionnaires des trois différentes collectes de données ont été reliés à l'aide du code d'employé de chaque répondant. Finalement, afin de prendre avantage de la nature longitudinale de ces données, nous devons mettre en relation l'engagement affectif des salariés mesuré aux temps 3 et 2 avec leur perception de justice mesurée aux temps précédents 2 et 1 respectivement. Ainsi, nous étudions simultanément l'impact de la justice mesurée au temps 2 sur l'engagement mesuré au temps 3 et l'impact de la justice mesurée au temps 1 sur l'engagement mesuré au temps 2 ainsi que l'évolution de ces relations à travers le temps. Nous sommes donc en présence d'un total de 512 observations réparties dans deux panels de données.

Mesures :

La justice distributive est mesurée à partir des 4 items suivants : 1- « Ce que je reçois de l'entreprise correspond à ce que j'apporte à l'entreprise », 2- « Le bonis que je reçois de l'entreprise correspond aux efforts que je mets dans mon travail », 3- « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance », 4- « Tout ce que je reçois en lien avec mon emploi est le reflet de ma contribution ». Cette mesure de la justice distributive est inspirée par le modèle de Leventhal (1980). Pour chacun des énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à six ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « un peu en accord », 5- « assez en accord », 6- « tout à fait en accord ». La justice distributive est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable justice distributive présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.906$).

La justice procédurale est mesurée à partir d'une échelle continue construite à partir de quatre énoncés soit : 1- « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne », 2- « Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous chez l'entreprise », 3- « Les processus de décision chez l'entreprise sont biaisés », 4- « Les processus de décision sont basés sur une information de qualité ». La mesure de justice procédurale est inspirée des modèles de Thibault et Walker (1975) et de Leventhal (1980). Afin d'évaluer le niveau d'accord des participants avec chacun des énoncés, une échelle de type Likert à six ancres, identique à celle utilisée pour évaluer la justice distributive, est employée. La justice distributive est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Le résultat du troisième énoncé est inversé afin de pouvoir le traiter avec celui des autres items. Ainsi, pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable justice procédurale présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.777$).

L'engagement affectif est mesuré à partir d'une échelle continue construite à partir de six énoncés inspirés du modèle d'Allen et Meyer (1990). Les énoncés sont les suivants: 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Pour chacun des énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en désaccord, ni en accord », 5- « un peu en accord », 6- « assez en accord », et finalement 7- « tout à fait en accord ». Cette variable est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Le résultat des quatrième et cinquième énoncés sont inversés afin de pouvoir les traiter avec celui des autres items. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable engagement affectif présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,880$).

En ce qui concerne les variables de contrôle, la variable « âge » est mesurée par une variable continue. La variable « homme » correspond au sexe du participant. Elle est mesurée par une variable dichotomique codée 1 si le répondant est un homme et 0 si le répondant est une femme. La variable « niveau de scolarité » est mesurée par une échelle ordinale et indique le niveau de scolarité le plus élevé du répondant. Elle est codée de la manière suivante : 1- diplôme d'études secondaires, 2- diplôme d'études collégiales, 3- diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4- diplôme universitaire de cycle supérieur. La variable « travail sous supervision » correspond au niveau hiérarchique qu'occupe le travailleur. Elle est mesurée par une variable dichotomique codée 1 si le répondant occupe un travail sous supervision et 0 si le répondant occupe un poste sans supervision. Ces quatre variables sont mesurées au uniquement au temps 1. La variable « soutien organisationnel perçu » est évaluée à l'aide d'une échelle continue construite à partir de trois items. Inspirée du questionnaire d'Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, (2001), ces items sont les suivants : « L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe », « L'entreprise soutient ses employés », « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés. Cette variable est mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'enquête. L'échelle de la variable « soutien organisationnel perçu » présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,804$). Enfin, la variable « satisfaction intrinsèque » est également mesurée aux trois temps de l'étude et ce, à partir d'une échelle continue construite à partir de quatre énoncés. Cette échelle est inspirée de l'inventaire de satisfaction du travail de Larouche (1975). Ces énoncés sont les suivants : « Bonnes opportunités de développement de carrière. », « Environnement qui reconnaît ma performance. », « Possibilité d'organiser moi-même mon travail. », « Poste offrant des défis/challenges. ». Pour chacun des énoncés, les répondants répondent à la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits des éléments suivants dans votre entreprise ? ». L'échelle de la variable « satisfaction intrinsèque » présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,825$). Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude.

Tableau 2 :
Statistiques descriptives des variables à l'étude

| Variables | N | Moyenne | Écart-type | Minimum | Maximum | α |
|--------------------------------|-----|---------|------------|---------|---------|----------|
| Variable dépendante | | | | | | |
| Engagement affectif | 512 | 4,81 | 1,24 | 1 | 7 | 0,880 |
| Variables indépendantes | | | | | | |
| Justice distributive | 500 | 3,89 | 1,03 | 1 | 6 | 0,906 |
| Justice procédurale | 502 | 3,90 | 0,62 | 1 | 6 | 0,777 |
| Variables de contrôle | | | | | | |
| Âge | 500 | 30,93 | 5,88 | 20 | 52 | |
| Homme | 498 | 0,88 | 0,33 | 0 | 1 | |
| Niveau de scolarité | 498 | 2,71 | 0,98 | 1 | 4 | |
| Travail sous supervision | 508 | 0,32 | 0,47 | 0 | 1 | |
| Satisfaction intrinsèque | 504 | 4,66 | 0,83 | 1,75 | 6 | 0,825 |
| Soutien organisationnel | 506 | 4,56 | 0,91 | 1 | 6 | 0,804 |

Résultats et discussion

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons effectué des analyses multi variées longitudinales en panel. Ces analyses permettent d'isoler l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante tout en tenant constant l'effet des variables de contrôle. Elles permettent aussi de constater l'évolution des relations entre les variables à travers le temps. Le Tableau 3 présente les résultats de chacune des régressions effectuées à partir de la spécification à effets aléatoires (re) de la fonction XTREG du logiciel STATA²⁸⁵. Afin d'effectuer ces analyses longitudinales, la variable temporelle est intégrée aux analyses de régression afin que celles-ci puissent tenir compte de l'évolution de la valeur de chacune des variables à travers le temps. Les variables indépendantes et de contrôles mesurées au temps 1 ont été régressées sur l'engagement affectif au temps 2 et simultanément les variables indépendantes et de contrôles mesurées au temps 2 ont été régressées sur l'engagement affectif au temps 3. La variable « sondage » est utilisée à titre de variable temporelle et la variable « numéro d'employé » est utilisée comme variable de panel. Ces analyses permettent de tester les hypothèses de recherche. Nous avons effectué les régressions en quatre étapes. La première étape régresse uniquement les variables de contrôle sur l'engagement affectif. La seconde étape régresse les variables de contrôle et la justice distributive sur l'engagement affectif. La troisième étape régresse les variables de contrôle et la justice procédurale sur l'engagement affectif. Enfin, la quatrième étape régresse les variables de contrôle et simultanément la justice distributive et la justice procédurale sur l'engagement affectif. Le Tableau 3 présente l'ensemble des analyses multi variées longitudinales en panel.

Les résultats de la régression effectuée à l'étape 2 indique qu'il existe une relation positive et statistiquement significative ($p < 0,01$) entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. Ainsi, la perception de la justice distributive fait augmenter le niveau d'engagement affectif du travailleur. Le résultat de la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, indique également que la relation entre la justice distributive et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,01$). Ces résultats viennent confirmer H1 qui stipulait que toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC. Ce constat est cohérent avec la littérature. En effet, l'ensemble des études recensées concluent à l'existence d'une association significative

²⁸⁵ Pour plus de détails sur la procédure, consulter le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009).

et positive entre ces variables (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Beshon, 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard et al., 2005, Kwon, 2006, Kumar et al., 2009, Whitnerr et al., 2010, Sulu et al., 2010, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

Le résultat de la régression effectuée à l'étape 3 indique qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Quant à la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, elle confirme le manque de relation entre ces variables. Ces résultats infirment H2 qui postulait que toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC. Ce résultat est contraire aux résultats tirés de la revue de littérature. En effet, cinq méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Beshon, 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002) et six études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006, Kumar et al., 2009, Whitnerr et al., 2010, Sulu et al., 2010) confirment l'existence d'une relation statistiquement significative et positive entre ces variables. Selon ces auteurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif du travailleur. La divergence de nos résultats peut s'expliquer en partie par la nature de l'échantillon étudié. Celui-ci est composé de travailleurs hautement scolarisée qui œuvrent dans un secteur d'activité où existe une pénurie de main-d'œuvre importante. Ainsi, ces travailleurs sont probablement fortement sollicités par d'autres employeurs et doivent détenir une excellente connaissance de leur propre valeur sur le marché du travail. Conséquemment, ils accordent davantage d'importance à la justice distributive qu'à la justice procédurale dans l'exercice de leur fonction.

Tableau 3 :
Résultats des analyses multivariées longitudinales en panel

| Variables | XTREG Effets aléatoires (re) |
|---|---------------------------------|
| Âge | -0,0069 |
| Homme | 0,3039 |
| Niveau de scolarité | 0,0467 |
| Travail sous supervision | 0,392** |
| Soutien organisationnel | 0,167*** |
| Satisfaction intrinsèque | 0,2860*** |
| Constante | 2,3793 |
| R ² within (variation dans le temps) | 0,0046 |
| R ² between (variation chez les individus) | 0,3380 |
| R ² total | 0,2702 |
| Nombre d'observations | 491 |
| Nombre de groupes | 265 |
| Étape 2 | |
| Justice distributive | 0,1594*** |
| R ² within (variation dans le temps) | 0,0046 |
| R ² between (variation chez les individus) | 0,3841 |
| R ² total | 0,2945 |
| Nombre d'observations | 485 |
| Nombre de groupes | 264 |
| Étape 3 | |
| Justice procédurale | -0,0091 |
| R ² within (variation dans le temps) | 0,0037 |
| R ² between (variation chez les individus) | 0,3377 |
| R ² total | 0,2718 |
| Nombre d'observations | 487 |

| | |
|---|-----------|
| Nombre de groupes | 264 |
| Étape 4 | |
| Justice distributive | 0,1780*** |
| Justice procédurale | -0,0813 |
| R ² within (variation dans le temps) | 0,0032 |
| R ² between (variation chez les individus) | 0,3853 |
| R ² total | 0,2968 |
| Nombre d'observations | 484 |
| Nombre de groupes | 264 |

*, **, *** Statistiquement significatif respectivement à un niveau de 0,1, 0,05 et 0,01 pour un test aux deux extrémités.

Le résultat de la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, confirme la présence d'une relation statistiquement significative et positive, entre la justice distributive et l'engagement affectif. Le résultat de cette régression indique également qu'il n'existe aucune relation significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Ces résultats infirment H3 qui stipulait que toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive. Ce résultat est surprenant, car il est contraire aux résultats tirés de la littérature. En effet, tel que mentionné précédemment, selon les études recensées, la justice procédurale tout comme la justice distributive ont un impact sur l'engagement affectif du travailleur (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Beshon, 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fisher et Smith, 2006, Kwon, 2006, Kumar et al., 2009, Whitnerr et al., 2010, Sulu et al., 2010, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). D'ailleurs, selon les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et de Viswesvaran et Ones (2002), non seulement la justice procédurale a un impact sur l'engagement organisationnel, mais il s'agirait de la dimension de la justice organisationnelle ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel, suivi de la justice distributive.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats de la régression effectuée à l'étape 1 montrent l'existence de relations significatives et positives entre trois des variables de contrôle et la variable dépendante. Il s'agit de : 1- travail sous supervision, 2- soutien organisationnel perçu et 3- satisfaction intrinsèque. L'association avec la variable « travail sous supervision » et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,05$).

L'étape 4 du Tableau 3 indique que le « R² within » est égal à 0,0046 et que le « R² between » est égal à 0,3841. Ce résultat indique que ce sont surtout les différences entre les individus et leur expérience de travail vécues qui expliquent l'engagement affectif chez les travailleurs. Les différences à travers le temps chez un même individu expliquent peu ce phénomène. Ainsi, le profil des individus est un meilleur déterminant de l'engagement affectif que le temps. Ce résultat est pertinent pour les professionnels œuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En effet, il leur permet de cibler les travailleurs présentant un profil qui les amène à avoir un engagement affectif moins élevée que certains autres travailleurs.

En conclusion, les résultats des analyses longitudinales multi variées en panel confirment H1 et infirment H2 et H3. En effet, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des salariés tandis que la justice procédurale n'a aucun effet sur l'engagement affectif. Ce faisant, chez les travailleurs du secteur des TIC au Canada, la justice distributive est un déterminant de l'engagement affectif plus important que la justice procédurale.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude était de déterminer l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC au Canada. À ce jour, la majorité des recherches ayant analysé ce lien entre la justice et l'engagement ont utilisé des données transversales et ont peu étudié la situation des salariés canadiens de ce secteur. Ainsi, afin de mieux comprendre la relation de cause à effet entre ces variables, une étude longitudinale auprès de salariés œuvrant au sein d'une entreprise montréalaise du secteur des TIC fut réalisée. Les résultats indiquent que la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs. En effet, la justice distributive est la variable indépendante à l'étude qui détient le plus fort impact sur l'engagement affectif comparativement à la justice procédurale qui n'a pas été trouvée statistiquement liée à l'engagement affectif des travailleurs.

La théorie de l'équité permet d'éclairer nos résultats. En effet, selon la théorie d'Adams (1965), un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. Conséquemment, celui-ci pourrait diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'iniquité perçue. De plus, selon la théorie de Blau (1964), lorsqu'un travailleur bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, il se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Ainsi, en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs verraient leur niveau de réciprocité augmenter et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif serait plus important. Les théories d'Adams (1965) et de Blau (1964) sont en lien avec les résultats. En effet, selon ces théories, la justice distributive influence positivement l'engagement organisationnel des travailleurs. Dans le cadre de cette recherche, la justice procédurale n'a pas été trouvée reliée à l'engagement affectif des travailleurs. Ce résultat est en lien avec l'étude de Paré et Tremblay (2007). Cette étude, réalisée à partir de données transversales, a étudié la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs du secteur des technologies de l'information au Canada.

Nos résultats ont fait ressortir que ce sont surtout les différences entre les individus qui expliquent l'engagement affectif chez les travailleurs. Les différences à travers le temps chez un même individu expliquent peu ce phénomène. Ainsi, le profil des individus et leur expérience de travail vécue sont des meilleurs déterminants de l'engagement affectif que le temps.

À la lumière de nos résultats, les gestionnaires des entreprises du secteur des TIC qui désirent augmenter l'engagement affectif de leurs employés devraient accorder une importance particulière à la justice distributive. Pour ce faire, ces gestionnaires devraient accorder une attention particulière aux décisions menant à la distribution des ressources au sein de leur organisation. Par exemple, afin de déterminer le montant de l'augmentation salariale octroyé à un employé, une analyse du ratio bénéfices/contributions du travailleur devrait être effectuée. Afin de calculer la somme des contributions du travailleur, les gestionnaires devraient considérer les cinq éléments suivants : 1- son niveau de performance, 2- ses compétences, 3- son niveau de scolarité, 4- son niveau d'expérience et 5- le niveau d'effort dispensé par celui-ci. Le montant de l'augmentation salariale octroyé à l'employé (bénéfice) devrait être proportionnel aux contributions du travailleur. En fonctionnant ainsi, les gestionnaires s'assureraient que les travailleurs aient une perception d'équité face aux résultats tirés de leurs analyses bénéfices/contributions. Enfin, même si la justice procédurale n'a pas été trouvée liée à l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC au Canada, les gestionnaires ne devraient pas négliger cette dimension dans la réalité quotidienne de la gestion de leur main-d'œuvre.

Cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, les données proviennent d'une seule entreprise, d'un domaine précis et d'une population ciblée au sein de cette entreprise. Il est difficile de généraliser les résultats à tous les travailleurs canadiens de cette industrie. D'autres études devront être effectuées au sein de différentes entreprises canadiennes afin de valider les conclusions de cette étude. La présente recherche pourrait servir de point départ pour des études futures s'intéressant à l'influence de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectifs des travailleurs dans d'autres secteurs d'activités et sur d'autres catégories d'employés. Les résultats obtenus permettront aux gestionnaires de faire des choix plus judicieux quant à leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur ce qui peut influencer l'engagement affectifs de leurs salariés.

7. Bibliographie

- ADAMS, J. S. (1965). «*Inequity in Social Exchange*», in Berkowitz L (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, p. 267 à 299, Academic Press, New York, USA.
- ALLEN, N.J et MEYER, J.P. (1990). «*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* », *Journal of Occupational Psychology*, volume 63, numéro. 1, p. 1 à 18.
- BESHON, Scott J., (2011). «*The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis* », *Organization Management Journal*, volume 8, p. 205 à 217.
- BLAU, P. (1964). «*Exchange and Power in Social Life* ». New York: Wiley.
- COHEN-CHARASH, Yochi et SPECTOR, Paul E. (2001). «*The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*», *Organizational behavior and Human Decision Processes*, volume 86, numéro 2, p. 278 à 321.
- COLQUITT, Jason A et al., (2001). «*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*», *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 3, p. 425 à 445.
- COLQUITT, Jason A., et al. (2004). «*Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 100, numéro 2006, p. 110 à 127.
- CONWAY, E., et MONKS, K. (2009). «*Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis* », *Human Resource Management Journal*, volume 19, numéro 2, p. 140 à 158.
- DORENBOSCH, L. et al. (2006). «*Getting the HR message across: The linkage between line – HR consensus and « commitment strength among hospital employees* », *Management revue*, volume 17, numéro 3, p. 274 à 290. P
- EBERLIN, J. Richard et TATUM, Charles B. (2007). «*Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership* », *Management Decision*, volume 46, numéro 2, p. 310 à 329.
- EISENBERGER, R. et al. (2001). «*Reciprocation of perceived organisational support* », *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 1, p. 42 à 51.
- FISHER, Ronald et SMITH, Peter B. (2006). «*Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the Link between Organisational Justice and Work Behaviour* », *Applied psychology : an international review*, volume 55, numéro 4, p. 541 à 562.
- GOPINATH, C. et BECKER, Thomas. (2000). «*Communication, procedural justice and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture* », *Journal of management*, volume 26, numéro 1, p. 63 à 83.

- GREENBERG, Jerald, (1993). « *The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice* », édition R. Cropanzano, « *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management* », p 79 à 103, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates publisher.
- Industrie Canada (2011). « *Profil statistique des technologies de l'information et des communications* », Ottawa.
- KANG, Dae-seok., (2007). « *Perceived organizational justice as a predictor of employees motivation to participate in training* », Research and Practice in Human Resource Management, volume 15, numéro 1, p. 89 à 108.
- KWON, Jong-Wook, 2006. « *Distributive and procedurale justice as predictors for organizational outcomes in Korea and Malaysia : An Integrative Model* », The Business review, volume 5, numéro 1, p. 253 à 257.
- KUMAR et al., (2007). « *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment* », The IUP Journal of Management Research, volume 26 VIII, numéro 10, p. 24 à 37.
- LAROCHE, V. (1975). « *Inventaire de satisfaction au travail: validation* », École des relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 16.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). « *The distribution of rewards and resources in groups and organizations* », In L. Berkowitz & W. Walster, *Advances in experimental social psychology*, volume 9, Vol. 9 (pp. 91–131). New-York: Academic Press.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). « *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship* », In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- MCFARLIN, Dean, B. et SWEENEY, Paul, D., (1992). « *Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes* », *Academy of Management journal*, volume 35, numéro 2, p. 626 à 634.
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J (1991). « *A three-component conceptualization of organizational commitment*», *Human Resource Management Review*, volume 1, numéro. 1, p. 61 à 89.
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J (1996). « *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity* », *Journal of vocational behavior*, volume 49, numéro 3, p. 252 à 276.
- MEYER, John P. et HERSCOVITCH, Lynn, (2001). « *Commitment in the workplace: Toward a general model* ». *Human Resource Management Review*, volume 11, numéro 3, p. 299 à 326.
- MEYER John P. et al.,(2002). « *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences* », *Journal of Vocational Behavior*, volume 61, numéro 1, p. 20 à 52.
- MOORMAN, Robert H. et al.,(1993). « *Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice*», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, volume 6, numéro 3, p. 209 à 225.
- MOORMAN, Robert H., (1991). « *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship?* », *Journal of applied psychology*, volume 76, numéro 6, p. 845 à 855.
- PARE, Guy et TREMBLAY, Michel. (2007). « *The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions* » *Group & Organization Management*, volume 32, numéro 3, p. 326 à 343.

- PORTER, L. W. et al. (1974). « *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians* », *Journal of applied psychology*, volume 59, numéro 5, p. 603 à 609.
- SCHAPPE, Stephen P., et DORAN, Annette, C., (1997) « *How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees* », *The Mid-Atlantic Journal of Business*, volume 33, numéro 3, p. 191 à 201.
- SCOTT, Brent A. et COLQUITT, Jason A, (2007). « *Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five* », *Group & Organization Management*, volume 32, numéro 3, p 290 à 325.
- SHAPIRA-LISHCHINSKY, Orly et EVEN-ZOHAR, Shmuel, (2011). « *Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective* », *Journal of Business Ethics*, volume 103, p. 429 à 451.
- SIMARD, Gilles et al., (2005). « *Pratiques en GRH et engagement des employés, Le rôle de la justice* », *Relations Industrielles*, volume 60, numéro 2, p. 296 à 318.
- SIMONS, Tony et ROBERSON, Quinetta, (2003). « *Why manager should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes*, *Journal of applied psychology*», volume 88, numéro 3, p. 432 à 443.
- STATA LONGITUDINAL-DATA/PANEL-DATA REFERENCE MANUAL (2009). 11^{ième} édition. 563 p.
- ST-ONGE, Sylvie et al. (2004). « *Relevé les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal* », Gaëtan Morin, 2^{ième} édition, 720 pages.
- SU, S., BAIRD, K. et BLAIR, B. (2009). « *Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry* », *The International Journal of Human Resources Management*, volume 20, numéro 12, p. 2494 à 2516.
- SULU, Seyfettin et al., (2010). « *Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals* », *International Journal of Business and Management*, volume 5, numéro 8, p. 27 à 38.
- TECHNOCompétences (2011). « *Diagnostic sectoriel de main d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications* », Montréal, 70p.
- TechnoMontréal (2012). « *Profil de l'industrie des technologies de l'information et des communications du grand Montréal* », Montréal, 79p.
- THIBAUT John and WALKER Laurens (1975), « *Procedural Justice: A Psychological Analysis* », New Jersey, USA, Erlbaum, Hillsdale.
- VISWESVARAN, C. et Denis S. ONES. (2002). « *Examining the construct of organizational justice : a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors* », *Journal of business ethics*, volume 38, numéro 3, p 193 à 203.
- WHITNERR, E.M. (2001). « *Do "high commitment" human resources practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling* », *Journal of management*, volume 27, numéro 5, p. 515 à 535.
- WITTMER, Jenell L. S. et al., (2010). « *Procedural Justice and Work Outcomes in a Unionized Setting: The Mediating Role of Leader-Member Exchange* », *American Journal of Business*, volume 25, numéro 2, p. 55 à 69.

QUELLE GOUVERNANCE POUR LE RESPECT DES ENGAGEMENTS RSE DANS LE TRAVAIL TEMPORAIRE ?

Guillaume ROBAA

Doctorant, Laboratoire GRM (Groupe de Recherche en Management)
IAE de Toulon, Université du Sud de Toulon et du Var (USTV)
guillaume.robaa@gmail.com

1. Introduction

Les organisations doivent s'adapter de plus en plus rapidement à leur environnement externe, et doivent pour cela trouver en interne les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs économiques, sous peine de disparition. Parmi toutes les ressources dont elles disposent, la main d'œuvre est celle qui contribue en majeure partie à la production de bien et de services qui définissent leur existence sur leur marché respectif. Plus d'un siècle s'est écoulé depuis les fondements du Taylorisme où les considérations humaines n'étaient pas prises en compte, au bénéfice de la productivité, accrue grâce à la segmentation et la répétitivité des tâches. Depuis lors, de nombreuses théories organisationnelles se sont succédées prenant davantage en compte les besoins des salariés considérés à présent comme des ressources et non plus comme des charges. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) en est la référence dans la mesure où les organisations prennent conscience de l'existence des salariés en qualité de parties prenantes, à savoir acteur contribuant volontairement ou non à la création de valeurs, qui en sont les bénéficiaires et qui en assument les risques. Freeman ajoute aux travaux d'Ansoff et Stewart du Standford Research Institute (1963) que les parties prenantes peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels dans la mesure où les dirigeants ont une relation fiduciaire avec leurs salariés. Cependant, l'ouverture des marchés à la concurrence internationale, l'explosion des moyens de communication, la rapidité de traitement des informations et la prise de conscience de la nécessité de protéger notre environnement (Gouiran, 2010) ont totalement révolutionné le rapport au travail. Les organisations doivent faire face à des marchés fortement concurrentiels, à des évolutions économiques et des mutations technologiques pour rester compétitives sur leur marché. La crise des subprimes de 2008 et la crise financière mondiale qui a suivi ont fortement altéré les certitudes économiques des marchés qui ont du modifier leurs relations avec les organismes bancaires et être davantage exigeants avec les organisations. Depuis, le contexte économique français n'est pas des meilleurs. Ce ne sont pas moins de près de 900 usines qui ont fermé en France depuis 2009. Le secteur du travail temporaire est considéré en général comme le thermomètre du marché du travail. Cependant, depuis ce secteur enregistre en Janvier 2013 une baisse du nombre d'intérimaires et est près de passer sous la barre des 500 000 équivalents temps plein, le nombre le plus bas depuis 1997. De plus, le marché du travail français ne peut lutter face à la concurrence d'entreprises ayant délocalisé leur production dans des pays où les rémunérations sont faibles tels que l'Europe de l'Est, l'Asie ou l'Amérique du Sud. Ainsi, de septembre 2008 à décembre 2010, plus d'un million de chômeurs supplémentaires se sont inscrits sur les listes du Pôle Emploi. Malgré l'existence de lois sociales protégeant les salariés, les licenciements économiques se sont multipliés, les organisations ne pouvant plus faire face à leurs charges. La théorie des contrats sociaux (Donaldson et Dunfer, 1999) avançant que les dirigeants ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien être des parties prenantes de l'organisation a été sérieusement remise en question, et n'a pas réussi à s'imposer au détriment de théories

d'avantage économique-financières. Certains emplois se sont raréfiés et des plans sociaux dans de nombreux secteurs d'activité ont eu lieu. Au premier trimestre 2012, le taux de chômage s'établit à 10% de la population active. De plus, les catégories socioprofessionnelles les plus touchées par le chômage sont les femmes, les ouvriers, et les salariés de plus de 50 ans, appelés seniors, et de moins de 30 ans, jeunes diplômés ou non qualifiés (source INSEE 2012). Une précédente étude a démontré que ces CSP sont celles les plus nombreuses parmi la population intérimaire. Les conditions de travail se dégradent également et le mal être des salariés est grandissant. Avec un IBET (indice de bien être au travail) de 0,77, le climat socio-organisationnel des entreprises françaises se place au niveau « contraint » et génère une dégradation de la valeur ajoutée de près de 23%. Aujourd'hui, les entreprises se placent dans une logique de « Juste à temps » (Kanban ou Lean Manufacturing), méthode d'organisation et de gestion de la production visant à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication, produire dans des délais de plus en plus serrés et avec des moyens humains et matériels de plus en plus faibles. Ainsi, au niveau humain, les dirigeants ne peuvent ignorer le contexte économique et doivent prendre toutes ces données en considération afin d'adapter leurs pratiques en terme de RSE. De nombreux engagements ont donc été pris par les nombreuses sociétés de travail temporaires envers leurs intérimaires. Cette communication, organisée autour de deux parties essentielles, va nous permettre de mettre en exergue que des écarts existe malheureusement entre les engagements pris par les organisations envers leurs intérimaires et leurs pratiques réelles, et de trouver leur mode de gouvernance le mieux adapté pour éviter que des tels écarts aient lieu.

La première partie présente les approches théoriques permettant de mieux appréhender les logiques managériales en matière de RSE. La seconde partie présente l'étude empirique menée auprès de sociétés de travail temporaire Cette partie expose la méthodologie de l'étude ainsi qu'une analyse des résultats obtenus organisée autour d'un axe principal : l'analyse descriptive des grandes tendances observées..

2. Cadre conceptuel et théorique

Après avoir présenté le contexte économique français actuel, nous mobilisons les théories organisationnelles sociales afin d'expliquer la nécessité de la RSE dans les organisations.

2.1. La GRH, une fonction partagée dans l'entreprise

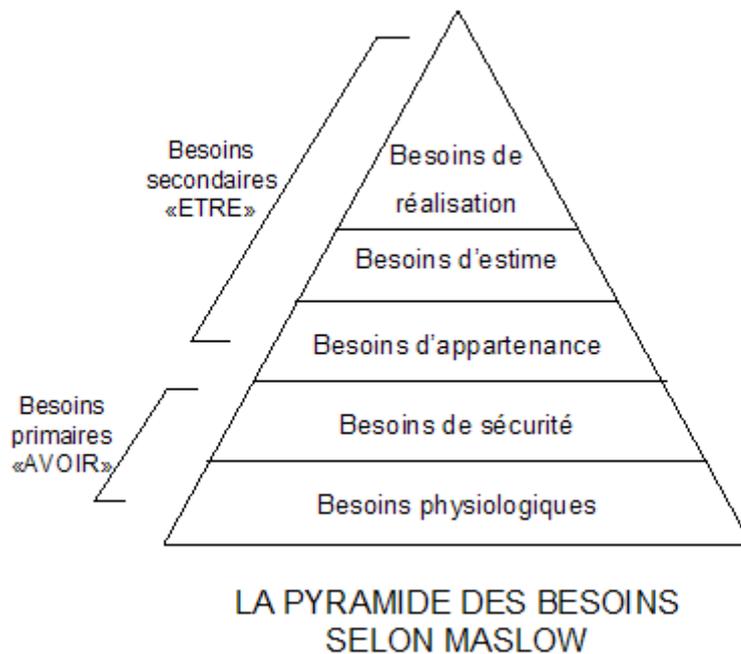
Comme le souligne Dietrich et Pigeyre (2005), la GRH participe pleinement aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises. Elle participe également à la construction de pratiques managériales créatrices de valeurs puisque l'entreprise a une mission économique contrainte par des obligations éthiques (Goodpaster, 1991). A la vue de la situation économique actuelle avec une logique de réduction du coût du travail, la GRH fait de l'humain un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure et évalue ses performances et augmente sa motivation par des systèmes d'incitation. De plus, cette fonction n'est pas attribuée à une seule et même personne dans la mesure où elle se partage entre managers et décideurs. Selon l'INSEE, environ 80% des responsables RH occupent d'autres fonctions. Nous considérons l'existence d'un responsable du personnel à partir de 80-100 salariés et une structure RH dédiée à partir de 180-200 salariés. En deçà de ce seuil, le dirigeant occupe lui-même les fonctions attenantes à la GRH. En tant que pratique de gestion, il est nécessaire d'organiser, évaluer et anticiper dans ce domaine. Plusieurs outils peuvent donc être utilisés par les responsables RH, et il en est un absolument nécessaire pour prendre en compte les besoins et attentes de chacun dans un environnement où l'individuation et le besoin de différenciation sont en plein essor : la segmentation du personnel.

2.2. La segmentation

La segmentation consiste à élaborer des catégories de salariés dont les modes de gestion seront différents en fonction de critères plus ou moins objectifs. Il y a deux types de segmentation : délibérée ou explicite (fonctions dans l'entreprise), et induite ou implicite (diplômé/non diplômé, homme/femme, jeunes/séniors). Qu'elle soit induite ou délibérée, elle a pour objectif de gérer les individus de manière à prendre en considérations leurs besoins et attentes pour augmenter leur productivité et de limiter au maximum les conflits latents internes à l'entreprise. En effet, les responsables RH n'ont pas les mêmes approches et dialogues selon les catégories de salariés auxquelles ils s'adressent. Ils doivent également personnaliser leurs relations avec chacun des salariés de manière à pouvoir atteindre les objectifs de l'organisation tout en prenant en compte les objectifs personnels.

La célèbre pyramide des besoins d'A.Maslow (cf. **schéma 1**) représente les différents besoins des salariés, variables selon leur culture personnelle, leur expérience, leur niveau culturel et intellectuel et leurs valeurs.

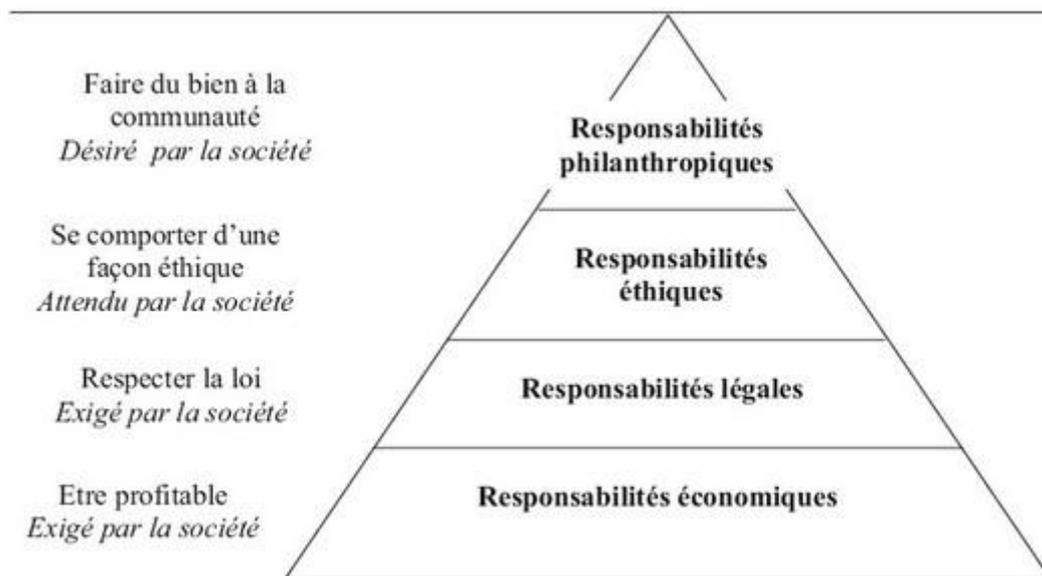
Schéma 1 – La pyramide de Maslow (1943)



Les besoins physiologiques et de sécurité, prédominant initialement, ont peu à peu été dépassé par les besoins d'appartenance et d'estime, aujourd'hui essentiels pour les salariés, qui ressentent un fort besoin de conciliation de vie professionnelle et vie privée, ce qui n'était pas le cas à la fin du XXe siècle où les salariés étaient acquis à la cause collective.

Paradoxalement aux besoins grandissants des salariés, les postures managériales des dirigeants face aux enjeux sociétaux vont décroissantes. La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll (cf. **schéma 2**) nous en explique la typologie.

Schéma 2 – La pyramide de la Responsabilité Sociale de Carroll (1991)



Les recherches les plus significatives en matière de contributions théoriques ont testé et validé empiriquement cette pyramide des responsabilités sociales (Pinkston et Carroll, 1996 et Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985 par exemple). Ainsi, selon Carroll, l'engagement sociétal des entreprises et des dirigeants peut revêtir plusieurs niveaux de responsabilités (économique, légale, éthique et philanthropique) dont l'importance peut varier en fonction des différents contextes économiques, financiers, législatifs ou technologiques. Dans cette perspective, les responsabilités économiques ont pour objectif de répondre aux attentes des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés) permettant ainsi à l'entreprise de satisfaire son obligation économique et de pérenniser son activité sur son marché. Les responsabilités légales permettent à l'entreprise d'agir dans la limite des règles légales et institutionnelles définies par la société (Golli et Yahiaoui, 2009). Quant aux responsabilités éthiques et philanthropiques, elles sont attendues et désirées par la société, en attendant d'être exigées, et peuvent contribuer à l'évolution du cadre légal et institutionnel (loi Grenelle et Grenelle II en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises). Dans le contexte économique actuelle, les responsabilités des dirigeants sont surtout économiques et légales dans l'optique non seulement de rassurer leurs actionnaires mais aussi de poursuivre leur activité. Il est donc nécessaire, pour préserver les intérêts de chacun, d'organiser et prévoir la régulation du travail, dont le rôle incombe également aux responsables RH.

2.3. La régulation du travail

Pour éviter les dérives financières, les règles sont indispensables au fonctionnement de l'action collective. Elles ont pour but d'organiser, coordonner et contrôler le travail mais aussi protéger les salariés. Reynaud (1989) développe la théorie de la régulation sociale selon laquelle la régulation du travail créée par les différentes parties prenantes au sein de l'organisation permet la création, le maintien mais aussi la destruction de règles, et que cette régulation doit se faire de manière permanente afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Cette théorie s'applique notamment dans le dialogue social établi entre syndicats et patronat permettant la remise en question perpétuelle des pratiques de chacun afin de protéger les intérêts communs.

Il existe deux types de règles :

- Les règles substantives relatives à la définition du contenu du travail : durée légale du travail, salaire minimum, encadrement des congés payés.
- Les règles procédurales relatives aux relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : élections des représentants des délégués du personnel, CHSCT.

Ces règles sont encadrées par des lois que les responsables RH doivent veiller à faire correctement appliquer. Cependant, le contexte économique mondial étant en perpétuelle évolution, la réglementation française doit sans cesse s'adapter de manière à ce que ces évolutions impactent le moins possible le marché de l'emploi en France. Il s'avère que les organisations ont de plus en plus recours à des contrats dits temporaire que la législation française doit encadrer afin d'éviter toutes dérives. La mondialisation a également fait changer les mentalités en matière de management et de prévisions d'emploi.

2.4. Le travail temporaire

Selon l'INSEE, le travail temporaire (ou intérim ou travail intérimaire) « consiste à mettre à disposition provisoire d'entreprises clientes, des salariés qui, en fonction d'une rémunération convenue, sont embauchés et rémunérés à cet effet par l'entreprise de travail temporaire ». Le travail temporaire se caractérise par une relation tripartite conclue entre l'agence de travail temporaire, l'entreprise utilisatrice et l'intérimaire, et se formalise par la conclusion de deux contrats : le contrat de mission conclu entre l'agence de travail temporaire et l'intérimaire, et le contrat de mise à disposition conclu entre l'agence de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. Il n'y a donc aucune relation contractuelle entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice. L'agence de travail temporaire, en qualité d'employeur, établit vis-à-vis de l'intérimaire le contrat de mission qui ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. Il n'est utilisable que pour une tâche précise et temporaire, dénommée mission, et seulement dans les cas prévus par le code du travail. Les cas de recours au contrat de travail temporaire sont identiques à ceux du CDD conformément aux besoins de l'entreprise utilisatrice (hormis les contrats aidés pour lesquels le travail temporaire est exclu) à savoir :

- Remplacement d'un salarié soit absent, soit dont le contrat est suspendu, soit passé provisoirement à temps partiel, soit dont le départ définitif précède la suppression de son poste de travail,
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise utilisatrice,
- Attente de l'arrivée effective d'un salarié recruté en contrat à durée indéterminée (CDI),
- Exercice d'un emploi à caractère saisonnier,
- Exercice d'un emploi où l'usage exclut le recours au CDI en raison de la nature de l'activité et du caractère temporaire de l'emploi,
- Remplacement d'un chef d'exploitation agricole, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation (ou du conjoint dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'exploitation agricole),
- Remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral,
- Mission visant à favoriser le recrutement de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

Outre l'un de ces motifs, le contrat de mission doit obligatoirement comporter les modalités de la rémunération due au salarié et la durée de la mission ainsi que de la période d'essai.

De plus, le contrat doit être écrit et remis à l'intérimaire au plus tard dans les 2 jours suivant le début de la mise à disposition. Ainsi, à défaut d'écrit ou de signature d'un contrat de mission, ou un contrat de mission conclu pour un motif non prévu par la loi entraîne, à la demande de l'intérimaire, la requalification automatique du contrat de travail temporaire en contrat de travail à durée indéterminée (CDI), ainsi que des dommages-intérêts en réparation du préjudice subi.

En revanche, il existe des restrictions quant à la conclusion d'un contrat de travail temporaire. En effet les cas suivants sont strictement interdits par la loi :

- Remplacement d'un ou plusieurs salariés dont le contrat de travail est suspendu pour cause de grève,
- Remplacement d'un médecin du travail absent,
- Travaux exposant le salarié à des agents chimiques dangereux (amiante, cadmium, phosphore, etc.),
- Recrutement à un poste ayant fait l'objet d'un licenciement économique dans les 6 mois précédents (sauf si le contrat n'est pas susceptible de renouvellement et qu'il n'excède pas 3 mois, ou en cas de commande exceptionnelle à l'exportation),
- Certains secteurs d'activité : sécurité, mode.

Comme nous l'avons cité précédemment, la durée de la mission doit être inscrite sur le contrat dès sa conclusion. Ainsi, les contrats conclus de date à date ne peuvent être renouvelés qu'une seule fois, sauf cas particuliers, dans la limite maximale de 18 mois, renouvellement compris (les conditions de renouvellement sont stipulées dans le contrat de mission). Lorsque le contrat ne comporte pas de terme précis, il doit être obligatoirement conclu pour une durée minimale, elle aussi inscrite sur le contrat dès sa conclusion. Il s'agit des cas suivants la plupart du temps :

- Mission dans le cadre d'un emploi saisonnier ou d'un CDD d'usage,
- Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu,
- Attente de l'entrée en service d'un salarié recruté par CDI.

En France, pour faire face aux mutations de l'environnement et à l'ouverture de la concurrence à l'internationale, certaines entreprises ont mis en place une GRH basée sur les compétences visant uniquement les cadres et les hauts potentiels dans le but d'appliquer les stratégies en local dans des sites de productions délocalisés à l'étranger (Penser global, agir local). Ce type d'approche est mis en exergue par la RSE, développée dans le paragraphe suivant, et permet aussi aux catégories de salariés les plus touchées par la crise de voir leurs intérêts préservés.

2.5. La RSE

La RSE est une déclinaison des principes de développement durable et permet aux entreprises, sur une base volontaire, de prendre en compte les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Tels les anneaux de Borromée, ces enjeux sont indépendants des uns des autres mais indissociables, pour la bonne mise en œuvre de cette démarche.

Le norme ISO 26000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.

- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition de la norme ISO 26000 inclut toutes les entreprises quelles que soient leur activité, leur région ou leurs forces. C'est en d'autres termes inciter les entreprises à prendre en compte le bien être de leurs salariés et de leur santé au travail. Ainsi, les entreprises doivent fournir de nombreux indicateurs tels que les bilans sociaux, et communiquer à la fois en interne et en externe. Cependant, cette démarche peut-elle être remise en cause dans la mesure où bon nombre d'entreprises sont confrontées à une crise financière mondiale sans précédent et menacées de fermeture, car obligées de mesurer également les impacts sociaux et environnementaux de leurs agissements ? Théoriquement non puisque la base volontariste permet aux décideurs d'arbitrer entre la survie financière de l'entreprise et la démarche RSE. En réalité c'est le cas puisque de nombreux engagements à faire ou ne pas faire deviennent quasiment des obligations (exemple : obligation de reddition des comptes en matière sociale et environnementale depuis 2001 pour les sociétés cotées, obligation élargie aux sociétés non cotées depuis la loi Grenelle de 2009, et son champs d'application devrait encore être élargi en 2012) dans la mesure où le non respect des engagements de dire ce que l'entreprise fait lui serait fortement préjudiciable dans l'opinion publique et lui ferait encourir le risque d'être pointée du doigt en qualité de « mauvais employeur », « mauvais fournisseur » ou tout bonnement « mauvais citoyen ». L'objectif pour les entreprises est réussir à intégrer la dimension sociale dans la mondialisation et faire face aux pressions extérieures telles que l'état du marché, la structure de leurs capitaux et la législation. Pour justement faire face aux crises et aux pressions extérieures que nous venons de citer, les organisations doivent être de plus en plus flexibles en matière d'emploi dans l'objectif de survivre sur leur marché respectif. Mais en quoi consiste t-elle ?

2.6. Les engagements RSE des sociétés de travail temporaire

Les groupes de travail temporaire ont pris conscience de la nécessité de protéger les intérêts de leurs parties prenantes, et surtout les salariés intérimaires soumis à la flexibilité et à la précarité des contrats de travail temporaire. De plus, la prise en compte de leur bien être et de leurs attentes de conciliation vie privée et vie professionnelle représentent un facteur clef de succès au travers leur fidélisation, leur productivité et leur implication au travail. Ainsi, concernant le volet social, ces 3 groupes ont pour objectif principal le respect quotidien de 4 engagement principaux :

- Lutter contre toutes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi,
- Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi,
- Construire des trajectoires professionnelles stables et durables,
- Prévenir et réduire les risques d'accident du travail pour les salariés intérimaires.

2.7. La prise en compte des besoins par les approches théoriques

Les travaux de Freeman (1984) en matière de responsabilité sociale des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes sont les plus intéressants. Dans une organisation, il s'agit d'individus ou groupements d'individus qui contribuent, volontairement ou non, à créer de la valeur, qui en sont les bénéficiaires et qui en assument les risques. Il s'agit d'une théorie non seulement qui prend conscience de l'existence des parties prenantes mais aussi et surtout du fait qu'elles peuvent affecter ou être affectées par la réalisation des objectifs de l'organisation.

Cette théorie, dont les notions ont été étudiées pour la première fois en 1963 par le SRI, Stanford Research Institute (Ansoff et Stewart) permet une attention systématique aux

intérêts et préoccupations des différents individus qui sont affectés par l'activité de l'entreprise. Et ce quel que soit leur statut c'est-à-dire que l'on prend aussi bien en compte la valeur actionnariale que le bien être des salariés. Il est possible d'établir un parallèle entre le management par les valeurs et la théorie des parties prenantes dans la mesure où les valeurs sont invoquées non seulement pour légitimer les intérêts des parties prenantes mais également être équitable vis-à-vis de tous, d'où l'établissement d'un référentiel de valeurs.

Freeman évoque également 3 visions de cette théorie :

- Descriptive : l'entreprise possède des intérêts coopératifs et concurrents,
- Instrumentale : il existe des connexions et rapports entre parties prenantes et performance organisationnelle,
- Normative : où les intérêts des parties prenantes sont légitimes.

Freeman dans ses travaux fait référence à un principe kantien selon lequel « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu » d'où découlent 2 grands principes en matière de management :

- L'entreprise est uniquement dirigée au bénéfice de ses parties prenantes, qui doivent être reconnues, et participer aux décisions qui affectent leur bien être.
- Les dirigeants doivent avoir une relation fiduciaire avec leurs parties prenantes, c'est-à-dire veiller sur eux en bon père de famille.

Ainsi, dans le cadre du travail temporaire, il s'agit de déléguer les intérimaires en fonction de leurs compétences réelles et constatées, et de veiller à leur assurer des formations suffisantes afin de limiter au maximum les risques d'accidents de travail et d'arrêts maladie. Il s'agit également de satisfaire les besoins des clients en y répondant de la manière la plus éthique possible.

La théorie des contrats sociaux (Donaldson et Dunfer, 1999) complète le modèle *Stakeholder Value* en précisant que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien être de l'organisation. Cependant, cette approche n'a pas totalement réussi à s'imposer au détriment de théories beaucoup plus économiques et financières, le problème étant surtout interne. En effet, ces approches pouvant relever du subjectif ou d'adhésion plus ou moins personnelles, il existe de réelles difficultés à faire adhérer les parties prenantes aux questions d'éthiques et de valeurs. Cette théorie peut apparaître comme utopique mais elle s'avère toutefois plus que nécessaire afin d'éviter les dérives économiques et financières. De plus, Hillman et Keim en ont émis une critique (2001) selon laquelle seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches de l'activité économique est propre à générer de la performance économique. Le cadre conceptuel et théorique est finalisé avec une des limites de la théorie des Ressources et des Compétences soulignée par Pasquero (2002) en intégrant dans la théorie une dimension plus dynamique et la prise en considération du cycle de vie des organisations. Enfin, la théorie des parties prenantes se heurte elle-même à certaines limites :

- Les parties prenantes ne sont pas homogènes
- On ne prend en compte que les parties prenantes dits « importants », pas les autres car non légitimes
- Ne sont pas énumérés des principes éthiques universels.

Nous vous présentons dans la seconde partie dans quelle mesure la flexibilité peut être une réponse aux évolutions économiques à l'aide d'une étude empirique, et répondre à la problématique selon laquelle le contrat de travail temporaire peut être un moyen de recours efficace pour les catégories socioprofessionnelles les plus touchées par la crise économique pour la recherche d'emploi.

3. Les écarts entre engagements et pratiques : une étude empirique

L'étude empirique se décline en deux étapes. La première présente la méthodologie adoptée dans le cadre de l'observation. La seconde expose les résultats obtenus.

3.1. Méthodologie adoptée

Nous avons conduit une étude observatoire de janvier 2010 à mars 2011 au sein d'une agence Adecco du bassin TPM (Toulon Provence Méditerranée) dans le cadre de notre fonction de Responsable de Recrutement, servant de base au constat d'écarts entre discours et pratiques. Notre observation était participante puisque nous avons pris part à la vie de l'agence et rempli toutes les tâches attenantes à cette fonction. De plus, les autres collaborateurs de l'agence, les salariés intérimaires et les clients n'en étaient pas informés pour ne pas biaiser et fausser les résultats de cette observation.

Les principales fonctions d'un Responsable de Recrutement sont les suivantes :

- Identifier les recrutements du bassin d'emploi,
- Développer un vivier de candidatures correspondant aux compétences recherchées par les entreprises,
- Tout mettre en œuvre pour attirer, évaluer, recruter et présenter une sélection pertinente de candidats en lien avec les besoins en recrutements exprimés par les clients ou prospects, aussi bien en travail temporaire, CDD et CDI,
- Fidéliser les candidats en construisant avec eux un parcours professionnel basé sur un enchaînement de missions, un développement des compétences, ainsi qu'un accès aux avantages sociaux de la profession,
- Développer un partage de l'information (clients, marché, règles de l'entreprise) avec l'ensemble des recruteurs de l'agence d'emploi afin de garantir un langage commun,
- Optimiser la relation commerciale avec les clients par une implication dans le suivi clients et la présentation active des candidats.

L'Observatoire du Travail Temporaire dit du responsable de recrutement qu'il doit « être à l'affût, à l'écoute des opportunités et en contact avec les institutions du monde du travail. Il doit faire un peu plus de lobbying, de relations publiques et promouvoir l'image de l'entreprise en créant des relations de partenariat ».

La fonction de responsable de recrutement est soumise à un fort turn over avec une présence moyenne de 24 mois en agence, et l'agence dans laquelle a été conduite notre étude observatoire ne fait pas exception.

La collecte de données s'est faite *in situ*, à savoir en immersion directe dans l'agence de travail temporaire dans le cadre d'une observation participante, sans en avoir informé les responsables de recrutement dans le but de ne pas transformer ou orienter les résultats, avec restitution *a posteriori* dans le cadre de notre article.

L'agence étudiée possédait une spécialisation Transport (délégation sur tout le département) en plus du généraliste (bassin TPM), hors BTP, et faisait travailler en moyenne 200 salariés intérimaires par semaine dans environ 60 à 70 entreprises clientes. Chaque Responsable de Recrutement s'occupait d'un ou plusieurs secteurs d'activité sans gérer les autres : Transport/Logistique, Hôtellerie-Restauration et Industrie et enfin Tertiaire.

3.2. Résultats obtenus

Ainsi, durant toute la période d'observation, des manquements aux engagements liés à la politique RSE ont été constatés. Ils sont principalement les suivants :

- Discriminations à l'embauche de salariés intérimaires chez certains clients, à leur demande, portant sur la religion, l'appartenance à une ethnie et le sexe,
- Priorité donnée aux besoins des clients dans la gestion des priorités que ce soit l'accueil téléphonique, la délégation ou la visite sur site,
- Pression hiérarchique subie par les Responsables de Recrutement pour donner la priorité aux besoins des clients et augmenter les résultats de l'agence, également pour satisfaire les objectifs commerciaux,
- Pressions subies par les Responsables de Recrutement par les clients pour déléguer des salariés intérimaires dans des délais très courts en menaçant de contacter la concurrence en cas d'échec,
- Non adéquation poste/profil pour la délégation des salariés intérimaires, les critères retenus sont leur présentation physique et leur disponibilité et n'étaient pas basés sur leurs compétences,
- Manque de disponibilité des salariés permanents vis-à-vis des salariés intérimaires dans l'accueil ou l'écoute de leur attentes ou considérations concernant les délégations,
- Manque d'accueil des candidats et non réorientation ou indication concernant la suite du processus de recrutement,
- Entretiens de recrutement bâclés pour s'occuper des intérêts des clients en priorité,
- Mauvaises informations données aux salariés intérimaires dans les propositions de missions ou lors de délégations concernant les entreprises,
- Manque d'enchaînement de missions et peu de renouvellement de missions proposé aux salariés intérimaires,
- Délégations dans l'urgence sans fournir parfois des équipements individuels de protection,
- Délégations dans l'urgence sans avoir rencontré le candidat au préalable et en le déléguant sans lui avoir fait passer de tests, en recevant ses documents (pièce d'identité, permis de conduire, carte vitale, etc) par mail ou fax,
- Délégation de salariés intérimaires étrangers sans attendre l'autorisation de la préfecture,
- Fermeture de l'agence en après-midi pour ne pas accueillir les candidats ou les salariés intérimaires pour satisfaire une demande urgente de la part des clients,
- Absence de fidélisation des salariés intérimaires car manque de missions à proposer où les missions proposées ne correspondaient ni à leur profil ni à leurs attentes,
- Arrangements entre certains responsables de recrutement et salariés intérimaires pour effectuer des missions qu'ils ne souhaitaient pas, promesse d'avantages par la suite,
- Falsification des dates de missions pour des contrats qui ont été établis hors délai,
- Non proposition de missions à des salariés intérimaires dont la mission s'est arrêtée de manière anticipée hors période de souplesse, non paiement du restant dû,
- Non respect des délais relatifs au passage de la visite médicale de pré-embauche et de son renouvellement,
- Arrangements avec certains clients concernant les dates de mission pour des contrats établis hors délai,
- Mauvais suivi des intérimaires chez les clients et non assistance en cas de problème avec l'entreprise, délégation d'un autre intérimaire en mettant la faute sur l'entreprise,
- Problèmes de suivi des heures sur les relevées d'heures engendrant des erreurs de rémunération ou d'acompte,
- Non proposition de formation à des salariés intérimaires respectant les critères requis pour en bénéficier,

- Priorité donnée aux entreprises dans lesquelles étaient délégués le plus de salariés intérimaires ou ayant des coefficients de vente plus importants,
- Délégation de salariés intérimaires hors secteur sans prévenir les autres agences du groupe pour accroître les résultats de l'agence,
- Non délégation de certains travailleurs handicapés car paradoxe entre la procédure longue de délégation des travailleurs handicapés et le besoin urgent des entreprises, non prise de risques pour ne pas subir d'accidents du travail,
- Délégation de salariés intérimaires sur des postes interdits tels que le remplacement de salariés grévistes,
- Non redélégation d'un salarié intérimaire dont la mission s'est mal déroulée dans une entreprise, quelle qu'en soit la raison,
- Insultes proférées par des salariés permanents des entreprises utilisatrices à l'égard des salariés intérimaires et non sanctionnées par l'agence de travail temporaire,
- Mensonges données aux salariés intérimaires concernant la réalité du marché du travail et la délégation dans certaines entreprises.

Ces manquements aux engagements se font principalement en défaveur des salariés intérimaires permettant la constatation d'écart entre le discours en terme de RSE prôné par le groupe et les pratiques réelles quotidiennes des agences.

Une étude confirmation par question est en cours de réalisation et est conduite auprès de responsables de recrutement, de salariés intérimaires et d'entreprises clientes.

4. Conclusion

Appliquée en interne par les entreprises, notamment dans la modulation des heures de travail ou les systèmes de rémunérations atypiques et incitatifs, la flexibilité externe du travail est une pratique de gestion de plus en plus utilisée par les entreprises en réponse aux évolutions économiques de l'environnement. En effet, les crises financières qui se succèdent depuis 2008, l'ouverture des marchés à la concurrence internationale, la rapidité de traitement des informations, les nouvelles lois sociales, la prise de conscience de la protection de l'environnement, l'évolution des mentalités individuelles et collectives, les mutations sociodémographiques impliquant l'apparition d'une gestion de la diversité culturelle, sociale et intellectuelles, incitent les entreprises à réduire au maximum leurs coûts afin de les maîtriser et d'appliquer une efficacité organisationnelle à l'entreprise avec notamment le principe du « Juste à temps » (zéro stock). Les dirigeants doivent conduire le changement afin d'adapter leur entreprise à toutes ces évolutions, surtout les évolutions économiques, qui pourraient avoir des dommages considérables entraînant la disparition de l'entreprise si elles ne sont pas prises en compte dans la prise de décisions stratégiques. La difficulté s'y ajoutant et le maintien d'une certaine éthique dans l'organisation et la non négligence des besoins et attentes des parties prenantes, notamment les salariés intérimaires, dans l'objectif de ne pas affecter leur productivité. Ainsi, la RSE est un gage de respect de toutes les parties prenantes dans la mesure où sa politique est correctement mise en place, contrôlée, jugulée. Le travail temporaire permet aux organisations de répondre à leur besoin d'urgence sans que cela se fasse au détriment de la qualité de la production. L'étude empirique a permis de démontrer qu'il existait des écarts entre les engagements en faveur des intérimaires et les pratiques réelles des agences de travail temporaire. Nous constatons dans notre société que le nombre de chercheurs d'emploi a augmenté depuis 2008 et Pôle Emploi a précisé une augmentation de 14,3% du nombre d'intérimaires au cours l'étude mais en parallèle une diminution notable de la durée des missions, 25% d'entre elles n'ont duré qu'une seule

journée, et 22% de 2 à 4 jours. De plus, selon une étude nationale de l'INSEE, 4/5 des intérimaires sont des ouvriers non qualifiés. Nous pouvons donc remarquer une corrélation entre la situation économique française et le recours plus fréquent à cette pratique de gestion RH qu'est la flexibilité externe. Les entreprises ont recours au travail temporaire de plus en plus fréquemment mais pour des missions plus courtes car dans l'obligation de réduire au maximum leurs charges et plus soumises à la concurrence, En conclusion, la flexibilité des pratiques liées à l'emploi et notamment la flexibilité externe avec le recours au travail temporaire peut être une réponse aux évolutions économiques, répondant plus aux besoins des entreprises que des intérimaires, malgré le choix délibéré de certains. Cependant, la flexibilité externe n'aide pas à la lutte contre le travail précaire et l'isolement des personnes éloignées de l'emploi car les agences de travail temporaire ont avant tout une mission économique, et sont dans la quasi obligation de répondre davantage aux besoins d'intérimaires des entreprises utilisatrices qu'au besoin d'adéquation poste-profil des intérimaires eux-mêmes. De plus, le fait de recourir à des intérimaires ne connaissant pas l'entreprise et ne possédant parfois pas les compétences requises pour effectuer la mission, influe sur la qualité du travail à effectuer et cela peut être préjudiciable aussi bien pour l'entreprise utilisatrice que pour l'intérimaire qui se verra ne pas être renouvelé dans la mission proposée. Toutefois, la revue de littérature dans ce domaine est riche avec l'étude et l'enrichissement des théories organisationnelles sociales. Les perspectives de recherches sont donc encore larges afin d'arriver à un consensus satisfaction entreprise-intérimaire dans le recours au contrat de travail temporaire, et se pose aujourd'hui la question du mode de gouvernance à appliquer pour le respect des divers engagements RSE, notamment envers les intérimaires. Cela fera l'objet d'un prochain article en attendant les résultats de l'étude confirmatoire par questionnaires.

5. Bibliographie

- AUPPERLE K., CARROLL A., HATFIELD J. D. (1985), « *An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability* », *Academy of Management Journal*, vol. 28, No. 2, p. 446-463.
- BERGER-DOUCE, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME? *Humanisme et Entreprise*, (3), 9-24.
- BERGERY, L. (2011b). *L'alter management*. Hermes Science Publications.
- BOATRIGT, J. (2006). Quel avenir pour la gestion des parties prenantes?
- CABY, J., & HIRIGOYEN, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*. Economica.
- CABY, J., & HIRIGOYEN, G. (2005). *La création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. Economica.
- CADIN, GUERIN, PIGEYRE (1999). *GRH pratique et éléments de théorie*, Ed.Dunod, Paris
- CAPRON, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises: De quelles nouveautés s'agit-il? *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, (211-212), 47-54.
- CAROLI, E (2000). *Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail, quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ?*.
- CARROLL A. (1991), «*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* », *Business Horizons*, No. 34, p. 39-48.
- CAZAL, D. C. D., & CAZAL, D. (2005). RSE et parties prenantes: quels fondements conceptuels
- CLAUDE, J. F. (2003). *Le management par les valeurs: l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens?* Liaisons.
- CORNET, A., & WARLAND, P. (2008). GRH et gestion de la diversité.

- CROZET, MARTORY (2001), *GRH, pilotage social et performances*, Ed. Dunod, Paris
- DAMAK AYADI, S. (2003). La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative?
- DAMAK-AYADI, S., & PESQUEUX, Y. (2003a). La théorie des parties prenantes en perspective. *Journée de Développement Durable et Entreprise*, 1.
- DAMAK-AYADI, S., & PESQUEUX, Y. (2003b). La théorie des parties prenantes en perspective. *Journée de Développement Durable et Entreprise*, 1.
- DEJOUX, C., & DIETRICH, A. (2005). *Management par les compétences: Le cas Manpower - Collection Gestion appliquée*. Pearson Education France.
- DIETRICH, PIGEYRE (2009), *La GRH*, collection «Repères », Ed. La Découverte, Paris
- Dif, M (1998). *Flexibilité du travail et ses implications pour l'emploi, réflexions sur les modèles émergents*.
- FREEMAN, R., & MCVEA, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
- FRIGANT, V. (2009). Les stakeholders sont-ils réellement à l'origine des pratiques socialement responsables? *Revue française de socio-Economie*, (2), 135–154.
- GARNER-MOYER, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, (1), 23–42.
- HIRIGOYEN, G., & CABY, J. (1997). La création de Valeur de l'Entreprise. *Economica, Paris*.
- LACROUX, A., & BEN LARBI, S. (2009). Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim. *Management & Avenir*, 27(7), 31.
- LENE, STANKIEWICS (2011), *Economie des Ressources Humaines, Personnel Economics*, Ed. La Découverte, Paris
- MERCIER, S., & GOND, J. P. (2005). *La théorie des parties prenantes*. Université de Bourgogne
- PASQUERO, J. (2008a). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27–47.
- PERETTI, J. M. (2011). Ressources humaines (13^e Éd.). *Recherche*, 67, 02.
- PESQUEUX, Y. (2007). Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. *Recherches*, (1), 19–40.
- REYNAUD, JD (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*.
- SENNETT, R (2000). *Le travail sans qualité, les conséquences humaines de la flexibilité*.
- THIETART, R. A. (1980). *Le management*. Presses universitaires de France.
- THIETART, R. A. (2001). *Management et complexité: concepts et théories*.

Quelle gouvernance pour le respect des engagements RSE dans le travail temporaire ?
Guillaume Robaa

L'ELABORATION DE L'EXPERIENCE DANS L'ORGANISATION SOCIALEMENT RESPONSABLE : UNE LOGIQUE DE PROJETS DANS LES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX

Dino SANTILLI

Directeur

Centre Le Lierre Place Roland, Thionville

Chercheur-Docteur en Sciences de Gestion

Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE)

AXE EMI (Entrepreneuriat-Manager-Innovation)

dino.santilli@univ-lorraine.fr

Stéphanie BUCCI

Directrice-Adjointe

Centre Le Lierre Place Roland, Thionville

Psychologue

1. Introduction

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale oblige chaque structure à passer de logiques individuelles à des logiques collectives. Elle instaure également la mise en place d'un dispositif d'évaluation par la qualité.

Cette loi vient donc entièrement réorganiser le secteur social et médico-social en réactualisant les objectifs et les missions des établissements, services sociaux et médico-sociaux, en réorganisant leurs compétences, en construisant des outils méthodologiques d'évaluation.

La relation entre le projet d'établissement et le projet de GRH, est un élan de défi organisationnel contraint par une volonté institutionnelle, politique mais aussi un défi de pilotage de l'entreprise.

Cette démarche collective permet en conséquence aux établissements de sortir de leur isolement et de s'enrichir mutuellement sur des problématiques communes, de vérifier leur capacité à répondre à leur mission, de prendre de la distance sur la gestion du quotidien.

Les intérêts de cette démarche sont donc multiples :

- Amélioration du service rendu aux usagers
- Repositionnement du rôle des différents acteurs
- Amélioration des flux d'informations
- Réponse aux attentes des professionnels

Il s'agit alors de constituer une rupture stratégique reposant sur le « jeu » des acteurs en présence, d'une interrelation fluide et transversale afin de tirer profit de la mise à plat de l'organisation pour la rénover.

La relation entre le projet d'établissement et le projet de GRH traduit la nécessité de dépasser la dualité entre les projets dans une formalisation des pratiques.

Dès lors, la relation entre les projets permet d'aborder et d'intégrer à toute stratégie d'entreprise les concepts de stratégie émergente et de stratégie voulue (Mintzberg, 2002).

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus qui doivent requérir de la réactivité et de l'anticipation.

À travers la Loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale, nous assistons à un profond bouleversement du fonctionnement des Établissements sociaux et médico-sociaux et de l'organisation des pratiques de l'expérience au sein de ces Institutions. La proposition d'une alternative managériale par le changement issu de ce cadre législatif s'inscrit ainsi dans une nouvelle perspective de structuration de l'organisation socialement responsable en mesure de susciter un contexte durable et bienveillant au travail selon une approche globale systémique (Yatchinovsky, 2004). Le changement législatif actuel encourage *de facto* les organisations à repenser leur stratégie au regard de la relation entre les projets. Il est le déclencheur de l'évolution sociologique des structures et de la GRH. Ce nouveau cadre législatif constitue, donc, un instrument de management destiné à produire des effets sur la société et à orienter ses évolutions.

La conception et la mise en place des outils qui accompagnent cette évolution illustrent cette tendance à la primauté de la forme sur le fond. Ces obligations légales ne constituent qu'une forme à remplir de sens et nous notons que l'expérience constitue cet outil de la recherche de ce sens. Cette loi reprend les composantes du management des acteurs et des paramètres qui participent à toute organisation humaine. Elle exige, en effet, des professionnels qu'ils mettent à plat leurs pratiques, qu'ils repensent leur vision, qu'ils rénovent leur culture, qu'ils déploient des réseaux et qu'ils écrivent et évaluent leurs missions et métiers. Nos travaux se situent à la croisée de courants théoriques allant du management des organisations, à l'innovation organisationnelle et managériale au sens du processus interactif (Johnson, 1992) d'apprentissage où l'interdépendance entre les acteurs engendre un système d'innovation (Braczyk et al. 1998 ; Cooke et al. 2000 ; De la Mothe et Paquet, 1998) à travers les Ressources Humaines. Ils interpellent fortement la capitalisation de l'expérience pour surmonter et intégrer les nouvelles règlementations.

Le processus d'élaboration de la loi est d'une grande complexité. Ainsi, l'État renforce son influence afin que l'expérience détermine l'efficacité de l'agencement des structures organisationnelles et processuelles. Les outils utilisés favorisent, dès lors, l'émergence « *de liens jusqu'alors ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles pour certains inenvisageables antérieurement* » (Nicot, 1997).

Une fois promulguée, la loi a été introduite dans des normes d'application secondaires faisant l'objet de réappropriation organisationnelles et managériales par ceux qui la mettent en œuvre. La question est de savoir si les établissements développent leur stratégie dans une vision disjonctive des projets d'Établissement et de GRH ou dans la mise en relation des projets au service de l'élaboration de l'expérience à travers une vision socialement responsable des RH.

Dans les établissements favorables à cette vision, la relation entre les projets est considérée comme une variable résultante d'un processus imposé par la loi et fait l'objet d'une réflexion centrale. Le développement de l'innovation requiert, par conséquent, la capacité d'utiliser des outils techniques et particulièrement les outils relationnels. La création d'avantages comparatifs réside dans cette vision (Lengrand et Chatrie, 1999).

Cette rupture organisationnelle et managériale est irrecevable pour de nombreux professionnels. De la capacité de ces établissements et des professionnels à comprendre et à admettre des mutations conséquentes de l'environnement, et donc le bien-fondé du législateur à rénover l'action sociale et médico-sociale, dépend la pérennité du modèle.

Dans ce cadre, le manager doit être en mesure de construire la relation entre les projets pour que les établissements relèvent le défi de leur viabilité et pérennité. C'est pourquoi, il est essentiel de la caractériser pour interroger les approches conceptuelles mobilisées autour de cette notion. L'objectif de notre recherche consiste, donc, à rechercher la promotion nécessaire de la relation au regard du changement de cadre législatif et de la promotion de l'expérience des RH au sens de la responsabilité sociale des Organisations.

Ainsi, nous sommes amenés à nous poser cette question :

« Dans quelle mesure l'élaboration de l'expérience à travers la promotion des projets dans les organisations soumises à un changement législatif peut-elle dynamiser la responsabilité sociale ? »

Pour y répondre, nous avons conduit un objectif double :

- il s'agit, premièrement, de contribuer, à comprendre la construction de la relation entre les projets à travers les leviers mobilisés et notamment législatifs, en apportant un éclairage des différentes contributions issues du domaine.
- dans un second temps, nous proposons des regards renouvelés sur la relation entre les projets, les dynamiques de la GRH et l'évolution organisationnelle et managériale par ses rôles et missions naissant du cadre législatif à travers l'élaboration de l'expérience.

2. La Responsabilité Sociale des Entreprises : de nouvelles formes de régulations sociales et économiques

Il s'agit de prendre en considération les principales conséquences des activités managériales sur l'environnement social des organisations de notre secteur. Selon une vision managériale, la Responsabilité Sociale des Entreprises caractérise les modalités majeures de réponse des organisations aux interpellations sociétales en permettant des stratégies, des dispositifs de management, des modalités de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation à travers le processus d'amélioration continue. Le capital humain qui compose ainsi la responsabilité sociale des entreprises est souvent une de ses plus grandes valeurs.

Le Management Socialement Responsable répond à une aptitude à manager démocratiquement afin de tenir compte à la fois des critères de motivation des personnes et des enjeux de performance.

Il s'agit de créer du sens entre les concepts systémiques, d'empowerment (capacité d'appropriation et de réinterrogation des missions de la GRH) et de construction d'une organisation structurée, pérenne mettant en lien le projet d'établissement au projet de GRH. Partant des ressources humaines et de leurs comportements au travail, le thème s'articule autour du besoin d'agir et de son inscription dans la durabilité. La classification des composantes de l'approche systémique et de l'empowerment dans les indicateurs des aptitudes du manager sont de trois ordres :

Communiquer – Organiser – Décider.

Ainsi, si nous reprenons les 4 composantes de l'approche systémique : les schémas mentaux, la vision partagée, le travail en équipe et la maîtrise personnelle, nous nous apercevons que, les schémas mentaux et la vision partagée correspondent à l'aptitude COMMUNIQUER – le travail en équipe à l'aptitude ORGANISER le travail – la maîtrise personnelle à l'aptitude DECIDER.

Si nous déclinons la quatrième composante de l'approche systémique « maîtrise personnelle » vers les composantes de l'empowerment, nous nous apercevons que le besoin d'agir, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique interfèrent sur notre capacité décisionnelle. Il s'agit donc de travailler en premier lieu sur ces 4 composantes afin de permettre à l'individu de se positionner volontairement dans l'organisation et non plus en dehors.

L'aptitude à prendre des décisions durables dépend souvent de notre capacité de résilience par rapport à nos habitudes, stéréotypes, convictions, certitudes (nos schémas mentaux), de notre capacité à sortir de la confusion, à marcher vers l'autonomie, à trouver la congruence, pour prendre des décisions responsables et durables.

Selon Rogers (1961), « Si le pouvoir (power) est la puissance sur les autres, l'empowerment c'est la liberté », et Rogers (1961) de préciser : « Je parle de cette liberté humaine qui consiste en toute circonstance à faire ses propres choix, je parle de cette liberté dont l'homme courageusement se sert pour vivre ses potentialités. C'est pour cela que je parle de « résilience » afin de pouvoir remettre en question ses stéréotypes, habitudes, comportements pour trouver la motivation qui va produire l'effort de changement. L'autonomie vient après la congruence (accord avec soi) puis suit la responsabilité et la prise de décision durable. »

La RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société.

La légitimité sociale de l'entreprise est « la légitimité de l'entreprise au sein de la société » et dépend de son aptitude à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants » (Mercier, 2004) et de considérer l'ensemble des critères de responsabilité sociale dans sa stratégie.

La mise en œuvre de la responsabilité sociale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie : quelles sont les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation ?

Une mise en place efficace et efficiente de la RSE semble possible à travers une ingénierie du management de type socio-économique, reposant sur des outils et des méthodes adaptés.

Cette ingénierie prend la forme d'une démarche globale de changement organisée autour de trois axes essentiels : un processus cyclique d'actions d'amélioration (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) ; une implantation durable d'outils de management tels que le tableau de bord de pilotage, la grille de compétences ou le plan d'actions prioritaires et un axe de stimulation des décisions politiques et stratégiques de la direction de l'entreprise (Savall et Zardet, 1998).

La structuration des objectifs stratégiques de l'Établissement s'inscrit dans un plan d'actions prioritaires tant internes qu'externes sans cesse en mouvement, dans un contexte économique incertain et soumis à de nouvelles volontés institutionnelles.

Notre article vise la production de connaissances et d'analyse. Il doit permettre de porter une appréciation qui l'inscrit dans une logique d'intervention et d'aide à la dynamisation RH en proposant une alternative managériale.

Le contexte actuel implique une transformation en profondeur des modes de régulation économiques et sociales. Gouvernance, risque, liberté et responsabilité, concepts clés sur lesquels s'appuient ces régulations, donnent lieu à des débats difficiles à saisir.

En effet, ces nouvelles régulations s'appuient sur l'apparition de processus de production de la règle et l'émergence de manières inédites d'envisager le rapport à la loi 2002, qui ne se réduit plus à une contrainte exogène mais bien à une nouvelle vision du projet de GRH.

Ces évolutions sont ambivalentes et donnent lieu, à des analyses pluridisciplinaires ainsi qu'à des approches spécifiques en Sciences de Gestion. Le pilotage des Ressources Humaines et la dynamisation de l'expérience à travers le projet, dès lors, s'articule au regard de principes innovants de management en mesure de déterminer des nouvelles lignes directrices pour l'amélioration des performances.

L'objectif de ces principes est de fournir un cadre à la mise en place de l'amélioration continue selon le cycle PDCA (*Plan Do Check Act*) défini par Shewhart (1989). De la prise en compte de manière transversale de ces principes de management découlera une synergie entre les projets. L'élaboration de l'expérience devient, de fait, une partie intégrante du projet de GRH car elle offre les outils à son déploiement opérationnel et effectif sur le terrain

des Ressources Humaines et de l'action conduite. En effet, le principe d'orientation des RH retenu suggère que les Établissements comprennent les besoins, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'anticiper les attentes des salariés. Ce principe permet de s'assurer que les objectifs de chaque projet peuvent être mis en lien avec les besoins et les attentes des parties prenantes.

Il induit la prise en compte de la satisfaction en mesurant l'impact de la réalisation du projet. Sur la base de ce principe se développe le second principe, celui du leadership. En effet, alors que la relation avec les parties prenantes des projets définit les objectifs et la mesure de leur réalisation, nous observons que le leadership caractérise les conditions de mise en place du processus de réalisation du projet managérial formalisé par le projet d'établissement et s'appuie sur la valorisation de l'expérience à travers une vision horizontale du management.

Ce leadership est défini par les managers qui établissent la finalité et les orientations de l'organisation, lesquelles sont formalisées par les méthodologies du processus d'élaboration de l'expérience. Il convient, donc, de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les Ressources Humaines s'impliquent dans la réalisation des objectifs afin d'optimiser la motivation. Cette situation se concrétise principalement par une communication rénovée et une responsabilisation de chacun.

D'avantage responsabilisés à travers une meilleure compréhension des objectifs fixés, les salariés appréhendent plus sereinement les tâches confiées à partir d'un management particulièrement entreprenant. Les managers en déployant leur leadership instaurent, conséquemment, les conditions de mise en œuvre du troisième principe, l'implication des membres de l'organisation qui permettent d'utiliser les aptitudes de chacun. Le projet est alors porté par les Ressources Humaines non plus par contrainte institutionnelle mais dans l'acceptation des objectifs.

3. Les méthodes de l'étude et les principaux résultats

Une étude a été conduite entre 2007 et 2013 auprès de cinq organisations du secteur concerné. Ce choix d'étalement dans le temps a été fait pour obtenir des données significatives et pour renforcer l'échantillon en numéraire tenant compte des aléas internes et externes et rendu possible par la dynamique maintenue auprès des organisations partenaires. Cet étalement a aussi permis l'observation des faits selon les impacts de la loi. Le choix de l'expérimentation s'est porté sur des formes d'organisations représentatives du secteur et apportant un éclairage différent sur le traitement des matériaux obtenus.

Et en suivant notre orientation scientifique, nous avons fait apparaître des principes pour converger vers nos diverses hypothèses. Nous aboutissons à une analyse descriptive qui révèle des liens significatifs en croisant les éléments.

À la lecture des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que l'expérience à travers le prisme de la valorisation du changement législatif et de la logique de projets est à la fois un élan et un défi organisationnel contraint par le manager puisqu'en déterminant des objectifs d'alternative managériale, elle donne l'énergie d'aller plus loin dans le système organisationnel socialement responsable et dans le pilotage des RH. Les résultats démontrent cette unicité dans la maîtrise des principes de travail ainsi qu'une régulation humaine. Nous soulignons que le développement du projet de GRH est porteur d'un mode de régulation et donc d'une modification des équilibres de pouvoirs. Nous ne pouvons nous limiter d'associer les modalités les plus fréquentes si celles-ci ne sont pas d'abord reliées entre elles. Nous avons donc fait le choix d'établir des relations et croisements pour révéler le poids de chaque mot au regard de la légitimation des hypothèses. Nos résultats laissent, donc, une part à la révélation des spécificités de chaque situation, de chaque établissement et de chaque catégorie professionnelle. Si le nouveau management s'impose et constitue une rupture

stratégique, il convient de tirer profit de la mise à plat de l'organisation pour la rénover. L'expérience au regard du cadre législatif conduit les professionnels à passer de logiques individuelles à des logiques d'équipes pluridisciplinaires.

Dans ce schéma complexe de reconfiguration de l'organisation, l'essentiel de la valorisation de l'expérience réside dans le développement managérial. Il s'agit de rompre avec un fonctionnement strictement hiérarchique pour laisser émerger un modèle porté par une dynamique de réseaux dans laquelle chacun s'enrichit des réflexions et de l'intelligence de l'ensemble des acteurs. Au même titre que l'intelligence économique, on parlera d'intelligence managériale. Cette démarche de collaboration s'inscrit dans une logique marquée par la performance et mes projets. Les réseaux de l'organisation permettent, ainsi, la mise en œuvre d'interactions fluides et transversales et apportent des réponses précises aux exigences d'un environnement mouvant où le cadre législatif pèse de tout son poids, enclin à la segmentation.

La construction du guide d'entretien s'est effectuée selon une méthode d'approche particulièrement pédagogique. Il s'agit, en effet, partant de la présentation de l'objet de notre étude, de définir chaque terme afin de le rendre compréhensible et accessible pour chacun.

Partant de la définition de notre thématique centrale, notre démarche s'est déroulée selon le principe suivant :

- favoriser l'émergence des éléments constitutifs de la thématique centrale, clef de voûte de notre recherche ;
- favoriser la recherche et l'épanouissement des liens établis entre les différents éléments observés ;
- favoriser l'émergence des interactions.

Plusieurs thèmes ont été proposés et leur choix se justifie au regard des besoins de notre question de départ :

Projet d'Établissement

Projet managérial

Demande environnementale

Demande sociale

Objet social

Innovation organisationnelle

Alliances

Entrepreneuriat

Entreprise apprenante

Modèle d'organisation

Pilotage du projet Performance sociale et économique

La mise en évidence des relations entre les différentes thématiques relevées et étudiées, a pour objectif de caractériser la synergie et la force coercitive qui s'exerce autour des projets à travers leur relation et la spirale qui englobe l'organisation.

La construction du guide d'entretien est un élément essentiel de cette recherche puisqu'il permet de soumettre à l'expérimentation les hypothèses émises. Le guide d'entretien permet, dès lors, d'infirmer ou de confirmer celles-ci. Établi en cinq parties, notre guide d'entretien renvoie à vingt-sept questions ouvertes et liées entre elles dont l'objectif est de compléter, d'illustrer et de vérifier les informations collectées dans les différentes questions. La matrice retenue a pour but de favoriser la compréhension des questions et des relations qui en émergent. Notre technique de recueil des données s'est fondée sur trois dimensions préconisant un recueil où les objectifs de la recherche sont voilés ou bien dévoilés, un exercice individuel ou collectif ainsi qu'une collecte de « *signe ou de symbole* ». Nous avons

fait le choix de dévoiler nos objectifs, pour permettre une collecte plus ciblée et directement exploitable, l'exercice individuel a été privilégié pour éviter les biais des interactions dans le groupe tout comme les données de « *signe* » recueillies à travers l'expression verbale. Ainsi, chaque question principale, pour être analysable et exploitable, doit pouvoir se rapprocher d'un ou plusieurs indicateurs.

Le guide d'entretien a été construit autour de 3 indicateurs :

- (problématisation- 8 questions, conception- 8 questions, traduction- 11 questions).

Nous nous focalisons sur deux d'entre eux : la conception et la traduction des projets. Nous avons mis en acte ceux-ci en posant les jalons d'une méthode permettant d'aider le manager à concevoir et à traduire son action. Si la problématisation permet la représentation de la situation à gérer, la conception recouvre la capacité cognitive de la personne à développer la logique de projets. La traduction permet une meilleure compréhension pour travailler ensemble et permettre le passage d'une situation tacite à une situation explicite. Il s'agit d'identifier et de déterminer les éléments constitutifs de la valorisation de l'expérience et de promouvoir les éléments qui permettent et favorisent cette situation à travers nos hypothèses. Nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif. L'interviewer a effectué des formulations de relance en vue de compléments.

Les personnes ont été vues individuellement sur une durée moyenne de deux heures et chaque structure a fait l'objet d'un traitement par une analyse de contenu pour éviter toute forme d'interférences entre les principes managériaux risquant de compromettre la neutralité des réponses et de mettre à mal notre processus de la validité. Cette analyse de contenu a eu pour objectif de recueillir et de traiter des données mentionnées dans le recueil des entretiens pour le caractériser ainsi que son auteur.

Il s'agit de :

- faire savoir et faire partager. *Il convient que les établissements écrivent leurs projets et la valorisation de leurs pratiques, les fassent vivre en vérifiant que leurs termes sont bien ressentis, compris et appliqués par les professionnels et connus des partenaires. .*
- passer du travail individuel au travail en équipes pluridisciplinaires. *Il s'agit d'animer les RH par un projet de service, conçu et partagé par les acteurs. Le vécu de l'expérience et la valorisation de l'expérience retiennent essentiels ce cadre de management socialement responsable.*
- planifier et contractualiser. *Le législateur demande de fixer des objectifs, de les communiquer, de répartir les responsabilités et les fonctions, de contractualiser avec les acteurs en valorisant les expériences de chacun.*

Si le nouveau management s'impose et constitue une rupture stratégique, il convient de tirer profit de la mise à plat de l'organisation pour la rénover socialement en termes de rôles et de fonctions. La valorisation de l'expérience conforme aux exigences du cadre législatif conduit les professionnels à passer de logiques individuelles à des logiques d'équipes pluridisciplinaires.

4. Discussion et conclusion

Dans ce schéma complexe de reconfiguration de l'organisation, l'essentiel de l'élaboration de l'expérience réside dans le développement managérial. Il s'agit de rompre avec un fonctionnement strictement hiérarchique pour laisser émerger un modèle porté par une

dynamique de réseaux dans laquelle chacun s'enrichit des réflexions et de l'intelligence de l'ensemble des acteurs.

Au même titre que l'intelligence économique, on parlera d'intelligence managériale. Cette démarche de collaboration s'inscrit dans une logique marquée par le changement sous l'influence du législateur. Notre article analyse l'importance de l'expérience à travers la logique de projets comme un développement de pratiques managériales innovantes et socialement responsables puisqu'il s'agit d'un espace de réajustements des rôles et des compétences avec un mode d'exercice ouvert et non hiérarchisé.

Notre recherche produit une multitude de données d'où émerge une tendance. Peu de travaux ont dégagé une perspective plus globale et systématique de cette mosaïque à travers le cadre législatif.

Les 12 thématiques retenues dans le guide d'entretien révèlent, dès lors, les préoccupations majeures rencontrées par l'ensemble des ressources humaines au sein des structures. La notion de compétences apparaît dans l'analyse des résultats puisqu'elle est l'élément-clé de la réussite de l'action conduite sur le terrain. Il est utile de rappeler que l'entreprise est définie comme un ensemble dynamique de compétences, c'est-à-dire de connaissances acquises par l'apprentissage collectif et accumulées dans des routines organisationnelles.

L'innovation devient, conséquemment, un élément de compétitivité sociale. En termes de développement, nous relevons également une forme recherchée de souplesse et d'adaptabilité en parlant d'un environnement qui se complexifie et d'une organisation qui se doit d'être réactive et flexible. Particulièrement sensibles au contexte interne et externe, les organisations démontrent une forte orientation vers l'utilisateur.

L'évolution environnementale et l'innovation organisationnelle conduisent, donc, à l'adoption de nouveaux comportements.

Les notions d'organisation et d'objectifs qui s'y rattachent, démontrent, dès lors, la prédominance des projets comme outils de réponses sociales et de management. Mettre en relation les projets, fédérer les ressources humaines constitue un préalable à la réussite sociale et organisationnelle.

À la lumière des résultats, nous observons que la prise en compte et la valorisation de l'expérience s'inscrivent dans la logique de l'innovation organisationnelle au sens de l'élaboration d'un nouveau modèle de pilotage d'organisation socialement responsable.

L'atteinte de cet objectif consiste à :

- Établir un bilan des démarches, outils, difficultés, nouvelles questions et acquis introduits par notre étude en Sciences de Gestion.
- Investiguer et faire progresser des questions introduites ou mises au premier plan par notre étude.

Sur la base des réponses obtenues, nous dégagons une caractérisation qui rend justice à l'intuition que les Sciences de Gestion sont une activité humaine spécifique qui manifeste une opérativité et une efficacité particulièrement intéressante.

Nous achevons notre positionnement à partir de quatre étapes traduisant notre démarche scientifique :

- Le vécu de l'expérience *qui correspond au point de départ de notre recherche.*
- L'élaboration de l'expérience *qui s'inscrit dans une vision innovante du management de projet autour d'éléments dissociés.*
- La logique de projets *qui traduit la nécessité de formaliser le cadre législatif et conceptuel dominant sous le poids du cadre législatif.*
- La valorisation des rôles et missions de la fonction RH

Ainsi, à ce stade de recherche, nous pouvons affirmer que la valorisation de l'expérience peut aider les organisations à faire converger performances économiques et sociales à travers la logique de projets. La loi, à travers le cadre législatif imposé, a su dès lors promouvoir un nouveau cadre de travail et de relations entre les projets. Notre recherche permet, donc, l'émergence de questions. Pour cela, nous traitons plusieurs axes :

- Sortir du cadre dominant pour comprendre les injonctions de législateur à favoriser les activités à projet.
- Agir sur l'agencement organisationnel et managérial. En effet, plus l'établissement intègre les RH dans son processus de conception de la relation et de la valorisation de l'expérience, plus il réduit le décalage entre son service et l'attente de l'utilisateur (Perrin, 2001).
- Agir sur les rôles et missions d'une fonction RH socialement responsable

La logique de projets nuance les contradictions organisationnelles et managériales et détermine un cadre conceptuel adapté et plus favorable au dépassement de ces contradictions. La référence à l'élaboration de l'expérience fait l'objet de réflexions dans notre discipline notamment pour aborder les contradictions relatives à toute organisation vis-à-vis des RH au sens de Donnadiou (1997), autour de la stratégie émergente et stratégie voulue selon Mintzberg (2002), de l'organisation au titre de la différenciation de Lawrence et Lorsch (1967) et, *in fine*, du management de projet (Midler, 1993). Notre article soulève davantage de questions que de réponses tangibles.

Les réponses théoriques et les pratiques actuelles des organisations du secteur en termes de RSE démontrent que l'aspect pratique de la démarche est fondamental dans sa conception et qu'il réside essentiellement dans l'histoire sociale et économique de l'établissement.

La responsabilité sociale de l'entreprise est très faiblement intégrée dans les stratégies des organisations de notre secteur malgré les multiples discours sur ses avantages.

Les entretiens réalisés ont permis de mettre en lumière l'importance des relations qui favorisent le changement de vision.

Les contraintes liées à la nouvelle réglementation et les leviers émergents (financeurs, ARS, Anesm...) conduisent à des stratégies de développement nouvelles. Une intégration davantage efficace des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système de valeur du manager.

5. Bibliographie

BRACZYK, H.J. et al. (1998). « Regional Innovation Systems : The Role of Governance in a Globalized World ». London : UCL Press.

COOKE, P. et al. (2000). "The Governance of Innovation in Europe : Regional Perspectives on Global Competitiveness". New-York: Pinter.

DE LA MOTHE, J. (1998). "Local and Regional Systems of Innovation". Amsterdam : Kluwer Academic Publishers.

DONNADIEU, G. (1997). Manager avec le social, l'approche systémique appliquée à l'entreprise, Liaisons Sociales, Paris.

GOUIRAN, M. (2010). Construire l'entreprise de demain, Edition Afnor.

GOUIRAN, M. (2011). Responsabilité Sociétale et Ressources Humaines, Edition Afnor.

JOHNSON, B. (1992). « Institutional Learning », in B.-A. Lundvall (ed). National Systems of Innovation : Toward a theory of Innovation and Interactive Learning. London : Pinter Publishers.

- LAWRENCE, P., LORSH, J. (1967). *Organization and Environment. Managing differentiation and Integration*, Irwin, Trad. française : Adapter les structures de l'entreprise ; intégration et différenciation (1986), Edition d'organisation, Paris).
- LENGRAND, L. et CHATRIE, I. (1999). *Business Network and the Knowledge-Driven Economy*. Luxembourg : European Community.
- MERCIER, S., (2004). *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte.
- MIDLER, C. (1993). *L'autre qui n'existait pas*, Paris, Édition Dunod.
- MINTZBERG, H. (2002). *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris.
- MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Points, Éditions du Seuil.
- NICOT, A.M. (1997). « L'intervention de conseil », dans M.J. Avenier (coordination), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris, p. 219-238.
- PERRIN, J. (2001). "Analyse de la valeur et valeur économique des biens et services" ; *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°2/2001, volume 20, Juin, p9-20.
- ROGERS, C. R. (1961). *Le développement de la personne*, Editions Dunod.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1998). « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, pp. 157-189.
- SHEWHART, W. (1989). *Les fondements de la maîtrise de la qualité*. Édition Économica.
- YATCHINOVSKY, A. (2004). *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*. Collection Formation Permanente, ES

PERSONNALITE ET ROLE DU DIRIGEANT EN PME ET RSE ! UN CAS : L'ENTREPRISE J-ED.

Annie SCHOTT

Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux 3

MICA/GREC/O

IUT Michel de Montaigne

annick.schott@iut.u-bordeaux3.fr, annickschott@free.fr

1. Personnalité et rôle du dirigeant en PME et RSE ! Un cas : l'entreprise J-ED.

On peut s'accorder à dire que l'entrepreneur inscrit la combinaison nouvelles de facteurs de production dans la dynamique du risque. Ce constat fondamental est plus complexe lorsqu'il s'agit de PME. L'entrepreneur est pénalisé par la tendance à sous-estimer la portée du long-terme par défaut de visibilité, la tendance à ne pas avoir un spectre de vision très large (omnibus par le quotidien) et la tendance à mésestimer les difficultés par défaut d'analyse objective (Levinthal et March, 1993). La prédominance de ces analyses dites objectives parce que chiffrées constitue une réalité. Ainsi Martinet (1990) souligne que dans beaucoup d'entreprises, **les données chiffrées et plus encore monétaires, mêmes lorsqu'elles sont fausses avec précision, tendent à s'imposer face aux données qualitatives qui paraissent n'être qu'approximativement exactes.**

2. PME / PMI, un phénomène difficilement saisissable

Si la loi des grands nombres s'applique aux grandes entreprises où de nombreuses personnes participent à chaque niveau décisionnel, le faible nombre de cadres travaillant dans une PME donne une influence beaucoup plus forte à la personnalité de chacun. Cela implique d'importantes différences de gestion et d'organisation d'une entreprise à l'autre. Du fait de cette hétérogénéité, il est difficile d'établir une « théorie des PME » et même une définition qualitative ou quantitative unanimement reconnue.

Si la législation française ne donne aucune précision quant aux caractéristiques de la PME, de nombreux théoriciens ont tenté de spécifier les particularités de celles-ci.

Les définitions quantitatives de la PME sont limitées.

La PME est une entreprise :

- Employant moins de 250 personnes,
- Dont soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'Euros, soit le total du bilan annuel de moins de 27 millions d'Euros,
- Qui respecte le critère d'indépendance, c'est à dire dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises.

Cette définition ne fait aucune allusion au secteur d'activité de l'entreprise.

Devant les difficultés à établir un consensus sur une définition quantitative, les « PMistes » préfèrent s'orienter vers une approche qualitative.

La Confédération Générale des PME (CGPME) souligne le rôle prépondérant du chef d'entreprise (souvent dirigeant et propriétaire) : « entreprise dans laquelle les **chefs d'entreprise** assurent **personnellement et directement les responsabilités** financières, techniques et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci » (Duchenaut, 1996). La CGPME définit le « chef d'entreprise de PME » comme « celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, qui exerce des fonctions réelles et

uniques de responsabilité de gestion et qui met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur ».

Le modèle d'étude de la PME reconnu et utilisé par les « PMIstes » francophones est donc celui de la CGPME qui précise les caractéristiques suivantes (Julien, 2004) :

- **La petite taille**, caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles.
- **La centralisation**, voire « personnalisation » de la gestion autour du propriétaire dirigeant.
- **Une faible spécialisation au niveau de la direction**, des employés et équipements : la direction assume les aspects stratégiques, commerciaux et les rapports avec les institutions aussi bien que des tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de poste de travail ou de fonction. Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production en étant capables de produire à un coût compétitif des petites séries variées.
- **Une stratégie intuitive et peu formalisée** : le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs et employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il propose sans formaliser par écrit sa stratégie.
- **Des systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés** : le dialogue et le contact direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits.

Henri Mahé de Boislandelle propose le concept « *d'effet de grossissement* » pour expliquer la différence entre la PME et la grande entreprise. Cet effet consiste, chez un dirigeant, « à considérer comme stratégique l'ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d'importance se confondent dans son esprit » (Mahé, 1998).

Ainsi, chaque problème, même mineur, paraît crucial au chef d'entreprise.

L'auteur rapproche ce phénomène à trois effets : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet microcosme.

« **L'effet de nombre** » est lié aux processus de distanciation ou de rapprochement entre individus qui découlent du nombre plus intense de relations entre l'employé et son entourage de travail. Chacun connaît personnellement ses associés. Ces relations interpersonnelles jouent un rôle prépondérant.

« **L'effet de proportion** » découle du faible effectif qui conduit à « l'augmentation du poids de chacun dans les petites structures ».

« **L'effet microcosme** » se traduit par le fait que le dirigeant d'une PME focalise son attention sur l'immédiat dans le temps (le court terme) et l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Il privilégie donc les solutions efficaces à court terme plutôt qu'une vision stratégique dont les effets ne se feront sentir que dans le long terme. Cet effet est le résultat d'une combinaison entre :

- une forte implication du dirigeant dans l'organisation,
- l'intensité affective de ses relations,
- les urgences ressenties,
- le nombre des activités à effectuer en priorité.

Il a pour conséquence de réduire l'esprit critique (et notamment autocritique) et d'entraîner une « cécité relative par rapport à l'environnement du microcosme ».

O. Torres s'appuie sur cette grille d'analyse pour proposer trois caractéristiques correspondant au sigle PME (Torres, 1999) :

- « **L'effet Papillon** » signifie que tout problème d'apparence mineur peut engendrer toute une série de conséquences dans la PME, du fait de sa vulnérabilité économique (arrivée d'un concurrent, faillite d'un fournisseur ou refus d'un prêt bancaire). Aussi, la gestion quotidienne

d'une PME semble constamment engluée et sous la pression de situations d'urgence, voire de crise.

- « *L'effet Microcosme* », selon lequel le dirigeant se préoccupe surtout des échéances à court terme et de son environnement proche (géographiquement et psychologiquement).
- « *L'effet Egotrophie* » souligne le risque d'hypertrophie de l'ego du dirigeant. S'il est trop centré sur lui-même, il ne sait pas déléguer pertinemment les prises de décisions.

Un cercle vicieux lie ces trois caractéristiques : les effets d'égotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-propriétaire. Cela renforce la vulnérabilité de l'entreprise et l'effet papillon incite le dirigeant à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de son entreprise, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend et renforce l'aspect microcosme (Torres, 1999).

On sait depuis Simon (1955) que l'individu ne choisit pas la « *meilleure* » solution (comme le présuppose la théorie microéconomique traditionnelle) mais la solution la plus « *satisfaisante* », c'est-à-dire aussi celle vécue comme réductrice de l'incertitude dans laquelle se trouve le décideur. J. March, (1988) travaillant dans la continuité des travaux de H. Simon, montre grâce à des études comportementales que les dirigeants (managers) prennent souvent des décisions en faisant abstraction de leurs propres préférences, mais en suivant les traditions, leur intuition ou les conseils de leurs pairs.

3. La RSE : des initiatives volontaires :

Les questions relatives aux comportements socialement responsables des organisations nous interpellent tous. Elles préoccupent depuis longtemps les théoriciens, pourquoi ne pas remonter à Aristote (la juste mesure), à Weber (l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme), et bien sûr aux premiers écrits académiques sur la RSE (Bowen R.H., 1953), notamment. Tous insistent sur le caractère **VOLONTAIRE** de cette prise de conscience en matière sociale et environnementale. Cette formulation devenue institutionnelle dès 2001, a été soutenue au niveau international, puis inscrite dans les législations sociales locales. Petite curiosité, les assises éthiques du paternalisme des industriels français de la fin du XIX^{ème} siècle ont fondé les principes généraux du droit du Travail.

Le code du Travail est donc en partie RSE. **Ainsi, une entreprise :**

- se dirige sous le regard sensé être de bon sens des élus du personnel
- est consensuelle par le monopole de négociation accordé aux syndicats représentatifs
- est communicative à travers un certain nombre de normes de travail qui ne valent (pour être opposables aux salariés) que si elles sont clairement communiquées et expliquées.

où les salariés travaillent dans le respect :

- de leur **dignité** (d'où par exemple les textes anti-harcèlement)
- de leur **santé** (d'où les nombreuses règles touchant l'hygiène et la sécurité)
- de leurs possibilités de développement professionnel (« La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale... » : article L 6111-1 du code du Travail)
- de leur vie privée et familiale (réduction du temps de travail, repos et congés)
- **à une construction économique expliquée** (droit d'information des élus)
- **sur laquelle leurs représentants élus doivent être écoutés** (d'où les consultations obligatoires).

En bref, il est organisé de manière coercitive (amendes) un respect complexe des salariés et des intéressements à la gestion sont prévus.

Il y a une sorte de conjonction entre le type d'humanisme mis au point en France dans le droit du Travail et le souci mondial de moralisation du capitalisme.

Pour ce qui est des salariés, cette présentation brève permet d'avancer que les entreprises se situent déjà dans l'obligation de se conformer à la RSE (mais **cela reste une affaire interne du dirigeant**).

En fait, aucune norme ciblée RSE nationale, européenne, internationale n'ose en demander concrètement autant. La dernière preuve en est la norme ISO 26000.

Elle définit la responsabilité sociétale comme : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ».

Cette norme insiste beaucoup sur la notion de politique, de déploiement et de résultats.

Mais elle n'est qu'une norme de lignes directrices et non d'exigences, c'est-à-dire VOLONTAIRE et non sanctionnable, ni « certifiable ».

Comme le rappellent Calori, Livian et Sarnin (1989) en matière notamment d'organisation, seule la conviction du dirigeant demeure primordiale, surtout si son orientation vers l'intérêt commun pour la cité s'inscrit dans une logique plutôt PIC que CAP (Marchesnay, 1997).

Somme toute les PME constituent des réalités polymorphes et protéiformes. Leur caractéristique fondamentale, comme point commun, concerne le rôle du dirigeant, pivot central : il y a une confusion naturelle d'identité entre entreprise et dirigeant (Van Loye 1991) qui notamment rend omniprésent le dirigeant à tous niveaux décisionnels. Ce qui conditionne en particulier les pratiques RH et RSE. C'est en effet le dirigeant qui orchestre les mécanismes de coordination entre supervision directe et ajustement mutuel. Ainsi, par voie de conséquence, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

Nos études auprès de PME de la région Aquitaine ont volontairement porté sur celles qui avaient une inscription durable (de 30 ans à 100 ans d'existence).

L'un des enseignements à en tirer est que la culture d'entreprise est le facteur fondamental qui permet à ces entreprises non seulement d'exister mais d'être compétitives tant économiquement que socialement sur une longue période, dépassant ainsi l'effet du fondateur-entrepreneur. Cette analyse recoupe de nombreux points identifiés par Collins (2001) et insiste sur deux variables en particulier :

-L'existence d'un ensemble de valeurs, formant un système de croyances, non pas seulement énoncé, mais pratiqué par tous dans l'entreprise (généralement hérité des fondateurs et transmis de manière ad hoc),

-L'importance de l'aspect social, notamment dans deux axes : le recrutement qui doit être congru aux valeurs pour conforter la cohésion du corps social, passant avant même l'économique.

D'après les travaux de Schein (1985-2005), la culture même si elle n'est toujours pas mentionnée dans le façonnement des organisations, reste implicitement prépondérante. Selon Fons Trompenaars (1993), la culture peut se définir comme « la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes ». Elle permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique, mais également elle constitue la base des significations que le groupe construit, c'est-à-dire sa vision des choses. De la culture d'entreprise dépend le savoir-être, elle en est le vecteur, notamment par apprentissage de manière informelle au contact des autres membres du groupe. Elle ne cherche pas à homogénéiser, mais encourage la diversité et la capacité à intégrer de nouveaux talents. Elle est donc ainsi constitutive de l'agir du dirigeant.

4. L'agir de l'entrepreneur

L'ensemble des auteurs s'accordent sur le constat que la figure de l'entrepreneur est indissociable de la notion du risque. En effet, dans la mesure où il prend l'engagement « de prendre entre ses mains » le devenir d'une action ou d'une création (sens étymologique du mot vers 1430), l'entrepreneur accepte et supporte le risque, notamment celui de ne pas réussir économiquement et socialement. Il met ainsi en danger non seulement son destin personnel et son entreprise, mais également la vie de l'ensemble des individus qui l'ont rejoint.

Pour Schumpeter (1990), « entreprendre consiste à changer un ordre existant ». L'entrepreneur « assume l'incertitude en créant de nouvelles combinaisons de moyens de production ».

Selon Mintzberg (1990), il est « capable de trouver des solutions audacieuses à des problèmes a priori insurmontables ». Cependant, le manager, en l'occurrence le dirigeant de PME, élabore des diagnostics et prend des décisions dans l'obscurité du jugement entre analyse, intuition et marchandage (Mintzberg, 1989).

Signalons également les contributions respectives de P.A. Julien (1990) qui a élaboré le concept des PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) comme facteurs qualifiants des valeurs entrepreneuriales avec M. Marchesnay (2002) et des CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).

- Les entrepreneurs PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) ont pour but prioritaire de pérenniser leur affaire. Leurs innovations portent plus souvent sur les procédés que sur les marchés. Ils sont préoccupés par les problèmes de reprise et de succession et ont une logique d'accumulation de patrimoine privilégiant les investissements matériels (voire immobilier) aux investissements immatériels ou intellectuels (formation, recherche, promotion). Leur désir d'indépendance se traduit par un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement à long terme. La croissance de leur entreprise sera plutôt graduelle, en fonction de leur capacité financière propre. Plusieurs enquêtes montrent qu'ils sont peu intéressés par les activités de marketing, mais privilégient les aspects techniques et organisationnels.

- Les entrepreneurs CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) sont dans une logique de valorisation à court terme des capitaux engagés. Ils s'engagent dans des secteurs d'activité à marges de profit élevées, quitte à prendre des risques. L'entrepreneur CAP « type » développe une activité (ou une entreprise) puis la revend (ou change sa raison sociale) une fois qu'elle arrive à maturité. Si l'entrepreneur CAP désire une autonomie décisionnelle, il ne tient absolument pas à une indépendance patrimoniale temps qu'il conserve de la flexibilité au niveau de sa prise de décision stratégique. Il n'hésite donc pas à s'endetter ou à faire appel à des capitaux extérieurs et à favoriser les investissements immatériels (veille, embauche de personnel qualifié, etc.).

Le positionnement d'un entrepreneur sur ce continuum influence sa réaction par rapport aux différents enjeux sociaux et environnementaux.

Le dirigeant PIC sera particulièrement attentif aux problèmes susceptibles d'affecter la pérennité de l'entreprise : non-conformités réglementaires, risques d'accidents, relations avec le voisinage et la municipalité, etc. Sensible aux problèmes techniques, il est enclin à travailler « dans les règles de l'art » sur la formation de ses collaborateurs et cherche à optimiser ses consommations énergétiques, d'eau et de matières premières.

Par contre, le dirigeant CAP sera peu sensible à la nécessité d'assurer la pérennité de son entreprise en intégrant les problématiques sociales et environnementales puisque, par définition, il ne recherche pas cette pérennité. Il sera donc peu sensible à la nécessité d'être en conformité réglementaire, surtout si la pression des autorités de contrôle n'est pas très visible.

La recherche de rentabilité à court terme risque de s'opposer à des investissements « propres » qui nécessitent généralement un temps de retour sur investissement (long terme). L'entrepreneur « réel » affiche une personnalité complexe, avec son histoire personnelle et professionnelle. Toute tentative de typologie éradique nécessairement les spécificités qui participent à la richesse de « l'action d'entreprendre ».

5. Les déterminants de l'agir de l'entrepreneur :

L'action d'un dirigeant (entrepreneur) est induite (ou impulsée) par 3 éléments :

- COGNITIF = tout ce qu'il connaît va lui permettre de tracer sa vision stratégique, sa réflexivité, son apprentissage,
- STRUCTURAL = ce qui l'environne : de son socio-éducatif aux conventions qu'il peut passer avec certaines parties prenantes (pouvoirs publics, collectivités locales et territoriales, investisseurs, salariés, distributeurs, clients, fournisseurs, sous-traitants, ONG),
- PRAXEOLOGIQUE = le positionnement qu'il choisit, la configuration de l'organisation qu'il impulse.

Par ailleurs il se doit d'agir sur trois fronts :

- donner du SENS, de l'ouverture,
- effectuer un savant dosage entre CERVELLE - CŒUR – COURAGE,
- CONCILIER LES CONTRAIRES :

Il est aussi celui qui n'hésite pas à changer de positionnement lorsqu'il pressent que celui-ci est contraire à ses valeurs et ses convictions.

Il a intégré également qu'une entreprise est un système complexe et ambigu, c'est un difficile équilibre entre désordre, ordre et désordre.

DESORDRE :

Une entreprise naît du désordre. Vis à vis du pionnier-créateur « *on adhère à un homme, à un projet, on en est l'acteur* » ; ce qui peut supposer pas d'horaire, pas de salaire.

ORDRE :

Une entreprise se développe en ordre. Elle a besoin de séquencer son action en créant des fonctions spécifiques. « *On rigidifie en allant chercher à l'extérieur des modes management qui décroissent* ».

DESORDRE :

Une entreprise se régénère par le désordre. Elle a besoin d'intégrer « liberté et désordre qui peuvent apporter l'adaptabilité et l'inventivité » (Morin, 1991).

« *On incite à participer aux risques économiques dans la limite de repères internes du juste, de l'équitable, de pratiques loyales* ».

Dans sa recherche personnelle et impliquant un engagement fort, tant vis-à-vis des résultats et de ses actions que vis-à-vis de ses collaborateurs, l'entrepreneur doit donc prendre des risques. **Mais rares sont les entrepreneurs qui évoquent l'idée que les difficultés pourraient également être liées à leur management interne, leur GRH, le climat dans leur entreprise ou leurs différentes approches du processus de travail (Smejkal, Rais, 2006).**

6. Comportements diversifiés

L'interprétation des comportements des entrepreneurs ne peut pas uniquement se faire à la lumière de la rationalité, il est indispensable d'avoir recours à d'autres approches, sociologiques et psychologiques (notamment leurs valeurs et surtout leurs représentations mentales).

Les représentations qui fondent notre réalité agissent comme des grilles de lecture et des guides d'actions opératoires. Elles se forment aussi dans l'interaction.

Les valeurs font partie des principes qui influencent notre comportement. Mucchielli (1992) les définit ainsi « une valeur sociale est une sorte de principe général qui peut être considéré comme générant la conduite reconnue comme idéale et estimable ». Selon Rokeach (1979) « une valeur personnelle est une conviction stable chez l'individu selon laquelle un mode particulier de conduite, un objectif poursuivi dans l'existence sont préférables personnellement et socialement à son contraire ». Kahle et al. (1986) ont synthétisé le système de Rokeach et la hiérarchie des besoins de Maslow. Ainsi les valeurs essentielles sont les suivantes :

- Le sentiment d'appartenance à un groupe,
- Vivre des moments forts,
- Avoir des relations chaleureuses avec les autres,
- S'épanouir, se réaliser,
- Etre respecté,
- Etre reconnu,
- L'estime de soi,
- Se sentir en sécurité.

L'interaction aux autres se réalise donc en dehors d'un cadre trop imprégné par la rationalité et la technicité. Elle oscille entre confiance et méfiance.

Glasser (1998) utilise la psychologie du choix en milieu de travail pour montrer comment peut se développer des relations et du travail de qualité. Il dresse alors le portrait deux types de dirigeants : le dirigeant autoritaire et le dirigeant leader.

-Le dirigeant autoritaire se compose des quatre éléments suivants :

1. A tous les niveaux, le dirigeant autoritaire définit le travail et les critères de qualité qui s'y appliquent ; il consulte rarement les employés et ne fait pas de compromis ;
2. Le dirigeant autoritaire dit aux employés comment faire le travail sans leur montrer ; il leur demande rarement de faire des suggestions sur la façon dont on pourrait améliorer le travail.
3. Le dirigeant autoritaire contrôle le travail. Les employés n'étant pas impliqués dans cette évaluation, en font juste assez pour se tirer d'affaire...
4. Quand les employés lui résistent, ce qu'ils font presque toujours, le dirigeant autoritaire use de menaces et de punitions pour tenter de les obliger à faire ce qu'il veut. Il crée de ce fait un milieu de travail dans lequel, de la base au sommet, dirigeants et employés sont adversaires et craignent les règles... ».

L'autoritarisme a toutes les chances d'entraîner de l'absentéisme, de l'abus de congés maladie, des retards, des contestations syndicales, de la violence, des vols, du harcèlement... L'échange entre dirigeants et salariés n'est donc pas mature.

Au contraire, entrer dans un processus gagnant-gagnant, où le gain de l'un peut être décalé par rapport au gain de l'autre, où la satisfaction de chacun se réalise dans des domaines différents, suppose une relation de confiance (sous-tendue par le respect de la fiabilité de l'autre, de l'autonomie, de l'expression de la critique, de l'échange, de la responsabilité).

- Quatre éléments suivants constituent les fondements du dirigeant leader :

« 1. Le dirigeant leader discute régulièrement et franchement avec les employés de qualité et du coût du travail nécessaires à la réussite de l'entreprise. Non seulement, il les écoute, mais les encourage à faire toutes les suggestions ...

2. Le dirigeant leader ou son représentant fait la démonstration du travail à faire de façon à ce que les employés puissent comprendre exactement ce qu'on attend d'eux. Pendant cette

démonstration, les employés sont incités à émettre des commentaires sur la façon d'améliorer éventuellement les choses. Les employés ont ainsi davantage de contrôle sur le travail.

3. Comme ils savent mieux que personne ce qu'est un travail de qualité et comment le produire au moindre coût, les employés sont responsables du contrôle de leur travail... La qualité dépend du niveau de confiance entre employés et dirigeants et cette confiance ne s'obtient pas en ayant recours à l'autoritarisme.

4. Le dirigeant leader ne perd pas une occasion de montrer que la qualité s'obtient seulement par amélioration constante... Quand l'entreprise réalise davantage de profils dus à l'amélioration de la qualité, le dirigeant leader établit un système de rémunération qui permet aux employés de partager en partie les bénéfices générés par leurs efforts ».

Pour Galsser, « le meilleur patron sera celui qui, à compétence égale, saura entraîner l'implication de ses employés ; un patron désirant et parlant suscite plaisir et stimulation, il peut donc trancher, arbitrer, et non annihiler, et encourage le droit de penser, d'imaginer ».

7. Un cas : l'entreprise J-ED

A sa tête un dirigeant en fin de carrière, qui non seulement se positionne en apprentissage, mais bouscule même les habitudes et les contre habitudes, vivant par son esprit de rebelle humaniste.

Pour aller à sa découverte, nous avons utilisé la méthode du récit de vie. Selon ses promoteurs, Pineau et Le Grand (1993), cette méthode valorise la « recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels », évite ainsi les risques d'une lecture exclusivement événementielle, et la relégation au second plan d'éléments réels. Elle permet de saisir les interactions entre la personne (sa personnalité) et l'environnement auquel elle participe.

L'assez longue période de vie, (ce dirigeant a plus de 65 ans) rendait significative l'expression professionnelle de ce dirigeant. Son expérience de technicien, puis d'ingénieur en grand groupe l'a fait dialoguer avec la matière, le processus de mise en œuvre technique, son souci du détail, le désir de la belle réalisation. Au-delà, son goût pour la philosophie et l'ancrage familial dans les sciences de la vie (biologie et médecine) ont façonné et intériorisé par acceptation du tâtonnement et de l'expérimentation son envie et son devoir de ne pas tricher et de durer par et pour la qualité des relations au cœur de l'épanouissement des êtres et de l'entreprise.

En huit ans de nombreuses heures en entretiens semi-directifs, des questionnaires, notamment sur les conditions de vie au travail de l'ensemble de ses salariés, mais aussi et surtout de nombreuses heures en préparation à ses interventions autant à des réunions avec les différents personnels qu'à des conférences débat sur des thématiques RH, des conversations à bâton rompu en et hors cadre de l'entreprise, ... , autant de captages officiels et officieux.

La construction de son entreprise se nourrit ainsi de cette relation de compagnonnage qui repose non seulement sur une forte identité du métier mais aussi sur un partage de valeurs communes. Entre les plus expérimentés - plus riches en savoirs - et les plus humbles dans leur pratique existe une « complicité symbolique ».

Dans cette PME de 27 + 16 salariés²⁸⁶ spécialisée dans la fourniture d'air comprimé, le dirigeant (fondateur-propriétaire) s'exprime beaucoup. La communication avec les femmes et les hommes de son entreprise est réfléchie, structurée, basée sur un cadre de références. Cette réflexion est nécessaire pour canaliser le message, le simplifier, le dire à plusieurs, faire de

²⁸⁶ Dans cette PME, l'ensemble des salariés ont été interviewés. Il s'agissait de mettre en évidence leurs conditions de vie au travail et parmi elles leurs pratiques et leurs perceptions concernant la politique sociale dans leur entreprise.

l'intercommunication. Elle est donc principalement orale, notamment via des réunions (hebdomadaires, mensuelles) dans lesquelles sont inscrits au même titre des éléments d'observation philosophique sur l'incertitude ou des événements économique-politiques, que les objectifs et résultats.

Il fait partie de ces gestionnaires qui ne s'enferment pas dans des certitudes, qui sont toujours en quête de schémas flexibles de compréhension, qui se co-construisent via l'échange avec leurs collaborateurs à l'aune d'ouverture philosophique, sociologique, psychologique.

8. Quelques résultats :

L'entreprise J-ED, créée en 1980, au lieu de rechercher le gène de la performance dans des technico-commerciaux / qualitatifs, s'intéresse à celles et à ceux qui partagent sa philosophie et de sa façon d'exercer les métiers de l'Air Comprimé. Pour cette entreprise le rôle notamment du technico-commercial / qualitatif consiste à agir comme l'ambassadeur de l'entreprise auprès du client.

Cette philosophie est bien entendu déclinée auprès des futurs embauchés lors du recrutement, auprès des salariés lors de leur évaluation, ou des séminaires de direction. Le patron répète en toute circonstance qu'il veut des gens qui partagent sa philosophie, ses valeurs, « qui sont à l'aise avec cette culture, ce qui garantit un mariage heureux et durable avec des gens qui sont heureux de venir travailler ». Cette culture d'entreprise s'ancre sur des valeurs telles l'honnêteté, la solidarité, le respect de l'autre, l'accomplissement.

A partir de sa pratique empirique et livresque, enrichies de ses diverses expériences de vie (et aussi familiales), J-ED a co-construit une philosophie, un cadre de références, qui lui permet, malgré la conjugaison d'exigences contradictoires, de produire des pratiques socialement responsables.

Comment fonctionnent cette philosophie, ce cadre de références en un mot ?

- Définition et impacts du cadre de références :

L'entreprise au travers des définitions et explications de **son cadre de références (sa vision du monde, son identité, sa philosophie) propose à tous ceux** qui partagent les principes mis en avant, des clients ... aux salariés d'en faire des **partenaires, et plus précisément des coopérateurs/contributeur.**

Si l'on reste, c'est parce que **ces principes irriguent la relation partenariale, de coopération.** Par ailleurs tout partenaire peut exiger des autres partenaires de se comporter comme cette relation indique qu'il convient de se comporter.

Quels sont donc les fondamentaux stratégiques proposés par le dirigeant ?

L'innovation, la satisfaction client mais surtout la **satisfaction des hommes** jouent un rôle central dans la pérennité de l'entreprise. Toute la stratégie de cette entreprise s'articule autour de cet **objectif majeur qu'est la pérennité** (logique patrimoniale, importance de la transmission, modération de l'endettement et de l'accumulation, ...) plus que la croissance (logique de valorisation, stratégie du capital, rentabilité, ...)

En résumé, c'est faire aujourd'hui avec les contraintes de demain, sans laisser tomber les valeurs inscrites à ce patrimoine commun qu'est devenue l'entreprise afin aussi de préserver la cohésion de l'ensemble.

Pour anticiper les contraintes de demain, le dirigeant de J-ED a toujours adopté une attitude proactive en activant les réducteurs d'incertitudes suivants :

- * une parfaite connaissance de l'évolution du marché et de l'environnement de l'entreprise,
- * une capacité à offrir de nouvelles formes de services pour fidéliser et capter la clientèle,

* un système d'alliance avec des clients, fournisseurs et entreprises aux activités connexes (partageant les mêmes valeurs),

Le tout en préservant l'orientation historique de l'entreprise.

Ce sont en somme cette intuition et volonté, ces convictions et valeurs qui permettent à ce dirigeant de placer son entreprise et ses salariés dans la co-construction, la pérennité, le patrimonial.

- Fonctionnement du cadre de références :

La stratégie de l'entreprise (implantation, structuration, choix du type de commercialisation des produits et prestations), sa politique de RH (politique d'embauche, salariale, de formation, de communication ...) font passer le message d'une relation différente :

« Ce sont nos valeurs qui font de nous une entreprise différente »

Quels sont fondamentaux managériaux actionnés par ce dirigeant ?

L'intégration professionnelle à la culture d'entreprise :

- **la définition de la mission voire du territoire** constitue le gage d'accès à une satisfaction au travail. On rassure, on travaille sur la valorisation et le transfert de savoir.

- **la formation aux métiers** de l'entreprise, c'est-à-dire le droit de faire des essais - erreurs pour apprendre le métier et devenir maître de ses missions reste une constante.

De surcroît, la formation à tout niveau de catégorie socio-professionnelle est primordiale.

- le niveau de **recrutement** s'opère en fonction du niveau général de formation ou d'éducation de l'ensemble des salariés. Il permet aussi de laisser des chances de promotion interne.

A candidat égal, à profil égal, ce qui fait la différence, c'est **la capacité d'écoute, l'état d'esprit, les centres d'intérêt, son origine socioculturel** ; mais il lui est précisé que **le type de relations dans l'entreprise est basé par exemple sur l'honnêteté, la solidarité, le respect de l'autre et que c'est dans ce cadre là qu'il lui faudra orienter ses relations sociales dans l'entreprise.**

Quand il y a un doute, il n'y a pas de doute : le candidat ne conviendra pas.

De plus, on **embauche** à un rythme constant, en dépit des variations d'activité.

Ce mode de socialisation semble intransigeant sur les fondamentaux. Il apparaît que cette entreprise co-construit en permanence des composantes proches du groupe de travail tout en étant dans la recherche de potentialités. On essaye de pratiquer tout à la fois **la reconnaissance de l'utilité, de la conformité et des potentialités créatives.**

Les modes de management et la communication interne :

On repère dans **des mises en situation** celui qui est naturellement suivi par les autres (on a besoin de lui pour trancher). Pour détecter et s'appuyer sur ses potentialités, notre dirigeant conjugue **l'analyse de la contribution individuelle (via l'utilisation d'un système d'information) avec la sauvegarde des solidarités (récompense collective).**

Le système d'information (SI), quel que soit son degré de sophistication (des tableaux de bord informatisés indiquant le niveau d'activités individuelles et collectives susceptible d'être atteint) est employé comme un moyen de **progression de l'activité, d'évolution professionnelle voire personnelle.** Cela signifie aussi que la fixation et le réajustement des objectifs se font régulièrement et ces derniers n'ont qu'une valeur indicative.

Le dirigeant ne se contente pas de présenter ce SI comme une pratique de gestion de pointe qui permet de qualifier positivement son entreprise comme moderne, et lui comme un dirigeant moderne. Son SI a été réfléchi afin de répondre aux exigences de la philosophie de coopération si chère à ses convictions (valeurs) et aux réalités propres de chacun des salariés :

comment savoir où l'on en est dans le déroulement de son activité, ce qui permettra de disposer pour soi-même des éléments de sa façon de progresser.

Ce SI dans sa mise en œuvre est un exemple non seulement d'instrumentalisation mais surtout de l'intérêt que le dirigeant porte à la communication interne. L'information y circule à double sens : le dirigeant y inscrit les éléments d'objectifs disponibles à réaliser et le salarié ce qu'il a pu réaliser.

Ces échanges « informatisés » de données servent de base de discussion lors de réunions hebdomadaires notamment avec les commerciaux (au technique, comme au service).

Cet échange reste symétrique, dans la mesure où les éléments d'objectifs ont une valeur indicative, le salarié peut proposer en les justifiant des réajustements, qui sont en règle générale acceptés. Comme indiqué ci-dessus, l'échange constitue une nécessité impérieuse, parce que le dirigeant sait qu'il ne sait pas, qu'il a besoin de ses salariés pour « se positionner » et qu'eux ont besoin de lui pour également « pour se positionner ».

Dans cette double interaction on sent bien tout le poids de la représentation positive du dirigeant envers ses salariés, mais aussi du dirigeant par rapport à lui-même. En effet, pour tout individu la perception d'autrui est fortement liée à la perception de soi. Cette dynamique perception-projection est tout à la fois fondée sur un processus objectif, personnel et subjectif (Baumard 1996).

Ainsi, pour atteindre ce stade, il aura fallu que le dirigeant considère les salariés comme dignes d'utiliser (capacité et volonté) à bon escient l'information ainsi mise en partage ; d'autant que de ce partage naît une réorientation de la décision du dirigeant : on a donc affaire à un système commun de décision, ou plutôt intégrateur, qui renvoie aux principes mêmes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Non seulement il y a lieu pour le dirigeant de consulter les salariés pour savoir de quelles informations ils auraient besoin, mais surtout les informations réajustées par les salariés permettent de réajuster les éléments de décisions du dirigeant. Ainsi l'entreprise se développe parce qu'elle est aussi devenue un territoire fédératif et non plus fédérateur, voire une appropriation commune, un tiers symbolique au bénéfice de tous.

Ce qui signifie également que dans l'entreprise J-ED, il n'y a pas non plus de fixation d'objectifs budgétaires arbitraires (comme dans d'autres entreprises du secteur) pour éviter de **faire du client au détriment d'une démarche qualité partenariale clients // entreprise.**

Ainsi ce qui est mesuré ce n'est pas la performance, mais la progression de la performance. Ce type de mesure repose sur des évaluations encadrées et/ou au fil de l'eau, mais toujours assorties d'un accompagnement (du cercle de résolution à la formation) dans les situations transitoires organisées (technique, métier, ...).

Quant à la préservation des solidarités, elle s'appuie sur l'idée que l'évolution de chaque membre de l'équipe ne doit pas être mise en perspective voire en concurrence avec celle des autres membres de l'équipe. **Ainsi l'intéressement par équipe est identique pour tous et même chez les commerciaux.**

L'entreprise J-ED applique un **système de rémunération / démarche qualité partenariale pour ses technico-commerciaux / qualitiens à un seul niveau**, pour mettre le moins de pression possible sur ceux qui ne réalisent pas un chiffre d'affaires substantiel, alors que ce n'est pas le cas chez les concurrents où les moins productifs sont pénalisés. Ainsi, cela permet et incite notamment les technico-commerciaux / qualitiens à redéfinir les besoins actuels et évolutifs du client, à les traduire en spécificités techniques au plus près des dits besoins, puis à suivre leur réalisation. La réalisation correspond au plus près à ce qui a été spécifié, parce que ce qui a été spécifié correspond au plus près aux besoins du client.

La récompense est donc collective. Seuls les salaires de base sont différenciés. Cela n'empêche pas l'allocation de primes.

Ce qui rend cette philosophie d'entreprise prégnante (c'est à dire présente dans la pensée des acteurs internes) c'est sa répétition à travers de nombreuses actions. La volonté d'avoir des liens différents (spécifiques) crée une relation différente (spécifique).

Ainsi la cohérence avec les objectifs (parfois même les stratégies), qui peuvent paraître contradictoires, est mue par ce cadre de références, ces principes.

9. Pour conclure

Quand une masse moléculaire se transforme (se cristallise), cela commence par quelques molécules atypiques qui entraînent la masse, d'où l'importance de l'échange et de la pertinence de celui-ci.

Une P.M.E. sera toujours en prise avec la réalité, toujours en quête de compréhension ; pour continuer d'exister, il est nécessaire de s'entourer de salariés ayant l'esprit d'entreprise et d'aller vers le développement d'alliances.

- Ce qui est déterminant, c'est de pouvoir compter sur des salariés pour qui il est important de construire avec les autres.

- Ce qui est déterminant pour la pérennité de l'entreprise ce sont donc les valeurs et qualités des acteurs, dirigeants puisqu'ils impulsent et salariés (au delà de leur savoir, savoir-faire et savoir-être).

Le capitalisme, à ses débuts, était, selon Max Weber, imprégné par l'éthique protestante. Il était parcouru par cet esprit, cette ascèse qui mobilisaient les énergies. Qu'en est aujourd'hui ? D'une relation loyauté / protection, on est passé à une relation compétitivité / évaluation (exigence permanente d'efficacité dans une société en permanence concurrentielle).

L'existence d'îlots privilégiés (comme cette PME et beaucoup d'autres entreprises), dans lesquels tous essayent de progresser²⁸⁷ ensemble, constitue un lieu et un vers quoi l'homme peut encore exercer son besoin de croire.

10. Bibliographie

BAUMARD, Ph. (1996). Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance, Masson.

Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman, Harper & Row.2.

CALORI, R., LIVIAN, Y-F. et SARNIN, Ph. (1989), « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques ». Revue Française de Gestion, juin-août.

COLLINS, J. (2001). GOOD TO GREAT : pourquoi certaines entreprises font le saut....., William Collins éditeur.

DUCHENEAUT, B. (1996). Les dirigeants de P.M.E., Maxima.

GLASSER, W. (1998). La liberté de choisir, Ed. Logiques.

JULIEN, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritères des PME ». Revue Internationale PME, Vol. 3, n°3-4, p. 411-425.

JULIEN, P.A. et Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat, Economica.

JULIEN, P.A. (2004). Les PME : Bilan et perspectives, 3^{ème} édition, Economica.

KAHLE, L., SHARRON, E. B., et PAMELA, H. (1986), "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Life Styles (VALS)". Journal of Consumer Research, 13: 405-409.

LEVINTHAL D.A. et March J.G. (1993), "The myopia of learning". Strategic Management Journal, vol. 14, 95-112.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), Gestion Des Ressources Humaines dans les PME, 2^{ème} édition, Economica.

²⁸⁷ Au-delà même de l'idée de changement : lorsque l'on change d'outils, progresse-t-on ?

- MARCH, J. (1988) trad. en français en 1991, Décisions et organisations, éditions d'Organisation.
- MARCHESNAY, M. (1997), « Petite entreprise et entrepreneur ». In Encyclopédie de gestion, sous la direction de Joffre, P. et Simon, Y., 2^{ème} édition, 2209-2219
- MARCHESNAY, M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences : Essai de Praxéologie, Les éditions de l'ADREG.
- MARTINET, A.C. (1990). Diagnostic stratégique, Vuibert.
- MINTZBERG, H. (1989). Inside our strange world of organizations, The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1990), "The manager's job: Folklore and fact". Harvard business review catalog, 90(2), 163 – 176.
- MORIN, E. (1991). Introduction à la pensée complexe, ESF Editeur, coll. Communication et complexité.
- MUCCHIELLI, A. (1992). Les motivations, 3^{ème} édition, PUF, coll. Que sais je ? n° 1949.
- PINEAU, G., LE GRAND, J-L. (1993). Les histoires de vie, PUF.
- ROKEACH, M. (1979). Understanding human values individual and societal, The Free Press.
- SCHEIN, E. H. -MIT- (1985-2005). Organizational Culture & Leadership, 3^{ème} édition, Jossey-Bass.
- SCHUMPETER, J. A. (1990). Capitalisme, socialisme et démocratie, 1947 (2^{ème} édition), Payot.
- SIMON, H. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice". Quarterly Journal of Economics, n° 69, 99-118.
- SMEJKAL, V., Rais, K. (2006), "Řízení rizik". Grada Publishing.
- TORRES, O. (1999). Les PME, Flammarion.
- Trompenaars, F (1993). L'entreprise multiculturelle, Maxima.
- VAN LOYE, G. (1991), « Organisation du pouvoir et financement des PME ». Revue Direction et Gestion, n° 132-133, décembre.

LES PLANS SOCIAUX SOCIALEMENT RESPONSABLES SONT-ILS PERÇUS POSITIVEMENT PAR LES MARCHÉS FINANCIERS : LE CAS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANÇAISE (2008-2012) ?

Jean-Christophe SCILIEN

Enseignant / Enseignant-chercheur

Université Paris X Ouest Nanterre

jscilien@hotmail.com

1. Introduction

En juillet 2001, la Commission européenne (CE) publiait son Livret vert sur la promotion d'un cadre européen pour la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise ». Ce concept nouveau mettait en avant notamment, l'impératif de reclassement des personnels licenciés (plan de sauvegarde de l'emploi, ou non). Bien avant la CE, les entreprises se sont rendu compte de l'importance stratégique du contenu « social » de leurs plans sociaux, voire de leurs responsabilités. L'exemple est connu et frappant : le 30 Juin 2000, le titre Michelin avait cédé 1,05 % à 47 euros alors que, dans le même temps, l'indice CAC 40 s'appréciait de 0,78 % (ce jour correspondait à la veille de la journée de mobilisation des syndicats contre la décision de Michelin de supprimer 7.500 emplois en Europe sur 2000-2003). La presse économique s'en faisait écho, en précisant que « *l'évolution du cours de Bourse sans doute de l'importance de la mobilisation des salariés* ». La capacité de Michelin à communiquer a été essentielle dans les jours suivants cette annonce : il lui a fallu notamment montrer que les suppressions d'emplois se faisaient avec le moins possible de licenciements (secs). Depuis, de multiples recherches ont analysé l'impact de la RES sur les pratiques des parties prenantes, internes comme externes, mais aucune recherche n'a envisagé d'appréhender spécifiquement l'impact les plans sociaux « socialement responsables » sur les marchés financiers. Plus d'une décennie plus tard après le Livret vert, posons-nous la question de savoir si les marchés financiers sont sensibles aux modalités, sociales ou non, des suppressions de postes annoncées. Sur la période 2008 – 2012, notre recherche intègre de nouvelles variables explicatives regroupées autour de la négociation de la restructuration, ce qui permet de différencier une ASE (Annonce de Suppressions d'Emplois) « standard » d'une ASE « négociée et sociale » (proche du concept de RES précité). L'objectif de cette communication consiste à définir par la méthodologie d'une analyse d'événements si le caractère *négocié* d'un PSE influe sur le cours boursier, et de quelle manière. Cette question de recherche s'inscrit dans la perspective de l'entreprise citoyenne. En effet, la notion de Suppressions d'Emplois négociée (SEN) fait référence implicitement au concept récent de restructurations d'entreprises socialement responsables (RESR). Ce dernier a été défini lors de la Conférence d'Athènes par la Commission Européenne : une RESR est basée « *sur la notion de partenariat social et sur les différents scénarii pour la mise en place de politiques permettant une aide efficace aux entreprises et aux populations directement affectées par les restructurations d'entreprises (...)* »²⁸⁸. Notre article se présentera en trois parties. Dans un premier temps, nous expliquerons au travers une revue de la littérature les éléments qui nous ont conduits à élaborer notre problématique. Dans un second temps, nous validerons le terrain et la méthodologie d'analyse. Enfin, dans un troisième temps, nous analyserons les résultats obtenus et leur interprétation sur la base des théories en présence. L'objectif de cette

²⁸⁸ Conférence du 3 et 4 Avril 2003 à Athènes, DG de l'Emploi et des Affaires Sociales de la Commission Européenne (Programme de Gestion et Citoyenneté d'Entreprise en partenariat avec l'ACTRAV et l'ACT/EMP).

communication n'est pas de définir le champ –complexe - de recherche et d'application constitué par les restructurations d'entreprises, mais plus modestement de déterminer si l'annonce de suppressions d'emplois *négociée* a un effet positif (ou négatif) sur les cours boursiers.

2. Définition des concepts et problématique

Depuis le début des années 90, de nombreuses études analysent le lien entre annonces de suppressions d'emplois (ASE) et cours boursiers (Capelle Blancard, Couderc, 2006 ; Cardebat, Siren, 2009 ; Hubler, Meschi., Schmidt, 2004 ; Sauviat, Montagne, 2001). Un certain nombre de ces travaux s'inscrivent dans une recherche des indicateurs économique de performance des politiques de RH (Huselid, 1995). L'intérêt de ces travaux de recherche apparaît d'autant plus fort aujourd'hui que l'actualité économique, et notamment française, démontre depuis le second semestre 2012 le nombre élevé de plans sociaux dans l'industrie. Ces plans de restructuration ont souvent pour origine une combinaison de causes distinctes, dont notamment l'intensification de la concurrence et l'insuffisance de la demande sur le marché domestique (en liaison avec une croissance faible). L'originalité de notre problématique tient aux deux éléments suivants : en premier lieu, la recherche d'une qualification du contenu du PSE (plan négocié et/ou indolore en termes de licenciements, notion plus ou moins forte de « RESR ») ; en second lieu, le choix d'un échantillon industriel *homogène* dans l'industrie (le secteur Automobile, Constructeurs et Equipementiers).

2.1. Concept de RESR (restructuration socialement responsable) et dimensions du caractère négocié de la restructuration

Le concept de « Restructuration socialement responsable » de la CE se situe au-delà de la négociation des modalités de suppression de postes envisagée. Les RESR peuvent être appréciés *ex-ante* ou *ex-post* . Sur la base de l'ASE, la restructuration est assimilée « socialement responsable » *ex-ante* . En effet, il n'est pas possible lors de l'annonce de décliner si *ex-post* , la restructuration se révélera « socialement responsable » ou non. Ainsi, le taux de réussite en reclassement, par exemple, permettrait de qualifier *a posteriori* si les efforts d'anticipation de l'entreprise ont été suffisants ou non (cf. efforts de formation, moyens dédiés au reclassement)²⁸⁹. La RESR présente donc des propriétés qui vont au-delà de la simple négociation des mesures sociales d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Une RESR se définit à son tour par l'existence des trois caractéristiques suivantes : une capacité d'anticipation des difficultés de l'entreprise, visant à limiter le recours à des suppressions d'emplois, et *a fortiori* des licenciements secs²⁹⁰ ; une hiérarchisation des moyens mis en œuvre pour restructurer (cf. CE : « *les opérations réussies de restructuration sont celles où d'autres options ont été explorées avant de prendre les décisions de réduire les coûts salariaux* ») ; et l'accentuation des efforts de formation continue (en amont d'un plan), et de reclassement (en aval, afin par exemple de faciliter l'insertion professionnelle des salariés dont le poste viendrait à disparaître). L'ASE négociée déclinée dans cette communication se rapproche du concept de RESR, défini par la CE. Pour autant, elle ne confond pas complètement avec ce dernier. Pour opérer le distinguo, nous avons considéré qu'une ASE négociée présente les caractéristiques *majoritaires* d'une RESR (au moins deux caractéristiques sur les trois précitées). On rappellera que les suppressions d'emplois peuvent se faire de plusieurs manières différentes, on distingue souvent quatre temps distincts et

²⁸⁹ L'objectif de la RESR demeure *in fine* celui du reclassement des personnels licenciés, ceux-ci se devant de retrouver dans un délai raisonnable un contrat de travail équivalent à celui détenu avant l'ASE.

²⁹⁰ Cet effort d'anticipation peut se traduire par une réflexion en amont de la société elle-même sur un traitement préventif de ses difficultés, par la sollicitation d'aides exceptionnelles temporaires étatiques...

successifs dans la mise en œuvre d'une réduction des personnels inscrits : d'abord, réduction des effectifs précaires (CDD – Intérim) ; en second lieu, l'application de mesures d'âge (départs en préretraite) et le volontariat ; en troisième lieu : les licenciements « secs » (non volontaires), mais avec des moyens significatifs dédiés aux reclassements ; enfin, le cas des licenciements secs, accompagnés de politiques de reclassements plus faibles. Concernant les deux derniers temps, la caractéristique est double : l'individu ne bénéficie pas d'une mesure d'âge et le départ ne se réalise pas sur la base du volontariat. Seuls les moyens de reclassement distinguent les deux cas entre eux. Du point de vue de la terminologie, nous considérons ici que la restructuration possède un caractère « négocié » dans le cadre des trois premiers cas, le caractère conflictuel de la restructuration étant en effet partiellement amoindri.

2.2. Problématique des ASE négociées, comme vecteur de restructuration « socialement responsable »

Les marchés financiers valorisent-elles différemment les ASE négociées que les ASE « standards » ? En d'autres termes, le comportement « social » de l'entreprise dans la mise en œuvre de ses SE est-il valorisé positivement par les marchés financiers ? La transparence de l'entreprise sur les restructurations projetées peut être considérée comme un de ses devoirs les plus cruciaux vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Les écueils concernant l'objet de l'analyse – les restructurations et les annonces de suppressions d'emplois - existent incontestablement. En effet, il est fréquent que « *chercheurs et praticiens se trouvent confrontés à la fragmentation et au caractère idéologique des écrits autour de la question* ». Une partie de la littérature place le poids des marchés financiers comme une condition déterminante des plans sociaux (Aglietta, Rébérioux, 2005). Le court-termisme des actionnaires est particulièrement mis en avant : l'étude de Xhauflair et Pichault, 2012 sur la sidérurgie est particulièrement éloquent de ce point de vue. Les intérêts poursuivis dans les plans sociaux sont très différents selon les acteurs (Fabre, 1997). Sur ce plan, les anticipations patronales, administratives, syndicales ou actionnariales sont souvent très hétérogènes (Ginsbourger). Le modèle économique des restructurations repose d'ailleurs sur des asymétries d'information radicales entre les acteurs économiques et sociaux (Blanchard et Tirole, 2003 ; Cahuc, 2003). Le niveau d'information des marchés financiers s'est considérablement accru (Boyer, 2002), touchant en particulier les aspects juridiques, fiscaux et organisationnels des restructurations au point de structurer des indicateurs de calcul sur l'espérance de rentabilité financière post-restructurations (De Meuse, Vanderheiden, Bergmann, 2006). Pour autant, la restructuration n'est pas nécessairement interprétée par le marché comme un avantage financier pour l'entreprise, cela peut dépendre notamment des échéances de temps où elle se réalise ou de leur récurrence (Lee, 1986). La réaction du marché demeure par nature imprévisible : fait intéressant, l'historique de la firme joue un rôle certain ; ainsi, la sensibilité du marché est différente pour des entreprises ayant émis un grand nombre d'annonces de restructurations (Hallock, 1988). Worrell, Davidson et Sharma (1991) ont examiné 194 annonces de plans sociaux parues dans le Wall Street Journal entre 1979 et 1987 et ont trouvé une réaction du prix des actions significativement négatives au-delà d'une période de 11 jours. Ils ont ainsi montré que les firmes faisant ces annonces avaient en majorité des difficultés financières encore plus grandes quand ces plans étaient finalement conclus, ce qui détérioraient significativement encore la performance de leur action. Une étude importante (Iqbal, Shetty, 2011) a montré l'impact relatif en termes de création de valeur des politiques de restructurations sur les marchés – mesurées par le poids des annonces et la nature structurellement défensive de ces opérations. L'étude a été effectuée sur 187 annonces apparaissant également dans le Wall Street Journal. Les résultats sont cohérents avec l'étude de Worrell, Davidson et Sharma. Une autre étude a supposé une réaction encore

plus négative du prix de l'action à mesure que l'on augmentait le nombre d'entreprises testées. C'est ce qui a été fait avec des tests sur 282 annonces correspondant à des plans de licenciement dû à des restructurations d'entreprises (Gombola, et Tsetsekos, 1992) et les résultats ont été en accord avec cette hypothèse. Ursel, Armstrong-Stassen (1995), examinent la réaction des actionnaires de 187 firmes canadiennes aux annonces de licenciements et de plans sociaux, une distinction étant faite entre les annonces liées aux « plans initiaux » et des annonces de « plans terminaux » : les auteurs mettent en évidence une relation négative des actionnaires très marquée pour les derniers. Un travail d'investigation plus récent relativise quelque peu la réaction des titres en la corrélant à d'autres facteurs (insistant en particulier sur la vulnérabilité à ce type d'annonce d'entreprises réagissant déjà d'une manière anormalement négative à d'autres nouvelles financières ou économiques), mais va globalement dans le même sens que ces études (Wertheim et Robinson, 2011).

3. Cadre théorique et revue de la littérature empirique

3.1. Cadre théorique

L'analyse de l'impact des ASE sur le cours de bourse fait référence à la théorie de l'efficacité des marchés. Celle-ci signifie que toute nouvelle information est rapidement reflétée dans les cours boursiers, même si elle n'est pas diffusée dans le public²⁹¹. Un marché sera efficace au sens de la forme semi-forte si les cours reflètent immédiatement toutes les informations publiques. La transparence est la conséquence directe de la théorie des anticipations rationnelles (Muth), selon laquelle les agents utilisent les informations disponibles de façon optimale : « *Le marché sera d'autant plus efficace que le prix [de l'action] digère rapidement l'information. Cela ne revient pas à nier l'influence que peut avoir l'annonce d'un fort accroissement des résultats bruts de la société mais simplement à dire que cette influence sera traduite immédiatement (et peut être anticipée) dans le cours* »²⁹². Les ASE comme information susceptible de provoquer une appréciation du cours de l'action, se situent au centre du discours dominant sur le lien entre l'emploi et les marchés financiers. La relation des entreprises et des marchés financiers -lorsqu'il est question d'annonces liées à des licenciements collectifs- suscite dans la littérature un fragile consensus.

3.2. Les études empiriques du lien entre cours de bourse et ASE

Nous avons donc recensé les études ayant pour objectif de mesurer l'influence des ASE sur le cours de bourse²⁹³. Les ASE s'inscrivent le plus souvent dans la mise en œuvre de plans de restructuration d'ensemble, dont elles ne constituent qu'un vecteur d'application. L'analyse des critères de décision des investisseurs financiers montre une complexité des relations entre informations et prises de décisions ; celle-ci s'oppose avec l'automatisme du lien entre licenciements et l'appréciation du cours de bourse. Contesté par des mouvements citoyens, les suppressions d'emplois (SE) ont été assimilées dans la littérature orthodoxe en économie à des facteurs positifs pour les actionnaires, résultant d'une certaine interprétation de la *corporate governance*²⁹⁴. Pourtant, cette interprétation est remise en cause par les résultats de

²⁹¹ Cela ne signifie pas que le système de comptabilité des transactions est « rapide et peu onéreux » (Solnik).

²⁹² JACQUILLAT B., SOLNIK B., Les marchés financiers et la gestion de portefeuille, 1974, Dunod.

²⁹³ Nous renvoyons ici à la revue de la littérature réalisée par HUBLER J., MESCHI P.-X. et SCHMIDT G., Cahier du GREGOR, 2002-02, IAE de Paris I.

²⁹⁴ Une des raisons est que d'un strict point de vue financier, si on assimile un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi (ou Plan social) à un investissement, son temps de retour en moyenne est de l'ordre de 16 mois à 24 mois, soit une durée inférieure à celle d'un investissement industriel.

recherches récentes²⁹⁵. Pris sous sa forme extrême d'ASE, une fermeture d'usine constitue en soit une information ambivalente (Kalra et al., 1994). En effet, elle peut être interprétée par les actionnaires de deux façons différentes :

- positivement, si les actionnaires considèrent que les dirigeants agissent dans le seul but de maximiser leur richesse ;
- négativement, si les actionnaires supposent que la fermeture d'une usine traduit selon toute vraisemblance l'existence de difficultés financières antérieures.

L'apport de l'article de WORREL *et alii* est de prendre en compte le contexte stratégique dans lequel s'insère l'ASE. La réaction des marchés financiers est plus forte dans un contexte curatif (ASE comme moyen principal utilisé pour résoudre les difficultés financières de l'entreprise), que dans un contexte préventif (ASE pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et de manière à éviter une baisse à venir des résultats). Le cas de Michelin demeure emblématique à cet égard : le résultat attendu du plan de Juin 2000 était un gain de productivité global de 20 %, atteint pour moitié par la hausse de volume et pour moitié par la diminution de 10 % des effectifs (l'amélioration de 20 % de la productivité se devait d'entraîner une hausse sensible du résultat, qui, en toute logique était susceptible de se traduire par une augmentation du cours de l'action et du dividende). La bourse avait apprécié de manière nuancée cette annonce le jour même, pour finalement saluer la restructuration par une hausse de 12 % plusieurs jours après l'annonce, compte tenu pour partie des nouvelles modalités d'accompagnement social de la firme.

Sur une période longue (1970-1997), selon Farber et Hallock, la réaction des marchés financiers est négative et ce quelle que soit la période étudiée. Cette variation apparaît de moins en moins négative dans le temps. Deux interprétations complémentaires seraient à l'origine de ce glissement. D'une part, le changement de nature des SE expliquerait la moindre dégradation des cours (Farber *et alii*). En effet, les ASE récentes s'inscrivent dans un cadre d'amélioration de l'efficacité, alors que celles de 1970 répondaient à une situation d'urgence, insuffisamment anticipée (comme le recul de la demande). D'autre part, une meilleure anticipation des marchés financiers peut aussi être envisagée, sur la base des travaux de Hubler et Schmidt. En effet, le rendement anormal apparaît cinq à dix jours avant l'ASE dans des études récentes (1999), alors que ce même phénomène était observé le jour de l'annonce dans des études plus anciennes.

4. Terrain et Méthodologie d'analyse

4.1. Le choix du secteur et les sources des données recueillies

Dans les pays émergents, l'industrie automobile, fortement consommatrice en main d'œuvre, constitue un élément important de développement économique. Ce scénario se déroule actuellement en Europe centrale, où tous les équipementiers internationaux disposent de sites de fabrication, mais aussi de conception et de développement des produits. C'est pourquoi il est particulièrement intéressant de choisir l'industrie automobile comme lieu d'expérimentation. L'évolution de la situation du secteur automobile montre en effet que le secteur est en restructuration permanente sur la période analysée. Les entreprises automobiles réalisent des plans de restructuration récurrents, pour des raisons de compétitivité ou de surcapacités de production. Ceci explique par exemple que le groupe Michelin, comme ses concurrents pneumaticiens, soit confronté à des plans de restructuration périodiques (sur la période 1980-1993, le groupe en était déjà à son 6^{ème} plan social). La période d'étude, de six ans et demi, comprend les années 2008 à 2012. Outre les articles de presse du quotidien économique *Les Echos* du 1^{er} Janvier 2008 au 30 Juin 2012 (Editions Numériques), les autres données recueillies ont été réalisées sur la base de trois autres documentations : la base de

²⁹⁵ CHEVALIER P., DURE D., *op. cit.*

données professionnelle sur l'automobile²⁹⁶ ; le journal de l'Automobile ; les données boursières journalières de l'automobile sur *Data Stream*.

4.2. La méthodologie d'événements comme choix méthodologique

La présente recherche exploratoire s'inscrit en prolongement du travail antérieur mené sur le marché français. L'objectif principal de cette recherche consiste à mettre en évidence, puis à mesurer l'influence d'annonces de suppressions d'emplois négociées (ASEN) dans la presse économique quotidienne sur l'évolution des cours boursiers des principaux acteurs du secteur automobile. De cet objectif découlent deux objectifs secondaires : d'une part, apprécier l'apport informatif des journaux d'informations financières auprès des acteurs du marché boursier ; d'autre part, situer les premiers résultats de notre recherche par rapport aux résultats empiriques précédents, notamment la réaction négative observée quelques jours avant une annonce s'inscrivant dans une perspective offensive. Pour répondre à ces objectifs, nous reprenons le même protocole méthodologique construit par Hubler J. et Schmidt G. (1999), et rappelé ci-après. La méthodologie est celle de l'étude d'événement²⁹⁷ analysant les rendements dits anormaux ; ce même rendement s'avère différent d'un point de vue statistique de celui déterminé selon un modèle théorique d'évaluation, comme le MEDAF.

Le modèle d'estimation et autres paramètres méthodologiques

Il s'agit d'une démarche classique des études d'événements. Ayant pour origine les travaux de Fama, Fisher, Jensen et Roll (1969), cette méthodologie est souvent considérée comme la démarche de référence des méthodologies d'études d'événements, et ce malgré la multiplication depuis de propositions de variantes méthodologiques plus complexes. Cette méthodologie présente également l'avantage d'être une démarche fréquemment employée. Ainsi, on mesure l'influence d'un événement sur le cours d'un titre dans une période donnée par le rendement anormal. Comme l'indique Hubler et al. (2002), « ce rendement anormal est envisagé comme l'écart entre le rendement effectivement observé de ce titre sur cette période et une estimation du rendement qui aurait été le sien sur cette période si l'événement n'était pas survenu. Ce rendement estimé du titre hors de tout impact est appelé rendement normal ». L'objectif étant d'effectuer une étude de court terme de l'impact de l'annonce elle-même des ASEN, une périodicité quotidienne des données a été adoptée. La fenêtre de l'événement choisie comprend les dix jours précédant et les dix jours suivant la date de l'annonce. Ce choix présente deux avantages. D'une part, cette fenêtre est comparable (sans être identique) à celles des autres études de court terme. D'autre part, cette fenêtre est suffisante pour couvrir et dépasser légèrement celles employées par les autres études antérieures (voir annexe).

Les opérations relatives aux données recueillies

Les choix de la fenêtre de l'événement, de la période d'estimation, et de la périodicité des données sont interdépendants. L'objectif étant d'effectuer une étude de court terme de l'impact de l'annonce elle-même des ASEN, une périodicité quotidienne des données a été adoptée. La fenêtre de l'événement choisie comprend les dix jours précédant et les dix jours suivant la date de l'annonce. Ce choix présente deux avantages. D'une part, cette fenêtre est comparable (sans être identique) à celles des autres études de court terme. D'autre part, cette fenêtre est suffisante pour couvrir et dépasser légèrement celles employées par les autres études antérieures. Dans un premier temps, un échantillon de tous les acteurs de l'industrie automobile a été constitué, consistant en un relevé de toutes les informations d'ASE

²⁹⁶ autoactu.com

²⁹⁷ Comme définit par D'Arcimoles, « un événement est une annonce propre au marché, à la conjoncture ou à l'entreprise qui donne aux investisseurs une information nouvelle, susceptible de provoquer une révision des anticipations sur le niveau ou le risque des flux futurs et de modifier ainsi le cours de l'action ».

automobiles publiées durant cette période. Dans un second temps, il en a été tiré un second échantillon ne comprenant parmi ces informations que celles concernant des ASEN (quel que soit le compartiment de cotation) et ayant fait l'objet d'une cotation régulière durant la fenêtre de l'événement. L'échantillon comprend alors trente événements. Ont été ensuite retirés de l'échantillon les événements trop rapprochés dans le temps concernant une même entreprise. En effet, le modèle de marché servant à l'évaluation des rendements normaux et anormaux dit être estimé sur une période de temps hors de toute influence de l'événement. Lorsqu'un même émetteur subit deux événements proches dans le temps, le second événement a donc été retiré de l'échantillon si sa période d'estimation du modèle était juxtaposée avec la fenêtre de l'événement précédent. En cas d'événements multiples subits par une même entreprise, ont été conservés les premiers événements en la matière. A ce stade, le modèle a été estimé pour chacun des événements de l'échantillon. L'indice retenu pour chacun des rendements de marché était la moyenne arithmétique des rentabilités calculées sur la base des cours boursiers des sociétés concernées (à l'instar de la méthodologie utilisée par Hubler). Plusieurs tests statistiques ont été menés préalablement à l'utilisation des modèles pour estimer les rendements normaux et anormaux : le test du coefficient de détermination (r^2), les tests de Student de la significativité des coefficients du modèle (bilatéraux) et le test de Durbin et Watson d'autocorrélation des résidus. Les événements dont les résultats de ces tests n'étaient pas satisfaisants aux seuils statistiques habituels ont été retirés.

5. Résultats et interprétation

Après avoir étudié l'impact sur les taux de rendement des actions des annonces d'événements liés à l'ASE publiées dans nos sources, il apparaît que les premiers résultats de cette recherche (voir annexe 2) sont compatibles avec la théorie des coûts de transaction.

5.1. Les premiers résultats de la recherche exploratoire

Les résultats obtenus dans cette étude exploratoire restent proches de ceux obtenus précédemment dans le cadre d'études d'événements menées en France sur des événements de GRH (Hubler et Schmidt, 1996). La présentation de nos résultats suit le déroulement des analyses effectuées, qui suivent elles-mêmes l'ordonnancement de la typologie précédente des événements. Ces résultats sont résumés dans un tableau fournissant, selon le type d'événement et selon le jour de la fenêtre de l'événement, le rendement anormal moyen, le rendement anormal moyen cumulé et, s'il y a lieu, son seuil de significativité à 5 %. Un impact significatif de + 4 % est observé pour ces événements deux jours avant leur annonce. Ce résultat complète les autres études empiriques, qui laissaient à penser que la réaction demeurerait négative les jours précédents l'annonce, et ce même concernant les annonces proactives.

5.2. Interprétation des résultats

Les applications récentes de la théorie de l'agence s'orientent vers un élargissement à d'autres types de partenaires, tels les employés, les clients, les Pouvoirs Publics notamment²⁹⁸. Cet élargissement de la théorie de l'agence entraîne un rapprochement entre la théorie financière, la théorie des organisations, l'économie industrielle et la stratégie. Dans ce nouveau cadre interprétatif, le contenu du plan de restructuration et sa mise en œuvre deviennent des moyens de résoudre les conflits existant entre dirigeants, actionnaires et employés²⁹⁹. Ces conflits naissent des divergences d'objectifs et des asymétries d'information, entraînant les

²⁹⁸ Les premières recherches apparentées à la théorie de l'agence se limitaient à l'analyse des conflits entre trois catégories d'agents : les dirigeants, les actionnaires et les créanciers.

²⁹⁹ Terme utilisé au sens générique (il peut également désigner les catégories socioprofessionnelles de cadres).

phénomènes connus de risque moral et de sélection adverse. Un plan de restructuration négocié offre l'avantage de limiter le niveau de l'incertitude, et de réduire l'asymétrie informationnelle entre les parties tout en renforçant les possibilités de contrôle (transparence des transactions). La différence de réactivité des marchés financiers, pour une catégorie d'ASE homogène, viendrait de la difficulté d'évaluer les coûts d'agence. Par défaut, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle les conflits intergroupes, issus des ASE standards, rendent les marchés financiers prudents. Les résultats rapportés permettent de mettre en relief l'équation économique relative aux bonnes pratiques sociales des entreprises. Comme le dit le sociologue M. VILLETTE, « *agir de façon socialement responsable revient à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme, dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme* ». Dans ce cadre, l'anticipation des marchés financiers pourrait porter sur des éléments distincts : la mesure d'un rapport « Coût/Bénéfice », ou la perception d'une compétitivité basée sur un capital humain ? Comme déclinée lors de la Conférence d'Athènes par la CE : il semble « *évident que la compétitivité et la pérennité des entreprises seront de plus en plus influencées par la préservation et le développement d'un capital humain plus que sur des critères purement financiers ou comptables.* »³⁰⁰ **D'un point de vue qualitatif, l'hypothèse d'une myopie radicale des marchés financiers, largement indifférents aux mesures sociales d'accompagnement dans les PSE, semble pertinente.** Dans les cas que nous avons recensés, les actionnaires ne réagissent qu'aux réactions de blocage total, comme par exemple les grèves ou le blocage social dans les entreprises. Toute l'ambiguïté relevée dans la nomenclature des plans sociaux est certainement dans l'habillage sémantique des mesures sociales. On peut s'interroger sur l'opportunité de qualifier des mesures sociales sans pertinence économique et parler alors de RSE. La réponse serait peut-être que le suivi administratif de la procédure constitue l'assurance de maximiser l'évitement des situations de blocage... On peut supposer alors que la RSE ne serait qu'un étendard destiné aux acteurs publics (administrations publiques, acteurs institutionnels, Etat...), et non aux marchés financiers ; d'où l'existence d'un double discours dans les documents officiels de communication des acteurs concernés. Il existerait ainsi deux discours officiels « parallèles », visant respectivement un auditoire spécifique :

- le rapport financier destiné aux seuls actionnaires et aux marchés ;
- et la communication dans la presse économique et celle auprès des Comités d'Entreprises destinées aux autres acteurs, très sensibles aux reclassements.

Ces deux discours peuvent sur certains points s'opposer fortement : par exemple, le reclassement total du personnel d'un site restructuré va entraîner des coûts supplémentaires, l'estimation de ces charges ne pourra que croître au fil des années et des difficultés de reclassement rencontrées (la provision est donc susceptible d'augmenter dans le temps).

5.3. Vers une analyse textuelle des discours « managériaux »

L'annonce de la fermeture d'Aulnay par PSA constitue un cas intéressant. Le document de référence du Groupe PSA publié le 13 Février 2013 sur les résultats annuels 2012 entérine la fermeture du site d'Aulnay (sans s'y attarder particulièrement). Cette documentation est dédiée aux investisseurs financiers, et ne fait pas état spécifiquement des engagements du groupe concernant le reclassement total et complet du personnel (elle évoque d'une manière sibylline la permanence d'un sentiment de « responsabilité »). Une typologie entre deux discours officiels semble donc se détacher :

- en premier lieu, un **discours « managérial »** dans le rapport financier et ses annexes : insistant sur la crise, mais actant en même temps d'une logique volontariste du groupe (« envers et contre les événements, PSA maintient la plupart de ses parts de marchés »). Ce

³⁰⁰ Concept élargi de la notion de capital humain, comme étant assis sur la confiance, la cohésion sociale, et le sens des valeurs d'entreprise.

discours continue à marquer des points si l'on considère que la sur-réaction des marchés reste encore de mise quand le nombre de suppressions de postes est particulièrement significatif – cf. économie à court terme.

- en second lieu, un **discours orienté « social »** de la même entreprise au sein des autres supports de communication : en direction notamment, des salariés du groupe, et plus particulièrement du site d'Aulnay, exprimant le caractère exceptionnel et historique de la crise traversée par le groupe *en France* (et plus généralement par les deux constructeurs français). Le discours se heurte parfois à des incohérences, visibles aux initiés du secteur. Ainsi, le CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles) publiait les statistiques officielles de production du groupe PSA en France et à l'international sur l'année 2012 : il est intéressant de noter que la baisse de production du Groupe a été beaucoup plus forte à l'international (-20% sur les neuf premiers mois 2012/2011), qu'au sein de la France (-11% sur la même période). La crise s'est donc révélée plus forte à l'international qu'en France...

6. Conclusion

Le questionnement autour des relations entre les annonces de plans sociaux et de restructurations, d'une part, et le comportement boursier des actions de l'autre, connaît une réactualisation brutale en Europe avec l'accélération des restructurations dans les entreprises industrielles. La question posée consiste à s'interroger sur la complicité tacite ou réelle des actionnaires avec les initiateurs des processus de restructuration des firmes. De nombreuses prises de parole excitent la suspicion à l'encontre d'un capital financier instrumentalisant de manière définitive l'extinction des entreprises et avec elle, de l'emploi salarié. L'idée d'une stratégie délibérée des actionnaires, spéculant sur un accroissement des restructurations dans une période difficile en suivant leur politique guidée par des anticipations réalisées sur des périodes plus ou moins longues, s'ensuit spontanément de la première hypothèse. La question se pose de savoir si les informations émises autour des restructurations avaient un impact significatif sur le cours de bourse, et si oui, s'il était positif ou négatif. Les premiers résultats statistiques de notre étude exploratoire tendent à prouver qu'une ASEN entraîne une augmentation des cours en J-2. Celle-ci constitue d'une part un facteur favorable de diminution des coûts de transaction *ex-post*, et d'autre part, un élément positif dans une industrie fonctionnant en flux tendus (il faut bien entendu se garder de généraliser cette conclusion pour l'ensemble des secteurs industriels). Il y a donc une relation significative entre l'annonce de destruction des emplois dans les entreprises et l'évolution à court terme du titre. Ce résultat est convergent avec les études les plus marquantes de la littérature, sans signifier que les annonces ont un impact aussi significatif sur la valeur des titres à long terme ; et que les entreprises -les plus fragiles financièrement- sont plus sensibles ou non à l'impact du cours en rapport aux annonces de ce type.

Notre approche constitue une modélisation du concept de RESR. Son cadre analytique pourrait être élargi à d'autres variables pour permettre une meilleure lecture des résultats. Ainsi, pourrait-on s'interroger pour savoir si la structure de capital a une influence sur le contenu de la restructuration et les modalités du plan social, ou si la firme familiale Peugeot opère plutôt différemment ses prochaines restructurations, en lieu et place d'une entreprise non familiale, comme Renault. Celui-ci a privilégié une autre démarche : plutôt que des PSE de grande envergure, signature d'un accord cadre dit de « compétitivité » en Mars 2013, le groupe s'engageant ainsi sur une absence de fermeture de site d'assemblage en France, mais sans pour autant s'interdire des suppressions de postes de CDI (cf. départs en retraites non remplacés).

Sur un aspect plus méthodologique, on peut s'interroger sur la valorisation des plans sociaux –négociés ou non- sur un terme plus long que celui utilisé dans les méthodes d'événements. Il est vrai qu'observer spécifiquement l'évolution du cours boursier à court terme peut poser des

problèmes d'interprétation : la communication externe sur un plan social tend parfois à faire apparaître les mesures comme « socialement responsable » car il peut s'agir d'un but en tant que tel, voire le fruit d'une stratégie en termes d'image pour l'entreprise. Sur un plus long terme, ces risques d'instrumentalisation tendent à disparaître car l'ensemble des parties prenantes ont eu tout le loisir de s'exprimer sur le contenu réel de la restructuration et de ses mesures. La difficulté d'une observation sur un terme allongé serait alors de rattacher l'évolution de la valeur de l'entreprise à la restructuration proprement dite, mais l'enjeu en vaut la peine.

7. Bibliographie

- ABOWD J., MILKOVICH G., HANNON J., "The effects of human resource management decisions on shareholder value", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 43, 1990
- AGLIETTA M., RÉBÉRIOUX A. (2005), « Les régulations du capitalisme financier », *La Lettre de la Régulation*, n°51.
- ARCIMOLES C-H. (D'), Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N° 122, Janvier Février 1999
- BLANCHARD O., TIROLE J. Protection de l'emploi et procédures de licenciement, Rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2003.
- BOYER T., « Corporate governance et emploi : les attentes des marchés financiers », *Gérer et comprendre*, Septembre 2002, N° 69.
- CAHUC P., « Pour une meilleure protection de l'emploi », Document de travail, n°63, Centre d'observation économique de la chambre de commerce et d'industrie de Paris.
- CAPELLE-BLANCARD, G., COUDERC, N. (2006). « Licenciements boursiers chez Michelin et Danone: beaucoup de bruit pour rien? », *Rev française d'économie*, 2 1(2), 55-73.
- CARDEBAT, J.-M et SIRVEN, N. « Responsabilité sociale et rendements boursiers: une relation négative? ». *Management & Avenir*, 2009, no 9, p. 363-378.
- CHEVALIER P., DURE D., Quelques effets pervers des mécanismes de gestion, Dossier Pourquoi licencie-t-on ?, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Septembre 1994, N° 36
- DE MEUSE, K. P., VANDERHEIDEN, P. A., BERGMANN, Th. J. « Announced layoffs: her effect on corporate financial performance », *Human Resource Management*, 2006, vol. 33, no 4, p. 509-530.
- FABRE C., « L'implication des salariés restants après un plan social », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Montpellier, 1997
- FAMA E.F., FISHER L., JENSEN M.C., ROLL R., « The adjustment of stock prices to new information », *International Economic Review*, 10, 1, pp. 1-21, 1969
- FARBER H., HALLOCK K., « Have employment reductions become good news for shareholders ? The effect of job loss announcements on stock prices », 1970-97, Working paper 417, Princeton University, Juin 1999
- GOMBOLA, M. J. et TSETSEKOS, G. P.. The information content of plant closing announcements: Evidence from financial profiles and the stock price reaction. *Financial Management*, 1992, p. 31-40.
- HALLOCK, K. F. "Layoffs, top executive pay, and firm performance », *American Economic Review*, 1998, 711-723.
- KALRA R., HENDERSON G. V., WALKER M. C., « Share prices reactions to Plant-Closing announcements », *Journal of Economics Business*, vol. 26, pp. 381-395, 1994
- LEMASLE T., TIXIER P-E. (sous la direction de), Des restructurations et des hommes, Dunod, 212 pages, Septembre 2000
- HUBLER J., SCHMIDT G., L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises : application d'une méthodologie d'étude d'événements, XIII^{ème} journées nationales des IAE, ESUG de Toulouse, Tome 1

- HUBLER J., SCHMIDT G., Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France – Etats-Unis », *Revue Française de Gestion*, N° 126, Novembre Décembre 1999
- HUBLER J., MESCHI P-X., SCHMIDT G., Annonce de suppressions d'emplois et valeur boursière : le poids des variables explicatives, *Cahier du GREGOR*, IAE de Paris I, 2002-02
- HUSELID, M. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of management journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672, 1995.
- IQBAL, Zahid, SHETTY, Shekar. Layoffs, stock price, and financial condition of the firm. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 2011, vol. 11, no 2, p. 67-72.
- PERRY, L. « Least-cost alternatives to layoffs in declining industries. », *Organizational Dynamics*, 1986, vol. 14, no 4, p. 48-61 ».
- ROULEAU L., Les restructurations d'entreprise : quelques points de repère, HEC de Montréal, Working paper, date non renseignée
- SAUVIAT, C., MONTAGNE, S., « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises: le cas français », *Travail et emploi*, (87), 111, 2001.
- URSEL, N., ARMSTRONG-STASSEN, M., « The impact of layoff announcements on shareholders », *Relations industrielles*, 1995, vol. 50, no 3.
- XHAUFLAIR, V., PICHAULT, F. « Comment créer l'avenir après deux siècles de sidérurgie? » apports gouvernance réflexive des restructurations, RMS Working Paper, 2012.
- WERTHEIM, P., ROBINSON, M., « The Effect of a Firm's Financial Condition on the Market Reaction to Company Layoffs », *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 2011, vol. 16, no 4.
- WORREL D., DAVIDSON I., SHARMA V., *Layoff announcements and stockholder Wealth*, *Academy of Management*, Vol. 34, 1991.

ANNEXE 1 – modèle d'estimation

On définit le rendement anormal comme étant donné par :

$$RA_{it} = RO_{it} - RN_{it}$$

Avec : RA_{it} : Rendement anormal estimé du titre i sur la période t ; RN_{it} : Rendement normal estimé du titre i sur la période t ; RO_{it} : Rendement observé du titre i sur la période t .

Le rendement normal d'un titre sur une période est estimé à l'aide d'un modèle de marché unifactoriel classique de formulation générale :

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i \times R_{mt} + \varepsilon_{it}$$

Où R_{it} et R_{mt} sont respectivement des variables aléatoires représentant les rendements du titre i et du marché sur une période t avec $RN_{it} = R_{it}$. Le rendement anormal généré par l'annonce de l'événement est estimé pour chaque titre i appartenant à l'échantillon et pour chaque période T de la fenêtre de l'événement. A chaque distance T donnée de l'événement, est ensuite calculé un rendement anormal moyen entre les titres de l'échantillon :

$$RAM_T = \frac{\sum_{i=1}^N \hat{RA}_{iT}}{N}$$

N est le nombre de titres de l'échantillon. RA_{iT} est le rendement anormal du titre i sur une période située à une distance T de l'événement ; RAM_T est le rendement anormal moyen des titres de l'échantillon à une distance T de l'événement. Ce rendement anormal moyen évalue l'influence moyenne de l'événement sur les rendements des titres de l'échantillon à une distance donnée de la date de l'événement. Ces rendements anormaux moyens sont ainsi calculés à chaque distance de la date de l'événement appartenant à la fenêtre de l'événement afin de mettre en évidence l'évolution de l'impact éventuel de l'événement par rapport à cette date. A partir de ces rendements anormaux moyens ont ensuite été calculés les rendements anormaux moyens cumulés. Le rendement anormal moyen cumulé à une distance T donnée de la date de l'événement est égal à la somme des rendements anormaux moyens générés par l'événement depuis le début de la fenêtre de l'événement, soit :

$$RAMC_T = \sum_{j=T_d}^T RAM_j = \frac{\sum_{j=T_d}^T \sum_{i=1}^N \hat{RA}_{ij}}{N}$$

où T_d est la date du début de la fenêtre de l'événement, donc située T_d périodes avant la date de survenue de l'événement, $RAMC_T$ est le rendement anormal moyen cumulé à la date T (cumulé de la date T_d à la date T) des titres de l'échantillon. Contrairement au rendement anormal moyen, le rendement anormal moyen cumulé évalue globalement l'importance de l'impact de l'événement sur les taux de rendement des titres sur l'ensemble des périodes de temps depuis le début de la fenêtre de l'événement. Le rendement anormal moyen cumulé est calculé successivement sur chacune des périodes de la fenêtre de l'événement. Enfin, à chaque période, à chaque distance T de la fenêtre de l'événement, la significativité statistique du rendement anormal moyen a été testée en employant un test de Student bilatéral.

Le critère du test est donné par : $CRAM_T = \frac{RAM_T}{S_{RAM_T}}$

Avec :

$$S_{RAM_T} = \frac{1}{\sqrt{N}} \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (RA_{iT} - RAM_T)^2}{N-1}}$$

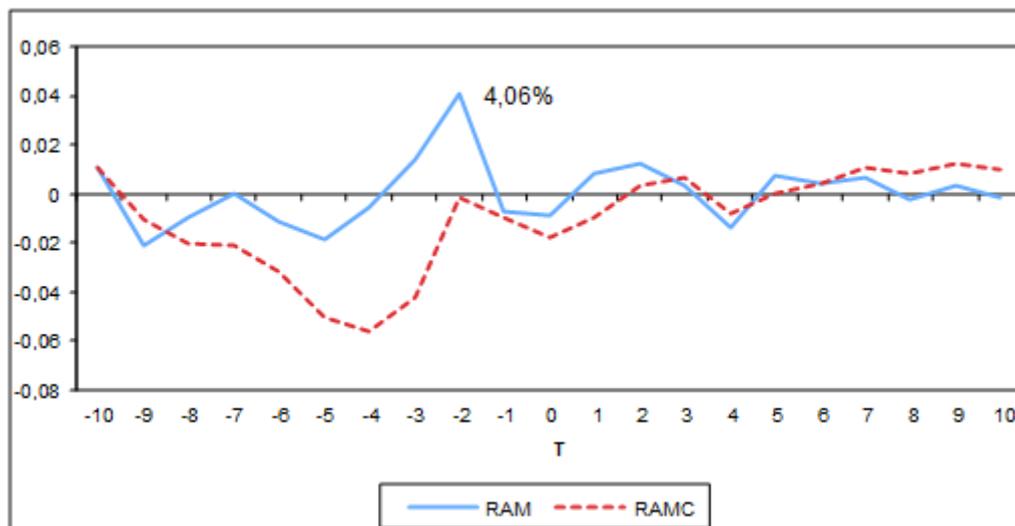
Les choix de la fenêtre de l'événement, de la période d'estimation, et de la périodicité des données sont interdépendants.

ANNEXE 2 – extrait résultats - Tableau : le cours de bourse

| Date | RAM | RAMC | CRAM(T) |
|-----------|--------|--------|------------------------|
| -10 | 1,06% | 1,06% | 1,13333732 |
| -9 | -2,12% | -1,07% | - 1,49182819 |
| -8 | -0,99% | -2,06% | - 0,90737971 |
| -7 | -0,02% | -2,08% | -0,0322195 |
| -6 | -1,12% | -3,19% | - 0,85788409 |
| -5 | -1,88% | -5,07% | - 0,79144947 |
| -4 | -0,57% | -5,65% | - 0,63286476 |
| -3 | 1,40% | -4,25% | 0,78928111 |
| -2 | 4,06% | -0,19% | 2,03435189 * |
| -1 | -0,75% | -0,94% | - 0,56848046 |
| 0 | -0,87% | -1,81% | - 0,74830799 |
| 1 | 0,86% | -0,95% | 0,64836249 |
| 2 | 1,26% | 0,31% | 1,40043347 |
| 3 | 0,31% | 0,62% | 0,29930966 |
| 4 | -1,42% | -0,79% | - 1,33109732 |
| 5 | 0,78% | -0,01% | 0,77364909 |
| 6 | 0,44% | 0,43% | 0,64608009 |
| 7 | 0,67% | 1,10% | 0,73694648 |
| 8 | -0,26% | 0,84% | - 0,37818856 |
| 9 | 0,36% | 1,20% | 0,28580327 |
| 10 | -0,17% | 1,02% | - 0,08409513 |

* l'impact de la variable explicative testée est statistiquement significatif (à 5 %).

Figure 1. Influence d'une ASEN sur le cours de bourse



COMITE SCIENTIFIQUE

- Alain AKANNI, Université de Dakar, Sénégal.
David AUTISSIER, Univ. de Paris Est et ESSEC Business School.
Nehmé AZOURY, Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban.
Olivier BACHELARD, ESC Saint Etienne, France.
Nicole BARTHE, Univ. de Nice, Nice, France.
Elie BASBOUS, Univ. libanaise, Beyrouth, Liban.
Adnane BELOUT, Univ. de Montréal, Canada.
Leila BENRAISS, IAE de Bordeaux, France.
Chafik BENTALEB, ENCG Marrakech et EUROMED, France.
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France.
Marc BONNET, ISEOR Lyon, France.
Frank BOURNOIS, Univ. de Paris II CIFFOP, Paris, France.
Luc BOYER, Univ. Paris Dauphine, Paris, France.
Martine BRASSEUR, Univ. Paris Descartes, France.
Franck BRILLET, Univ. de Tours, France.
Christiane BUGHIN, Univ. de Mons, Belgique.
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Univ. de Craiova, Roumanie.
Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne, France.
Didier CAZAL, Univ. de Lille, Lille, France.
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, Cergy, France.
Annie CORNET, Univ. de Liège, Belgique.
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France.
Eric DAVOINE, Univ. de Fribourg, Suisse.
Françoise De BRY, Académie de l'éthique, Paris, France.
Anne Marie De VAIVRE, IAS & AINF, Paris, France.
Richard DELAYE, Propédia-IGS, Univ. Professionnelle d'Afrique.
Simon DOLAN, ESADE Barcelone, Espagne.
Claire DUPONT, Univ. de Mons, Belgique.
Michelle DUPORT, Univ. Montpellier III, France.
Françoise DUPUICH, ISC, Paris, France.
Jean-Yves DUYCK, Univ. de la Rochelle, France.
Omar EL AMILI, Univ. Hassan 1^{er} et EMAA, Agadir, Maroc.
Mohamed ENNACEUR, IAS Tunisie.
Christophe ESTAY, Bordeaux Ecole de Management, France.
Perrine FERAUGE, Univ. de Mons, Belgique.
Yacine FOUHAD, AASA, Algérie.
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France.
Anne Marie FRAY, ESCM, Tours, France.
Romina GIULIANO, Univ. de Mons, Belgique.
Christian GOUX, Univ. de Bourgogne, France.
Roger-Pierre HERMONT, Univ. de Paris XII, Paris, France.
Jacques IGALENS, Toulouse Business School, France.
Abdelilah JENNANE, Capital Consulting, Maroc.
Michel JORAS, ESCE Paris, France.
Assya KYIAT, Univ. d'Oran, Algérie.
Marc LABIE, Univ. de Mons, Belgique.
Hervé LAINE, Académie de l'Ethique, Paris, France.
Hubert LANDIER, IAS, France.

Michel LEBERRE, Univ. de Grenoble, France.
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France.
Pierre LOUART, Univ. de Lille, France.
Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, Univ. de Tunis, Tunisie.
Benoît MAHY, Univ. de Mons, Belgique.
Mohamed MATMATI, Ecole de Management de Grenoble, France.
Malik MEBARKI, Univ. de Lille, France.
Samuel MERCIER, Univ. de Bourgogne, France.
Patrick MICHELETTI, Euromed Marseille, France.
Nathalie MONTARGOT, Univ. de Cergy-Pontoise, Cergy, France.
Joan MUNDET HIERN, UPC Barcelone, Espagne.
Hadj NEKKA, Univ. d'Angers, France.
Jean-Marie PERETTI, IAE.de Corte ESSEC Business School, Cergy.
Jean-Michel PLANE, Univ. Montpellier III, Montpellier, France.
Youri POPOV, Univ. de Moscou, Russie.
Stéphane RENAUD, Univ. du Québec à Montréal, Canada.
Alain ROGER, Univ. de Lyon III, Lyon, France.
Henri SAVALL, Univ. Lyon III ISEOR.
Aline SCOUARNEC, Univ. de Caen & ESSEC E.E., France.
François SILVA, ESCM et CNAM Paris.
Jean-Paul TCHANKAM, Bordeaux Ecole de Management, France.
Brahim TEMSEMANI, EHECT, Tanger, Maroc.
Maurice THEVENET, ESSEC Business School & CNAM, France.
Odile UZAN, Univ. Paris Descartes, Paris, France.
Marc VALAX, Univ. de Lyon III, France.
Delphine VAN HOOREBEKE, Univ. de Toulon, France.
Eric VATTEVILLE, Univ. de Rouen, France.
Mélanie VOLRAL, Univ. de Mons, Belgique.
Shiwei WU, IEAM, Paris, France.
Zahir YANAT, Bordeaux Ecole de Management, France.
Véronique ZARDET, Univ. de Lyon III ISEOR, Lyon, France

Comité Scientifique 2013 :

Alain AKANNI, *Université de Dakar, Sénégal.*
David AUTISSIER, *Univ. de Paris Est et ESSEC Business School.*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban.*
Olivier BACHELARD, *ESC Saint Etienne, France.*
Nicole BARTHE, *Univ. de Nice, Nice, France.*
Elie BASBOUS, *Univ. libanaise, Beyrouth, Liban.*
Adnane BELOUT, *Univ. de Montréal, Canada.*
Leila BENRAISS, *IAE de Bordeaux, France.*
Chafik BENTALEB, *ENCG Marrakech et EUROMED, France.*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France.*
Marc BONNET, *ISEOR Lyon, France.*
Frank BOURNOIS, *Univ. de Paris II CFFOP, Paris, France.*
Luc BOYER, *Univ. Paris Dauphine, Paris, France.*
Martine BRASSEUR, *Univ. Paris Descartes, France.*
Franck BRILLET, *Univ. de Tours, France.*
Christiane BUGHIN, *Univ. de Mons, Belgique.*
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, *Univ. de Craiova, Roumanie.*
Stéphanie CARPENTIER, *ESC Saint Etienne, France.*
Didier CAZAL, *Univ. de Lille, Lille, France.*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, Cergy, France.*
Annie CORNET, *Univ. de Liège, Belgique.*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France.*
Eric DAVOINE, *Univ. de Fribourg, Suisse.*
Françoise De BRY, *Académie de l'éthique, Paris, France.*
Anne Marie De VAIVRE, *IAS & AINF, Paris, France.*
Richard DELAYE, *Propédia-IGS, Univ. Professionnelle d'Afrique.*
Simon DOLAN, *ESADE Barcelone, Espagne.*
Claire DUPONT, *Univ. de Mons, Belgique.*
Michelle DUPORT, *Univ. Montpellier III, France.*
Françoise DUPUICH, *ISC, Paris, France.*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de la Rochelle, France.*
Omar EL AMILI, *Univ. Hassan 1er et EMAA, Agadir, Maroc.*
Mohamed ENNACEUR, *IAS Tunisie.*
Christophe ESTAY, *Bordeaux Ecole de Management, France.*
Perrine FERAUGE, *Univ. de Mons, Belgique.*
Yacine FOUAD, *AASA, Algérie.*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France.*
Anne Marie FRAY, *ESCEM, Tours, France.*
Romina GIULIANO, *Univ. de Mons, Belgique.*
Christian GOUX, *Univ. de Bourgogne, France.*
Roger-Pierre HERMONT, *Univ. de Paris XII, Paris, France.*
Jacques IGALENS, *Toulouse Business School, France.*
Abdelilah JENNANE, *Capital Consulting, Maroc.*
Michel JORAS, *ESCE Paris, France.*
Assya KYIAT, *Univ. d'Oran, Algérie.*
Marc LABIE, *Univ. de Mons, Belgique.*
Hervé LAINE, *Académie de l'Ethique, Paris, France.*
Hubert LANDIER, *IAS, France.*
Michel LEBERRE, *Univ. de Grenoble, France.*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France.*
Pierre LOUART, *Univ. de Lille, France.*
Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, *Univ. de Tunis, Tunisie.*
Benoît MAHY, *Univ. de Mons, Belgique.*
Mohamed MATMATI, *Ecole de Management de Grenoble, France.*
Malik MEBARKI, *Univ. de Lille, France.*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France.*
Patrick MICHELETTI, *Euromed Marseille, France.*
Nathalie MONTARGOT, *Univ. de Cergy-Pontoise, Cergy, France.*
Joan MUNDET HIERN, *UPC Barcelone, Espagne.*
Hadj NEKKA, *Univ. d'Angers, France.*
Jean-Marie PERETTI, *IAE.de Corte ESSEC Business School, Cergy.*
Jean-Michel PLANE, *Univ. Montpellier III, Montpellier, France.*
Youri POPOV, *Univ. de Moscou, Russie.*
Stéphane RENAUD, *Univ. du Québec à Montréal, Canada.*
Alain ROGER, *Univ. de Lyon III, Lyon, France.*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III ISEOR.*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen & ESSEC E.E., France.*
François SILVA, *ESCEM et CNAM Paris.*
Jean-Paul TCHANKAM, *Bordeaux Ecole de Management, France.*
Brahim TEMSEMANI, *EHECT, Tanger, Maroc.*
Maurice THEVENET, *ESSEC Business School & CNAM, France.*
Odile UZAN, *Univ. Paris Descartes, Paris, France.*
Marc VALAX, *Univ. de Lyon III, France.*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France.*
Eric VATTEVILLE, *Univ. de Rouen, France.*
Mélanie VOLRAL, *Univ. de Mons, Belgique.*
Shiwei WU, *IEAM, Paris, France.*
Zahir YANAT, *Bordeaux Ecole de Management, France.*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III ISEOR, Lyon, France.*