

*Audit social et
management responsable*

Zadar, Croatie
17 & 18 mai 2013

Éditeur scientifique
Jean-Marie PERETTI

AUDIT SOCIAL ET MANAGEMENT RESPONSABLE

La notion de management responsable est apparue récemment comme la déclinaison de la RSE au niveau des managers¹. Il s'agit d'une évolution importante car elle indique que la RSE n'est pas uniquement constituée de politiques et de communications gérées par la direction du groupe ou la direction générale mais qu'elle doit infuser tous les métiers, toutes les fonctions et que les managers en sont le relai privilégié. A travers les décisions opérationnelles qu'ils prennent ils sont responsables de la mise en œuvre effective de la RSE. Les managers sont également, conformément à leur vocation, à l'origine de la remontée d'informations et de suggestions des salariés sur les thèmes de la RSE.

Il est apparu assez rapidement dans les travaux académiques concernant le management responsable que les considérations relatives à l'éthique et notamment la *sureté éthique* jouait un rôle important. Enfin de nombreuses entreprises multinationales ont entrepris un effort de formation sur ce sujet vis-à-vis de leur encadrement. Ces transformations du management et du leadership interpellent l'auditeur social sur de nombreux points.

L'IAS a donc choisi pour sa 15^{ème} université de printemps d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions explorant les apports de l'audit social au développement d'un management responsable.

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 refondation d'un nouveau pacte social est nécessaire pour un management responsable et l'apport des missions d'audit social paraît essentiel.

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, 45 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 14 universités de printemps et en 2012 la première Université d'automne à Kinshasa en République démocratique du Congo. Plus de 1500 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 15^{ème} université printanière est donc la 46^{ème} université consacrée à l'Audit du Social et de la responsabilité sociétale. Nous aurons à questionner la place de l'Audit Social et de la RSE dans la réussite d'un management responsable.

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 et son évolution vers un management responsable, c'est à dire au service des responsabilités sociale, sociétales et environnementale au même titre que les responsabilités financières et économiques :

- Les méthodologies de l'analyse des risques sur les champs humain et social (au sens large)

¹Notamment autour de la revue JBE (Journal of business ethics), cf *Responsible Leadership* sous la direction de N. M. Pless et T. Maak Ed Springer 2011

- L'apport de l'audit social, environnemental, sociétal au développement des organisations
- L'apport de l'Audit social dans le cadre d'un dialogue social de qualité
- L'audit social et le risque éthique, l'éthique et/ou la déontologie, les chartes et référentiels,
- L'anticipation et la maîtrise des risques;
- L'impact de la RSE sur la fonction RH et sur le management et les principes du management responsable;
- Les nouvelles approches du management socialement responsable à tous les niveaux hiérarchiques;
- L'évolution de l'audit social face aux attentes des parties prenantes en matière de RSE ;
- L'impact du management socialement responsable sur les performances sociales et financières de l'entreprise ;
- Les actions volontaires d'une entreprise socialement responsable et leur évaluation, leurs apports et leurs risques;
- L'analyse de cas et/ou de différentes situations de gestion faisant le lien entre la théorie et la pratique dans les différents domaines du management responsable.

Après la réussite des universités de Printemps d'Oran (2012), d'Agadir (2011), Beyrouth (2010), Alger (2009), Tanger (2008), Moscou (2007), Dakar (2006), Marrakech (2005), Tunis (2004), Corte (2003), Beyrouth (2002), Alger (2001), Marrakech (2000) et Hammamet (1999), l'Université 2013 de printemps de l'audit du social et de la responsabilité Sociétale se déroule, pour la première fois en Croatie, dans la ville historique de ZADAR.

Le choix de la Croatie s'imposait en 2013, l'année même où cet état devient le 28^{ème} membre de l'Union Européenne. Le choix de Zadar qui vient s'ajouter aux différentes villes hôtes des Universités de Printemps de l'IAS s'est également imposé du fait de la qualité du partenariat avec l'université de Zadar et de ses projets de développement international

Ville ancienne, reposant au milieu du littoral croate sur l'Adriatique, Zadar regorge de monuments historiques. Ses 3000 ans d'existence lui ont valu une longue histoire tumultueuse. Aujourd'hui, la beauté de ses monuments témoigne de l'héritage des diverses époques historiques. Le cadre exceptionnel de la ville de Zadar et de son université, nous invite dans la douceur de son climat et l'abondance des référentiels historiques à débattre autour d'une thématique à fort 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 responsable dans le cadre de la responsabilité sociétale d'entreprise.

L'Audit Social doit avoir une place et un apport essentiel dans la nécessaire évolution des pratiques managériales dans le cadre d'une authentique responsabilité sociétale. Nos échanges ont l'ambition de contribuer à l'émergence d'un management responsable au service du développement durable.

Cette 15^{ème} université de Printemps 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'Université de ZADAR 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). Elle bénéficie d'un partenariat fort avec l'ESSEC Business School, Paris Singapour, ainsi qu'avec le club d'affaires France-Croatie.

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 40 textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, directeur de la recherche de Toulouse Business School, à Alain AKANNI, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Marc BONNET, Frank BOURNOIS, Luc BOYER, Martine BRASSEUR, Franck BRILLET, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Stéphanie CARPENTIER, Didier CAZAL, Jean-Luc CERDIN, Farid CHAOUKI, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Eric DAVOINE, Françoise De BRY, Anne Marie De VAIVRE, Richard DELAYE, Michelle DUPORT, Jean-Yves DUYCK, François ECOTO, Omar EL AMILI, Mohamed ENNACEUR, Christophe ESTAY, Yacine FOUAD, Soufyane FRIMOUSSE, Anne Marie FRAY, Leonardo MARUŠIĆ, Christian GOUX, Michèle GUILLAUME HOFNUNG, Bernard GUILLON, Sana HENDA, Roger-Pierre HERMONT, Jacques IGALENS, Abdelilah JENNANE, Michel JORAS, Assya KHIAT, Hervé LAINE, Hubert LANDIER, Erick LEROUX, Pierre LOUART, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Nathalie MONTARGOT, Joan MUNDET HIERN, Jean-Marie PERETTI, Jean-Michel PLANE, Youri POPOV, Catherine REMOUSSENARD, Stéphane RENAUD, Alain ROGER, Henri SAVALL, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-Paul TCHANKAM, Brahim TEMSEMANI, Maurice THEVENET, Ante UGLEŠIĆ, Odile UZAN, Marc VALAX, Delphine VAN HOOREBEKE, Catherine VOYNET FOURBOUL, Eric VATTEVILLE, Zahir YANAT, Véronique ZARDET.

L'implication et la mobilisation de nos partenaires croates ont permis le succès de cette manifestation. Que l'association France-Croatie, le club d'affaires France-Croatie, son

président Mario MATULIC et Patrick FAURE et l'université de Zadar soient ici remerciés pour leur contribution à la réussite de cette manifestation.

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.

Jean Marie PERETTI

Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse

Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement

Président d'honneur de l'AGRH, Président de l'IAS

Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »

SOMMAIRE

AUDIT SOCIAL ET MANAGEMENT RESPONSABLE.....	1
SOMMAIRE.....	5
LES AUTEURS.....	13
PRATIQUES DE GRH ET RETENTION FONCTIONNELLE: ANALYSE DIFFERENCIEE SELON LE STATUT D'EXPERT.....	15
Jocelyne ABRAHAM.....	15
Lucie MORIN.....	15
Stéphane RENAUD.....	15
Jean-Yves SAULQUIN.....	15
1 Cadre théorique.....	16
2 Méthodologie de la recherche.....	23
3 Résultats.....	25
4 Discussion des résultats.....	27
5 Conclusion.....	28
6. Bibliographie.....	28
VERS UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL : PERFORMANCE, APPRENTISSAGE ET PLAISIR.....	31
Yahia BAHAYOU.....	31
1. Introduction.....	31
2. Nouvelles perspectives de l'audit social.....	32
3. Qualité du manager responsable.....	33
4. Promotion des relations sociales.....	34
5. Innovation et compétence sociétales.....	37
6. L'éthique au cœur du management responsable.....	37
7. Conclusion.....	38
8. Bibliographie.....	39
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE.....	41
Dr. Djilali BENABOU.....	41
Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH.....	41
Dr. Habib TABETI.....	41
1. Introduction.....	41
2. Responsabilité sociale des PME.....	42
3. Présentation de la cartographie cognitive.....	45
4. l'étude empirique.....	46
5. Conclusion.....	50
6. Bibliographie.....	50
REPRESENTATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET CHOIX DE CARRIERE. ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DES JEUNES CADRES MAROCAINS.....	53
Chafik BENTALED.....	53
Rachid BOUTANNOURA.....	53
.1 Introduction :.....	53

2.	Contrat psychologique et choix de carrière : Revue de littérature	54
3.	Méthodologie :	57
4.	Résultats :	59
5.	Conclusion.....	62
6.	Bibliographie	63
GENRE ET SUCCES DE CARRIERE DES CADRES DES GRANDES ENTREPRISES AU MAROC :UNE APPROCHE PAR LES REPRESENTATIONS SOCIALES		65
	Chafik BENTALED	65
	Salma SEKKAT	65
1.	Introduction	65
2.	Etat de l'art :	66
2.	Contexte marocains	71
3.	Méthodologie envisagée.....	73
4.	Conclusion.....	75
5.	Bibliographie	75
LES INDIENS DU QUÉBEC EN QUÊTE DE SENS.....		79
	Jean-Claude BERNATCHEZ	79
1.	Introduction	79
2.	Un bref historique.....	79
3.	Des aspects sociodémographiques	80
4.	La démarche de recherche identitaire.....	81
5.	Le contexte d'insertion.....	83
6.	Le terroir comme facteur de pureté	84
7.	La Réserve.....	85
8.	Le malaise autochtone	86
9.	Le ressentiment	87
10.	L'angle mertonnien d'analyse	87
11.	Conclusion.....	88
L'INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION D'ITINERANCE : LE CAS DE LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL DE VILLE-MARIE (SDSVM) DANS LE CENTRE-VILLE DE MONTREAL		91
	Mustapha BETTACHE.....	91
	Yves HALLÉE	91
1.	Problématique et état de la situation	91
2.	Méthodologie	93
REPRISE D'ENTREPRISE ET AUDIT ENVIRONNEMENTAL : POUR UNE SECURISATION DE LA TRANSACTION.....		95
	Sonia BOUSSAGUET.....	95
	Caroline ANDRE.....	95
1.	Introduction.....	95
2.	Cadre d'analyse : audit environnemental dans le cadre d'une reprise d'entreprise	96
3.	Approche méthodologique : étude de cas exploratoires.....	101
4.	Résultats	103
5.	Discussion	106
6.	Conclusion.....	110
7.	Bibliographie	111

AUDIT DES PRATIQUES MANAGERIALES RESPONSABLES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS PLACES SOUS LA TUTELLE DE L'ETAT. LE CAS DES ORGANISMES CONSULAIRES.....	113
Stéphanie CARPENTIER.....	113
1. Le management responsable	114
2. Les caractéristiques organisationnelles des chambres consulaires	116
3. Les conséquences budgétaires et managériales du changement de paradigme issu de la réforme consulaire de 2010	119
4. Bibliographie.....	124
GESTION ETHIQUE EN FINANCE: LE CAS DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS.....	127
Benoît CHERRE. Ph.D.....	127
Nicolas DUFOUR.....	127
1. Introduction	127
2. Partie théorique	128
3. Partie empirique	132
4. Discussion et conclusion	136
5. Conclusion.....	139
6. Bibliographie.....	140
HUIT DISPOSITIFS POUR LA COORDINATION EN ENTREPRISE.....	143
Fernando CUEVAS	143
1. L'origine des organisations humaines.....	143
2. Le modèle de la différenciation/intégration	144
3. Management et gestion.....	145
4. Le management des hommes et des actions.....	146
5. La coordination.	147
6. Le changement permanent	147
7. Huit dispositifs de coordination	148
8. Conclusion.....	154
FEMMES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : VERS UN NOUVEAU MODELE!.....	157
Viviane de BEAUFORT.....	157
Lucy SUMMERS	157
1. Introduction: diversité de genre et rapport au pouvoir - y a-t-il une question?.....	157
2. La montée des femmes dans les CA est encore insuffisante, confrontée à ces stéréotypes.....	158
3. La recherche d'un pouvoir pour « faire » plutôt que le pouvoir pour ses attributs... ..	165
4. Quelles modifications potentielles en matière de gouvernance	169
5. Conclusion : La valeur ajoutée d'un modèle mixte de leadership	175
6. Bibliographie.....	176
7. Guide d'entretien pour l'étude « Femmes et Pouvoir »	178
LA RSE POUR FAIRE FACE AUX NOUVELLES TENDANCES HYPER MODERNISTES : UNE RECHERCHE ACTION DANS UN ETABLISSEMENT MEDICAL.....	181
Jean DE PERSON	181
1. Les tendances hyper modernistes dans l'économie de la santé se fondent sur l'introduction d'un système de concurrence.....	182

2. La dynamique de la RSE peut optimiser le fonctionnement de l'établissement dans son contexte d'hyper modernité	186
3. Les résultats de la mise en œuvre de la nouvelle organisation face au nouveau contexte d'hyper modernité.....	190
Bibliographie.....	190
LA RSE UNE VALEUR SPIRITUELLE POUR LES MANAGERS ?.....	193
Marc DELUZET.....	193
Corinne FORASACCO	193
Catherine VOYNNET FOURBOUL.....	193
1. Introduction	193
2. Des politiques aux pratiques d'entreprises socialement responsables ; etat des lieux et mise en perspective	193
3. Une cartographie des valeurs éclairante pour la mise en place de politiques et pratiques de RSE	196
4. Conclusion.....	200
5. Bibliographie.....	200
ARTICULATION TRAVAIL-FAMILLE : D'UNE PROBLEMATIQUE THEORIQUE VERS UNE EXPLORATION PRATIQUE. ETUDE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES	203
Asmaa FARAH.....	203
Chafik BENTALEB	203
Christophe FALCOZ.....	203
1. Introduction	203
2. Cadre théorique :	205
3. Etude exploratoire sur l'ATF au MAROC	211
4. Conclusion.....	217
5. Bibliographie :.....	218
LES STRATEGIES RSE DES BANQUES : EXEMPLE DES PRATIQUES DANS LE MILIEU COOPERATIF.....	221
Anne Marie FRAY	221
1. Introduction	221
2. L'organisation responsable de la banque coopérative.....	221
3. Le management responsable dans le secteur bancaire coopératif	222
4. Notre terrain : exemple de la Caisse d'Epargne Loire Centre.....	224
5. Bibliographie	230
LE RISQUE HUMAIN LIE AU CHANGEMENT: MESURE DES COMPORTEMENTS DE RESISTANCE DES ACTEURS COMME METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RISQUES SUR LES CHAMPS HUMAIN ET SOCIAL.....	233
Hermine GIRISIT	233
Avec la collaboration d'Emmanuel BECK	233
1. Introduction	233
2. Objet et problématique	234
3. Etat de l'art	234
4. Contexte et champs d'observation	235
5. Résultats et interprétations	236
6. Conclusion.....	238
7. Bibliographie :.....	242

L'IMBROGLIO DES RELATIONS ENTRE LA GRH, LE BIEN-ETRE DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS	245
Jacques IGALENS	245
1. Les concepts en présence, la GRH, le bien-être et la performance.	245
2. Les relations théoriques	246
3. Les données expérimentales	249
4. Résultats	250
5. Commentaires des résultats	251
6. Bibliographie	252
L'EVALUATION DES FACTEURS DE L'ADAPTATION DES EXPATRIES : APPROCHE D'EVALUATION FONDEE SUR LA LOGIQUE FLOUE, VERS UNE NOUVELLE TECHNIQUE D'AUDIT SOCIAL	255
Abderrahman JAHMANE	255
Yassine SLAMA	255
1. Introduction	255
2. Justification du notre choix de modèle de la logique floue	256
3. Application du modèle de logique floue (Fustier .B 2006)	256
4. L'évaluation des facteurs de l'adaptation des expatriés à partir de la logique floue	258
5. Conclusion	262
6. Bibliographie	262
VERDIR L'AUDIT SOCIAL ET /OU L'EVALUATION SOCIETALE !!!	265
Michel JORAS	265
Michel JONQUIERES	265
1. Le Plan Vert / le Canevas Vert	265
2. Système de management d'un « audit vert » à partir d'une variable stratégique du plan vert	267
3. Conclusion	269
4. Annexe 1 : Exemple de quelques éléments du Plan Vert faisant partie intégrante des « attributions » de la fonction Ressources Humaines	270
DE L'INCOMPREHENSION DE LA PERCEPTION DU POSTE A POURVOIR A LA NECESSITE DE L'AUDIT SOCIAL	273
Assya KHIAT	273
1. Introduction	273
2. Régulation du marché du l'emploi : le cadre juridique	274
3. Dotations en personnel	276
4. Conclusion	279
5. Bibliographie	279
CONDUIRE UNE GRAPPE D'ENTREPRISES PAR UN MANAGEMENT RESPONSABLE	281
Henri MAHE DE BOISLANDELLE	281
Jean-Marie ESTEVE	281
1. Introduction	281
2. Comprendre une grappe d'entreprise en recourant à la transposition conceptuelle et théorique de modèles de management complémentaires.	282
3. Mettre en œuvre des grilles de diagnostic d'opinion pour aller vers un management responsable : une expérimentation au sein des grappes de CAMDIB	291

4. Conclusion.....	296
5. Bibliographie.....	297
APPROCHE DE LA METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE SOCIALE POUR UN DIAGNOSTIC DU CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE L'ENTREPRISE : CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE TUNISIENNE	299
Saloua LANGAR.....	299
1. Introduction.....	299
2. Démarche d'audit de la performance sociale.....	299
3. Présentation de l'entreprise objet de notre étude.....	300
4. Conclusion.....	304
5. Bibliographie.....	304
RSE, DROIT DU TRAVAIL ET AUDIT INTERNE EN ALGERIE: AUDELA DE LA CONFORMITE, L'EXIGENCE D'UN MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE.....	307
Mohamed MEZIANE.....	307
1. La responsabilité Sociétale de l'entreprise: Une définition au pluriel.....	307
2. Expériences d'entreprises en audit RSE.....	309
3. RSE /Droit du travail et audit interne en Algérie: bilan et perspectives pour un management socialement responsable.....	311
4. Bibliographie.....	316
AUDIT DU STRESS ET DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES DE COPING	319
Nathalie MONTARGOT.....	319
Widad CHERKAOUI.....	319
JeanMarie PERETTI.....	319
1. Introduction.....	319
2. Vers une politique de prévention du stress efficace.....	320
3. Les interventions secondaires individuelles (Stratégies individuelles) :.....	324
4. Etude empirique : Les stratégies de coping des infirmiers.....	326
5. Bibliographie.....	331
DATA ENVELOPMENT ANALYSIS FOR MEASURING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. AN INDUSTRY LEVEL STUDY.....	335
Jean-Marie PERETTI.....	335
David AUTISSIER.....	335
Béchrir BEN LAHOUEL.....	335
1. Introduction.....	335
2. Synthetic and critical review of the empirical literature on methods for measuring corporate social performance.....	336
3. Construction of a multidimensional measure of CSP with Data Envelopment Analysis (DEA) technique.....	339
4. Social and environmental performance evaluation with DEA technique.....	342
5. Methodology.....	342
6. Results.....	343
7. Conclusion.....	345
8. Bibliographie.....	349

AUDITER LES ATTENTES ET BESOINS DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE POUR UN MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIERESTAURATION.....	355
JeanMarie PERETTI.....	355
Nathalie MONTARGOT	355
1. Les principaux risques.....	356
2. Méthodologie de recherche	358
3. Les besoins des JFCS en phase d'intégration.....	359
4. Conclusion.....	365
5. Bibliographie	367
LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL, NOUVEL IMPERATIF D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE : LE CAS DE DES APPRENTIS FAIBLEMENT QUALIFIES.....	371
Jean-Marie PERETTI	371
Khaled SABOUNE.....	371
Patrice TERRAMORSI	371
1. La reconnaissance au travail, un nouvel impératif managérial	372
2. Analyse du discours d'apprentis faiblement qualifiés en matière de reconnaissance 373	
3. Conclusion.....	379
4. Bibliographie	380
L'ENVERS DU DECOR A L'INTERNATIONAL: LA DIFFUSION CULTURELLE ENTRE CONFIANCE, REGULATION ET EMPOWERMENT.....	383
Annie PUYO.....	383
Marc VALAX.....	383
Jérôme RIVE	383
1. Les enjeux juridiques et de diffusion internationale de la culture dans les filiales à l'étranger	384
2. Le défi de la diffusion des valeurs culturelles dans les filiales étrangères par le groupe coopératif.....	389
3. Conclusion.....	395
ÉMOTIONS ET CONDUITE DU CHANGEMENT. UNE PRATIQUE INNOVANTE EN TERMES DE RSE. LE CAS ESSILOR.....	401
Catherine REMOUSSENARD	401
David ANSIAU	401
1. Introduction	401
2. Revue de littérature	401
3. Contexte de l'étude	404
4. Méthodologie et question de recherche.....	405
5. Résultats et discussion.....	406
6. Conclusion.....	409
7. Bibliographie	410
LA DIVERSITE ET LA MIXITE: VERS UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL ET UN MANAGEMENT RESPONSABLE.....	413
Yassine SLAMA.....	413
1. Introduction	413
2. Les origines des concepts : diversité et mixité.....	413

3.	Diversité et mixité : définitions	414
4.	La mixité : un problème de société ou un problème de management responsable? 415	
5.	Mixité et performance	415
6.	Mixité et diversité : vers un nouveau paradigme managérial.....	417
7.	Gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises : la dimension sociale de la gestion des ressources humaines	417
8.	Conclusion.....	418
9.	Bibliographie.....	418
RSE ET GRH : UNE RELATION AMBIGUË.....		421
	Eric VATTEVILLE.....	421
1.	Des promesses émancipatrices : une légitimité nouvelle pour la GRH.	422
2.	Un champ d'action élargi : du DRH au DRS.	422
3.	Un nouveau rapport salarial : le travail décent.....	424
4.	Un nouveau paradigme : la valeur partagée.	425
5.	Des modes de gestion aliénants : la GRH au service de la performance.	427
6.	La détérioration des conditions de travail.	427
7.	La mise en concurrence des salariés.....	428
8.	L'affaiblissement de la relation d'emploi.	430
9.	Conclusion.....	431
10.	Bibliographie.....	431
MANAGEMENT DURABLE EN 'INTELLIGENCE' COLLECTIVE: LE NEUROMANAGEMENT ?.....		435
	Delphine VAN HOOREBEKE.....	435
1.	Développement du management durable par axe des normes Iso 9001-Iso 26000 ..	436
	- une capacité à faire au moins ce qu'il faut.....	439
2.	Bibliographie.....	444
LES ENJEUX MORAUX DE LA GESTION DU CHANGEMENT: HARCELEMENT, RESTRUCTURATION ET GESTION RESPONSABLE.....		447
	Rim ZID.....	447
	Christine JEOFFRION	447
	Benoît CHERRÉ.....	447
1.	Concepts de référence	448
2.	Liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail : une question d'éthique	451
3.	Méthodologie	453
4.	Résultats	454
5.	Recours à un management éthique et responsable pour contrer le HMT durant les périodes de restructurations.....	458
6.	Conclusion.....	459
7.	Bibliographie.....	459
COMITE SCIENTIFIQUE.....		465

LES AUTEURS

Jocelyne ABRAHAM.....	15
Lucie MORIN.....	15
Stéphane RENAUD.....	15
Jean-Yves SAULQUIN.....	15
Yahia BAHAYOU.....	31
Dr. Djilali BENABOU.....	41
Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH.....	41
Dr. Habib TABETI.....	41
Chafik BENTALEB.....	53
Rachid BOUTANNOURA.....	53
Chafik BENTALEB.....	65
Salma SEKKAT.....	65
Jean-Claude BERNATCHEZ.....	79
Mustapha BETTACHE.....	91
Yves HALLÉE.....	91
Sonia BOUSSAGUET.....	95
Caroline ANDRE.....	95
Stéphanie CARPENTIER.....	113
Benoît CHERRE, Ph.D.....	127
Nicolas DUFOUR.....	127
Fernando CUEVAS.....	143
Viviane de BEAUFORT.....	157
Lucy SUMMERS.....	157
Jean DE PERSON.....	181
Marc DELUZET.....	193
Corinne FORASACCO.....	193
Catherine VOYNNET FOURBOUL.....	193
Asmaa FARAH.....	203
Chafik BENTALEB.....	203
Christophe FALCOZ.....	203
Anne Marie FRAY.....	221
Hermine GIRISIT.....	233
Avec la collaboration d'Emmanuel BECK.....	233
Jacques IGALENS.....	245
Abderrahman JAHMANE.....	255
Yassine SLAMA.....	255
Michel JORAS.....	265
Michel JONQUIERES.....	265
Assya KHIAT.....	273
Henri MAHE DE BOISLANDELLE.....	281
Jean-Marie ESTEVE.....	281
Saloua LANGAR.....	299
Mohamed MEZIANE.....	307
Nathalie MONTARGOT.....	319
Widad CHERKAOUI.....	319
JeanMarie PERETTI.....	319
Jean-Marie PERETTI.....	335

David AUTISSIER.....	335
Béchar BENLAHOUEL.....	335
JeanMarie PERETTI.....	355
Nathalie MONTARGOT.....	355
Jean-Marie PERETTI.....	371
Khaled SABOUNE.....	371
Patrice TERRAMORSI.....	371
Annie PUYO.....	383
Marc VALAX.....	383
Jérôme RIVE.....	383
Catherine REMOUSSENARD.....	401
David ANSIAU.....	401
Yassine SLAMA.....	413
Eric VATTEVILLE.....	421
Delphine VANHOOREBEKE.....	435
Rim ZID.....	447
Christine JEOFFRION.....	447
Benoît CHERRÉ.....	447

PRATIQUES DE GRH ET RETENTION FONCTIONNELLE : ANALYSE DIFFERENCIÉE SELON LE STATUT D'EXPERT

Jocelyne ABRAHAM

MCF HDR,

IAE de Tours, VALLOREM

jocelyne.abraham@univ-tours.fr

Lucie MORIN

Professeure Ph.D.

Université du Québec à Montréal

morin.lucie@uqam.ca

Stéphane RENAUD

Professeur Ph.D.

Université de Montréal

stephane.renaud@umontreal.ca

Jean-Yves SAULQUIN

Professeur HDR,

Centre Val de Loire Université, FBS Campus de Tours

jean-yves.saulquin@france-bs.com

La rétention des employés hautement qualifiés est devenue un défi majeur pour de nombreuses entreprises. La théorie des ressources nous enseigne que la pérennité d'une organisation repose sur sa capacité à attirer, développer et retenir ses ressources internes (Barney, 2001; Grant, 1997; Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). Aujourd'hui, dans les pays industrialisés, les actifs stratégiques sont plus immatériels et très souvent liés à la connaissance (Grant, 1996; 1997). Le savoir constitue une ressource rare dans un environnement qui se complexifie et où la compétition mondiale se joue sur les différentiels de savoirs détenus entre concurrents (Prahalad et Hamel, 1990).

Dans cette optique, parce qu'ils sont d'importants vecteurs d'impact direct sur la performance, les employés hautement qualifiés, notamment appelés experts, constituent pour les entreprises une ressource clé susceptible de leur procurer un avantage concurrentiel (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Les experts sont des collaborateurs qui ont une grande valeur sur le marché du travail. Ils sont fréquemment « chassés » pour leurs talents et donc plus volatiles. Il devient donc plus risqué pour les entreprises de perdre cette précieuse ressource.

Savoir retenir l'expertise en interne constitue donc un enjeu managérial de premier ordre pour la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, un expert insatisfait en interne peut partir à la concurrence, ce qui constitue une perte de ressource-clé, à laquelle s'ajoutent les frais d'une nouvelle appropriation des ressources dont il était porteur. Les conséquences d'une mauvaise gestion des experts seraient finalement celles d'une double sanction pour les organisations, sanction en termes de capacité concurrentielle et sanction sur le marché du travail (Abraham, Saulquin et Soparnot, 2012). L'enjeu managérial se résume donc à minimiser le turnover volontaire dysfonctionnel. Selon Morin et Renaud (2009, p.6), « *les départs fonctionnels sont ceux qui sont bénéfiques pour l'organisation (ex : départ d'un*

employé sous-performant absent régulièrement) alors que les dysfonctionnels sont néfastes (ex : départ d'un employé très performant ayant un large réseau de clients bien établis) ».

Dans une perspective de rétention, cet enjeu devient le suivant : Comment les organisations, de par leurs pratiques de GRH, peuvent-elles favoriser la rétention fonctionnelle des experts ? Quelles sont les pratiques de GRH ayant un effet significatif sur l'intention de rester des experts ? Ces pratiques sont-elles différentes de celles reconnues comme ayant un effet sur les salariés en général ? Existe-t-il des combinaisons de pratiques de GRH gagnantes ? Et les effets de ces combinaisons sur la rétention sont-ils différents selon le statut d'expert ou de non expert ?

Notre article est structuré comme suit. Dans une première partie, nous faisons un état des connaissances sur la rétention. Nous revenons aussi sur la littérature liant les pratiques de GRH à la performance de l'organisation, la rétention étant un indicateur clé de performance. Que savons-nous sur les pratiques qui incitent les experts à rester chez un employeur ? En appui théorique, nous avons mis à contribution la théorie de l'échange social (Blau, 1964) ainsi que le modèle explicatif du turnover volontaire de Price (2001). La mobilisation de ces cadres théoriques nous a permis d'appréhender les attentes réciproques de l'expert et de l'organisation, de mieux cerner les déterminants de la rétention et de préciser les variables de notre modèle de recherche. Nous présentons ensuite les résultats de notre étude menée dans une grande entreprise du secteur de la haute technologie. Enfin, nous discutons de leur portée théorique et de leurs implications managériales.

1 Cadre théorique

1.1. Le concept de rétention

Le concept de rétention réfère à l'intention et/ou la décision d'un travailleur de rester dans son organisation actuelle (Barber et Bretz, 2000; Cotton et Tuttle, 1986). La rétention serait la résultante des efforts d'une organisation pour minimiser les départs volontaires, c'est-à-dire la mobilité externe. Le concept de rétention n'est donc pas simplement le contraire de la mobilité externe. Price (1977, 2001) avait avancé que d'un point de vue théorique, la rétention est liée à la gestion de la mobilité. La mobilité interne et la présence d'un marché interne dynamique du travail favorise la rétention des salariés (Abraham, 2003).

Pour sa part, le concept de turnover volontaire (par opposition au turnover involontaire décidé par l'employeur) se définit comme la somme des mouvements d'entrée et de sortie des membres d'une organisation, c'est-à-dire la somme de ceux qui décident de se joindre ou de quitter une entreprise. Lorsqu'on parle du turnover comme indicateur de performance d'une organisation, on fait habituellement référence aux départs subis par l'organisation par décision volontaire des salariés. Généralement les entreprises cherchent à réduire leur turnover volontaire. Un niveau élevé de départs volontaires est un indicateur de non performance organisationnelle pour trois raisons : de un, ces départs ont un coût (ex : non retour sur investissement, coût de remplacement, coût de dysfonctionnement lié aux changements) ; de deux, ces départs entraînent des pertes de compétences et de ressources qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs (perte de savoir-faire, insatisfaction des clients) ; et enfin, ces départs peuvent être révélateurs d'une insatisfaction au travail (stress, charge de travail, mauvaise rémunération).

À notre connaissance, très peu d'études empiriques ont investigué les déterminants de la rétention ou l'intention de rester, la grande majorité des études ayant porté sur le turnover ou l'intention de quitter. De plus, parmi les rares études sur la rétention, aucune n'a porté spécifiquement sur les experts. Ce constat est surprenant si l'on considère l'impact significatif des experts sur la performance de l'entreprise.

Dans la présente étude, la question est de savoir ce qui motive les experts à maintenir leur lien d'emploi. Les études sur les pratiques de GRH mobilisatrices et la performance constituent une piste de solutions pour explorer les variables favorisant la rétention des experts.

1.2. Les pratiques de GRH mobilisatrices et la performance organisationnelle

Les travaux sur les liens entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise reposent sur deux grandes approches : l'approche universaliste et l'approche combinatoire. Les logiques sous-jacentes de ces deux approches renvoient à un débat qui oppose en apparence des recherches sur les « bonnes pratiques » ayant un effet universel à des recherches qui prônent une adéquation entre les pratiques de GRH et certaines caractéristiques fondamentales de l'entreprise, à savoir rechercher la cohérence interne (pratiques compatibles entre elles) et la cohérence externe (pratiques qui collent à la stratégie organisationnelle).

L'approche universaliste

Les tenants de cette approche ont tenté de repérer les pratiques les plus susceptibles d'améliorer la performance, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise, l'hypothèse implicite de la perspective universaliste étant une vision additive de la GRH où les « bonnes » pratiques sont cumulées pour maximiser les gains.

Parmi les études publiées, celle d'Huselid (1995) est fréquemment citée en raison de la taille de son échantillon (plus de 800 entreprises privées de secteurs différents) et de son étendue (elle repose sur un questionnaire portant sur 13 pratiques de GRH dont la sélection du personnel, le système de rémunération, le design des postes, les procédures de réclamation, l'évaluation des comportements, la participation à l'organisation du travail, l'intensité des efforts de recrutement, les efforts de formation, les critères de promotion). Les résultats démontrent l'influence positive de pratiques de GRH sur le turnover, la productivité, les ventes et la performance financière. Par exemple, une forte utilisation de certaines pratiques par une entreprise permet de diminuer le turnover de 7 % et d'augmenter les ventes/an/salarié de 27 000 \$ par rapport à une entreprise qui n'utilise pas une ou plusieurs des 13 pratiques de GRH étudiées.

Pour sa part, Pfeffer (1994) suggère 16 pratiques qui semblent caractériser les entreprises les plus performantes. Quelques années plus tard, cet auteur réduit ses préconisations à sept pratiques clé : la sécurité d'emploi, la sélectivité des recrutements, la décentralisation des décisions (autonomie des équipes), la rémunération à la performance, les investissements en formation, la réduction des différences de statut, et le partage de l'information (Pfeffer, 1998). Au sujet de la rémunération, Igalens (1998) précise que de nombreuses études prouvent l'absence de lien entre le niveau de rémunération et la performance économique. En revanche, la politique d'intéressement aux profits peut être positivement liée à la performance. Pour la participation à la décision, les travaux donnent des résultats contradictoires.

De son côté, Osterman (1994) réalise une étude à partir d'un échantillon de 800 unités d'affaire dites performantes. Les résultats indiquent que 60% des entreprises sondées ont adopté l'une des quatre pratiques suivantes : formation, sécurité d'emploi, participation aux décisions et participation aux résultats. Dans la même logique, les travaux de Delery et Doty (1996) démontrent que sept pratiques (gestion de la carrière, formation, prise en compte des performances individuelles, sécurité d'emploi, gestion des emplois participation aux décisions et aux résultats) prises individuellement ou même combinées, ont des effets significatifs sur la performance financière.

Plus récemment, Morin et Renaud (2009) ont recensé les études empiriques de nature quantitative réalisées entre 1998 et 2008 portant sur les liens entre la rémunération, la formation et la rétention. Ils soulignent, d'une part, que très peu d'études ont été publiées (respectivement, onze sur la rémunération et huit sur la formation) ; et d'autre part, que les résultats de la majorité des études recensées indiquent que les pratiques de rémunération et de formation sont liées positivement avec la rétention des travailleurs. Par ailleurs, ils notent que les auteurs ont davantage étudié les déterminants du turnover que les déterminants de la rétention, les deux principales variables dépendantes retenues étant habituellement l'intention de quitter ou le turnover. Donc même si les articles étaient cadrés dans une perspective de rétention, dans les faits, au niveau méthodologique, les chercheurs se sont concentrés sur le turnover.

Enfin, Ferguson et Reio (2009) ont testé un modèle systémique incluant des variables individuelles (ex : niveau de compétences du salarié) comme input, des pratiques de GRH comme processus et la performance comme output. Ce modèle reposait sur la théorie « *resource-based view of the firm* » avancée par Barney (1991). Au niveau des pratiques de GRH, les auteurs ont analysé les effets de deux grands groupes : les pratiques de gestion (sélection, formation, développement et promotion, évaluation du rendement) et les pratiques de rémunération (partage des bénéfices et bonis). Les résultats indiquent que plus une organisation emploie des salariés motivés et plus elle implante des pratiques de gestion et de rémunération, plus sa performance est élevée.

Malgré tous ces résultats intéressants, la variance expliquée dans la prédiction de la performance organisationnelle à partir de pratiques uniques s'est souvent révélée marginale (Barrette et Carrière, 2003). Ceci a conduit certains chercheurs à s'interroger sur les effets de la complémentarité et de la cohérence des pratiques entre elles.

L'approche combinatoire

Un nouveau courant de recherche soutient que les pratiques de GRH doivent être en accord avec des choix économiques et stratégiques et être abordées de façon systémique et combinatoire. Dans ce courant, les chercheurs cherchent à développer des typologies idéales composées de combinaisons de pratiques de GRH à forte congruence entre elles et avec la stratégie. Ainsi, Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) expliquent qu'« *un ensemble de pratiques de GRH sera d'autant plus efficace qu'il exploite le potentiel des complémentarités et des synergies entre les pratiques mises en œuvre. Les pratiques de GRH, combinées entre elles, joueraient sur la performance de manière globale, comme des éléments interdépendants d'un système cohérent. Présentée de cette manière, la notion de système peut être rattachée au courant théorique de l'approche stratégique des ressources humaines* » (p. 43). Par exemple, dans le cadre d'une stratégie de qualité, les entreprises

doivent plutôt adopter une politique participative et d'échange d'informations avec des pratiques centrées sur la valorisation du capital humain, la sélection et la formation.

Faut-il voir opposition ou complémentarité entre une combinaison centrée sur la cohérence interne et une combinaison centrée sur la cohérence externe ? Pour Delery et Doty (1996), il n'y a pas vraiment opposition, mais plutôt des choix différents de la part des chercheurs qui ont utilisé divers modèles avec des différences dans les perspectives. Les variables et mesures retenues pour définir la performance et les pratiques sociales sont parfois très éloignées d'une étude à l'autre. Ces auteurs soulignent aussi que certains chercheurs s'inscrivent dans la perspective de la cohérence interne et vont considérer que des grappes de pratiques synergiques améliorent la mobilisation des salariés alors que d'autres vont s'inscrire dans la perspective de la cohérence externe et rechercher l'adaptation des pratiques à la stratégie. Cette quête d'un système de ressources humaines qui diffère selon la stratégie organisationnelle n'est pas nouvelle, elle était présente dans les travaux de Miles et Snow (1984) par exemple.

Pour leur part, Becker et Gerhart (1996), suggèrent que les deux approches sont complémentaires et qu'elles interviennent à des niveaux différents. Ils distinguent trois niveaux pour la réflexion et l'action : un niveau architectural, un niveau politique ou managérial, et un niveau opérationnel. Les bonnes pratiques universelles se situeraient selon eux au niveau architectural et se déclinaient ensuite en politiques et en actions. Ils soulignent par ailleurs, tout comme le font ensuite LeLouarn et Wils (2001), que l'important n'est pas tant le nombre de pratiques, mais davantage la pertinence et les relations cohérentes entre les pratiques.

Néanmoins, l'efficacité de l'approche combinatoire reste difficile à établir dans la littérature, notamment du fait que le contenu des combinaisons de pratiques varie d'une étude à l'autre. Néanmoins, tel que le précise le Tableau 1, le fait de combiner des pratiques semble permettre – plus que chaque pratique prise isolément - d'améliorer la productivité et la qualité. Par ailleurs, nous pouvons constater, à la lumière de ce tableau, que toutes les configurations n'ont pas les mêmes effets. Certaines sont plus appropriées que d'autres pour obtenir certains résultats comme par exemple, la réduction du turnover (Arthur, 1994) et l'amélioration de la productivité (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995).

Tableau 1 : Approche combinatoire : travaux fondateurs caractéristiques
 (D'après Dyer et Reeves, 1995)

Auteurs	Définition de la haute performance	Pratiques étudiées	Résultats obtenus
Ichniowski, Shaw et Prennushi (1993)	organisation innovante	- sélection rigoureuse à l'embauche - politique de formation - résolution de problème en équipe - salaire à la performance	productivité qualité
Arthur (1994)	organisation fortement impliquante	- participation à la décision - hauts salaires - récompenses	productivité baisse du turnover baisse des conflits
MacDuffie (1995)	organisation flexible	- travail en équipe - rotation du travail - contrôle qualité - politique de formation	productivité qualité

Delery et Doty (1996)	système performant	<ul style="list-style-type: none"> - existence de plans de carrière - politique de formation - prise en compte des performances individuelles - garantie de l'emploi - participation aux décisions - gestion des emplois - participation aux résultats 	rentabilité économique rentabilité financière
-----------------------	--------------------	---	--

Pour ce qui est des experts, Carrière et Barrette (2005) ont réalisé une étude fort pertinente sur la performance de 175 firmes à capital intellectuel élevé. Leur objectif était de tester dans quelle mesure les pratiques de GRH prescrites par deux modèles théoriques (complémentarité des pratiques entre elles/cohérence interne et contingence des pratiques à la stratégie/cohérence externe) prédisent la performance organisationnelle. Dans ces organisations où la GRH tient compte des particularités d'une main d'œuvre hautement qualifiée, les résultats indiquent la force prédictive de chacun des deux modèles (avec une augmentation de la prédiction pour leur index de configuration). Les auteurs avancent ainsi que « *l'alignement des pratiques avec divers types de contingences et la cohérence des pratiques entre elles sont deux composantes de 'l'architecture' du système de pratique RH* » Carrière et Barrette (2005, p.310).

Au-delà de ces résultats qui plaident effectivement pour une complémentarité des approches, nous tenons à souligner que la méthodologie utilisée par Carrière et Barrette (2005) permet, dans le contexte des firmes à capital intellectuel élevé, de révéler une structure factorielle pour mesurer la performance organisationnelle avec trois facteurs déterminants : 1) Acquisition de clientèle et croissance ; 2) Productivité et efficacité ; et 3) Positionnement concurrentiel. Il y a par ailleurs 14 items explicatifs, et les items qui expliquent significativement le Positionnement concurrentiel sont la satisfaction des salariés, la capacité d'attirer des employés-clés, la capacité de retenir les employés. Attirer et savoir retenir des experts s'avère à l'évidence un enjeu crucial.

1.3. La théorie sous-jacente à la rétention des experts

Pour expliquer l'intention d'un expert de rester ou non au sein d'une organisation, nous mobiliserons la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964) ainsi que le modèle explicatif du turnover proposé par Price (2001).

La théorie de l'échange social

Les relations entre un employeur et ses salariés ont très longtemps été analysées sous une perspective strictement économique. En échange d'une certaine rétribution, un salarié investit un certain nombre d'efforts. Homans (1958) puis Blau (1964) ont contribué à l'expansion de la notion d'échange en élaborant le concept d'échange social. La théorie de l'échange économique considère le salarié et l'organisation comme deux acteurs inscrits dans une dynamique prescrite par le marché externe. En contraste, la théorie de l'échange social voit le salarié et son employeur inscrits dans une dynamique plus large et plus interne. L'échange social revêt deux dimensions principales soit une espérance de rendement et une confiance réciproque entre les deux parties. Dans l'échange social, les acteurs sont des partenaires qui s'engagent dans une action volontaire, motivée par l'espérance d'un rendement.

L'échange social s'appuie donc sur un ensemble de règles sociales où le gain réciproque va bien au-delà du simple échange économique « efforts contre salaire ». Chaque partie attend plus que cela. Ainsi, d'un côté, l'organisation cherche à retenir l'expert car il représente pour

elle un capital humain dont elle attend un retour sur investissement, notamment, en termes d'espérance de gains futurs, de création de savoirs cristallisés dans des innovations technologiques, de produits ou de procédés, un accroissement du portefeuille clients, de la satisfaction client, du chiffre d'affaires. Si cette espérance n'est pas satisfaite, l'organisation peut revoir ses efforts de rétention à la baisse. De l'autre côté, l'expert s'engage dans l'organisation, en étant motivé dans son travail, en lui étant fidèle et en faisant preuve de loyauté car il attend en retour de la reconnaissance monétaire immédiate ou différée et de la reconnaissance non monétaire. Si ses espérances ne sont pas satisfaites, il peut revoir son engagement d'échange à la baisse en recherchant des emplois similaires à l'extérieur, ou en révisant à la baisse son implication au travail (désinvestissement psychologique). Ces deux logiques sont illustrées au Tableau 2.

Tableau 2 : L'échange social selon l'expert et l'organisation

	L'expert vis-à-vis de l'organisation	L'organisation vis-à-vis de l'expert
Apports immédiats <i>Gains immédiats</i>	1 Travail, savoirs stratégiques, innovation <i>Création de valeur pour l'organisation</i> <i>Valeur contributive de l'expert</i>	2 Reconnaissance monétaire et non monétaire immédiate <i>Création de valeur pour l'expert</i> <i>Valeur rétributive pour l'expert</i>
Transaction différée	3 Investissement personnel dans son expertise, loyauté <i>Engagement de l'expert</i> <i>Confiance de l'organisation</i>	4 Reconnaissance par des promotions de carrière <i>Soutien organisationnel</i> <i>Confiance de l'expert</i>

Par ailleurs, l'échange social repose sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). En bref, cette norme suggère que lorsqu'une organisation traite un salarié de façon positive (ex : en reconnaissant sa contribution), ce dernier ressent, en retour, le besoin de rendre un traitement similaire à l'organisation (ex : en décidant de s'investir plus au travail). Ce nouvel investissement pourra se traduire par une reconnaissance supplémentaire de la part de l'organisation qui se traduira à son tour par un nouveau désir de réciprocité de la part du salarié. Bref, un cercle vertueux. Dans le cas des experts, cela suggère qu'une entreprise qui traite bien cette catégorie de main-d'œuvre créera en eux un désir de rendre la pareille, ce qui se concrétisera par un engagement plus élevé et en conséquence, une augmentation de la rétention (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001).

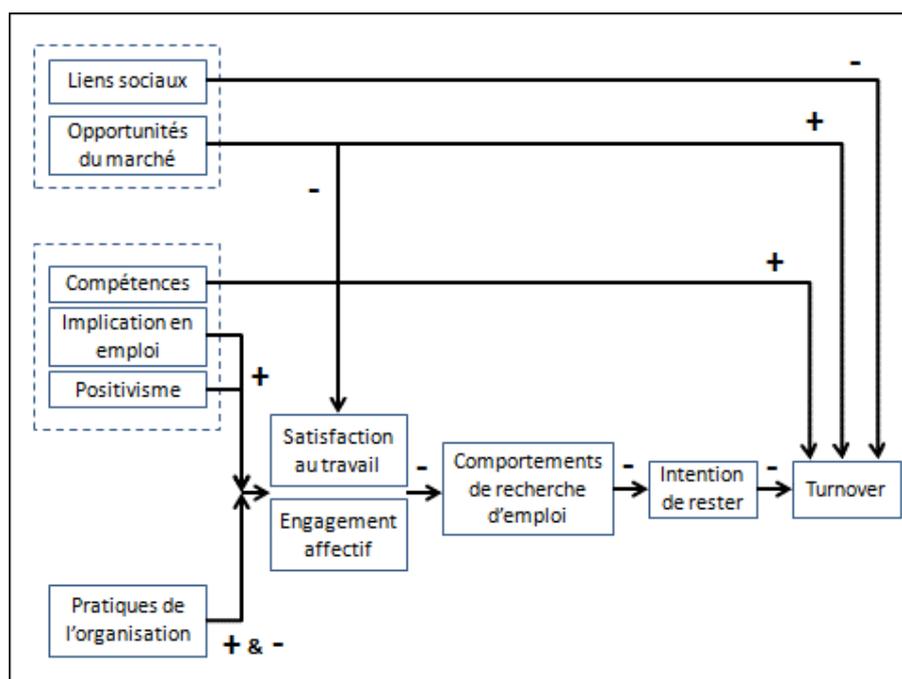
L'organisation doit donc veiller à consolider l'échange social pour contrecarrer la volatilité des experts et leurs intentions plus fréquentes de départ. Spécifiquement, l'organisation doit résoudre une double problématique de valorisation de l'expert : augmentation de sa valeur intrinsèque et de sa valeur contributive (case 1) tout en maintenant sa probabilité de rétention : augmentation de sa satisfaction en termes de valeur rétributive (case 2), augmentation de son engagement personnel (case 3) et amélioration de sa perception du soutien organisationnel (case 4). Les acteurs participent, dans chaque organisation, à la construction de relations d'échange subtiles sous forme de contribution/rétributions (immédiates et différées) attendues par chacun.

Le modèle explicatif du turnover de Price

Parmi les quelques modèles théoriques proposés pour expliquer le turnover (ex : Griffeth, Gaertner et Sager, 1999 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill

1999), un seul inclut une variable liée à la rétention : le modèle de Price (2001). C'est pour cette raison que nous l'avons retenu comme appui théorique. Pour Price, tel que l'illustre la Figure 1, l'intention de rester représente la variable la plus proximale du turnover volontaire. Cet auteur distingue aussi trois groupes de variables exogènes dans son modèle : les variables individuelles, organisationnelles et environnementales.

Figure 1 : Le modèle explicatif du turnover de Price (2001)



Les variables exogènes individuelles représentent les qualités de l'expert. Price distingue trois grandes qualités individuelles : les compétences (leur caractère général, transversal et transférable), le niveau d'implication en emploi, et le degré de positivisme. Alors que la première qualité influence seulement le turnover, les deux autres, selon Price, viennent plutôt influencer l'intention de rester.

Les variables exogènes organisationnelles sont les variables qui décrivent les pratiques RH et le mode de management interne. Price (2001) distingue sept variables : autonomie, justice distributive et procédurale, routine dans le travail, stress au travail, rémunération et rétribution, soutien organisationnel, chances de promotion. Ces pratiques influencent l'intention de rester via un lien de médiation avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Les variables exogènes environnementales réfèrent à deux autres variables pouvant expliquer le turnover de l'expert : les opportunités d'emplois similaires ou alternatifs offertes sur le marché et les liens sociaux plus ou moins forts qui retiennent l'expert dans ses velléités de départ. Alors que les liens sociaux n'affectent que le turnover, les opportunités du marché influencent la satisfaction et le turnover.

2 Méthodologie de la recherche

2.1 Données

Les données proviennent d'une enquête menée auprès de nouveaux employés embauchés en 2009 et 2010 au sein d'une filiale canadienne d'une firme internationale œuvrant dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Il s'agit d'un secteur où le turnover volontaire représente un défi important car le remplacement des travailleurs y est très coûteux (McKnight, Phillips et Hardgrave, 2009), surtout le remplacement des experts. La collecte de données a été faite par questionnaire électronique. Les salariés ont été contactés par courriel. Leur participation était volontaire et ils pouvaient répondre durant leur temps de travail.

Ces travailleurs ont été contactés une première fois dans les six premiers mois suivant leur embauche, ce qui représente le temps 1 de notre étude. Les répondants 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. Au départ, 456 employés ont été invités à répondre au questionnaire. Sur ces 456 employés, 350 ont répondu au questionnaire au temps 1 de l'étude, pour un taux de réponse de 77%. De ces 350 répondants, 277 ont répondu de nouveau au questionnaire au temps 2, ce qui représente un taux de réponse de 79%.

2.2 Mesures

Rétention fonctionnelle. Notre variable dépendante, la rétention fonctionnelle, est mesurée à l'aide de deux indicateurs combinés. Le premier indicateur est l'intention de rester des salariés. Spécifiquement, les participants de notre étude devaient répondre à la question suivante : « Sur une échelle de 0 à 100%, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de cette entreprise d'ici un an ». Sur cette échelle, 0 signifie une probabilité extrêmement faible et 100% signifie une probabilité extrêmement forte. Cette intention de rester a été mesurée au temps 2 de l'étude. Le second indicateur est la perception du répondant de sa valeur sur le marché. Spécifiquement, le répondant devait répondre à la question suivante : « En considérant le marché actuel, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord/désaccord avec chacun des énoncés suivants ». Les quatre items suivants ont été utilisés au temps 2 de l'étude : 1- Mes compétences sont en demande, 2- Je possède des compétences rares, 3- Mon expertise a une grande valeur, et 4- Mon profil de compétences est en demande. Les participants devaient répondre à l'aide d'une échelle de type Likert en 6 points allant de « 1 = tout à fait en désaccord » à « 6 = tout à fait en accord ». La moyenne des quatre items a été calculée. Cette mesure de perception de la valeur sur le marché possède une forte consistance interne ($\alpha = 0,835$). La perte de travailleurs possédant une forte perception de valeur sur le marché est considérée comme du roulement dysfonctionnel pour une organisation. Ainsi, la multiplication de l'intention de rester des individus par leur perception de valeur sur le marché est une mesure de rétention fonctionnelle.

Expert VS non expert. Notre variable modératrice a été mesurée avec une échelle dichotomique où les experts sont codés 1 et les autres salariés sont codés 0. Pour diviser les salariés en deux groupes, nous nous sommes appuyés sur le classement utilisé par la direction de la fonction GRH de l'organisation sondée. Celle-ci catégorise ses salariés selon cinq niveaux de contribution : 1- Travail sous supervision, 2- Autonomie, 3- Résolution de problèmes, 4- Innovation, et 5- Leadership. Nous avons considéré que les trois catégories « résolution de problèmes », « innovation » et « leadership » correspondaient à notre conceptualisation de l'expert. Ces salariés se sont donc vus attribuer la valeur 1.

Pratiques de GRH. Nos variables indépendantes ont été construites à partir de 28 pratiques de GRH. Spécifiquement, les participants devaient exprimer leur niveau de satisfaction envers ces pratiques en répondant à la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des éléments suivants dans votre entreprise? ». Les répondants devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle de six points de type Likert où 1 = tout à fait insatisfait(e) et 6 = tout à fait satisfait(e).

Les 28 items, mesurés au temps 1, ont fait l'objet d'une analyse factorielle avec rotation Varimax. Cinq facteurs distincts et indépendants ont émergé de l'analyse factorielle. Ces facteurs sont : 1- Environnement de travail dynamisant, 2- Rémunération incitative, 3- Périphériques novateurs, 4- Formation et développement, et 5- Équilibre vie privée/vie professionnelle. Il y a neuf items qui constituent la pratique de GRH « Environnement de travail dynamisant » : bonnes relations avec les collègues, environnement convivial et amusant, communication transparente avec les employés, collègues qui encouragent et soutiennent, environnement qui innove, communication fréquente avec les employés, environnement qui valorise la créativité, bonnes relations avec les patrons, et environnement qui me respecte. La pratique de GRH « Périphériques novateurs » est composée des sept items suivants : ludothèque, bibliothèque, gym, clinique médicale, service d'ergonomie, concierge, et lounge. La pratique de « Rémunération incitative » comprend les cinq items suivants : révision salariale sur compétences, révision salariale sur performance, boni performance individuelle, boni performance équipe, et boni basé sur partage bénéfiques entreprise/projet. Il y a également cinq items qui composent la pratique « Formation et développement » : nombreuses opportunités de formation par année, nombreuses heures de formation par année, possibilité de développer mes compétences techniques, remboursement de formations, et bonnes opportunités de développement de carrière. Enfin, il y a seulement deux items qui composent la pratique « Équilibre vie privée/vie professionnelle » : horaire de travail décent, et environnement qui facilite conciliation travail / famille.

Dans nos analyses statistiques, nous avons utilisé les scores factoriels de nos cinq facteurs. Cela constitue un grand avantage car ces scores sont indépendants les uns des autres, éliminant ainsi les problèmes de multi colinéarité. Ces scores étant de nature factorielle, ils ont une moyenne de 0 et un écart type de 1. Un score positif indique un niveau de satisfaction plus élevé que la moyenne et un score négatif indique un niveau de satisfaction inférieur à la moyenne.

Variables contrôle. Dans cette étude, nous avons inclus quatre variables de contrôle à nos analyses soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et le soutien du manager. Ces variables ont été mesurées au temps 1 de l'enquête. La variable Âge est mesurée par une échelle continue, c'est-à-dire le nombre d'années. Pour ce qui est du sexe, il est mesuré par une variable dichotomique, la variable Femme étant codée 1 pour une femme et 0 pour un homme. Le niveau de scolarité a aussi été mesuré par une échelle dichotomique. Spécifiquement, la variable Université est codée 1 si le répondant détient un degré de scolarité égal ou supérieur à une licence universitaire et 0 autrement. Enfin, le soutien du manager est mesuré par 12 items (ex. : « Mon manager direct me donne de la reconnaissance ») représentant des comportements de soutien du superviseur au quotidien. Les participants devaient répondre à la question « Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés suivants s'applique à votre situation de travail. » en utilisant une échelle comportementale de six points de type Likert où 1= Jamais et 6= Toujours. Cette mesure s'appuie sur les travaux de Major, Davis, Germano,

Fletcher, Sanchez-Hucles et Mann (2007) et possède une excellente consistance interne ($\alpha = 0,945$).

Le Tableau 3 présente les statistiques descriptives des variables à l'étude. En bref, l'échantillon est constitué de 38 % d'experts. Les répondants ont légèrement plus de 30 ans d'âge. Les femmes sont minoritaires puisqu'elles représentent seulement 13 % des répondants. Les répondants sont fortement scolarisés puisque plus de 55 % d'entre eux ont au minimum une licence universitaire. Les répondants considèrent, en général, que leur manager immédiat leur offre régulièrement du soutien. Enfin, puisque les scores factoriels des pratiques de GRH sont utilisés, ces cinq variables ont une moyenne de 0 et un écart-type de 1.

Tableau 3 : Statistiques descriptives des variables à l'étude

	Moyenne	Écart-type	N
Rétention fonctionnelle	413,190	121,781	269
Experts	0,380	0,486	277
Environnement de travail dynamisant	0	1	277
Rémunération incitative	0	1	277
Périphériques novateurs	0	1	277
Formation et développement	0	1	277
Équilibre vie privée/vie professionnelle	0	1	277
Age	30,890	5,898	272
Femme	0,130	0,336	271
Université	0,550	0,499	270
Soutien du manager	4,001	0,952	277

Rappel : Les 5 pratiques de GRH ont une moyenne de 0 et un écart type de 1 puisqu'il s'agit de scores factoriels standardisés.

3 Résultats

Le Tableau 4 présente les résultats des régressions hiérarchiques des pratiques de GRH sur la rétention fonctionnelle selon le statut d'expert. La première étape régresse l'ensemble des variables de contrôle sur la rétention fonctionnelle des experts et des non-experts. Pour les experts, les résultats indiquent que parmi les quatre variables de contrôle, seul le soutien du manager augmente leur rétention fonctionnelle ($p < 0,01$). La rétention fonctionnelle des experts ne varie pas selon le genre, l'âge et le niveau de scolarité. Pour les non experts, le soutien du manager augmente la rétention fonctionnelle mais dans une moindre mesure que chez les experts ($p < 0,05$). De plus, le niveau de rétention fonctionnelle des femmes non-expertes est statistiquement plus faible que le niveau de rétention des hommes non-experts ($p < 0,01$). Enfin, tout comme pour les experts, la rétention fonctionnelle des non-experts ne varie pas selon l'âge et le niveau de scolarité.

La deuxième étape des régressions hiérarchiques régresse les cinq pratiques de GRH sur la rétention fonctionnelle des experts et des non-experts. Pour les experts, seulement deux pratiques de GRH ont un effet significatif et positif sur la rétention fonctionnelle. En effet, la satisfaction envers un environnement de travail dynamisant ($p < 0,01$) et la satisfaction envers les pratiques de rémunération incitative ($p < 0,01$) font significativement augmenter la rétention fonctionnelle des experts alors que la satisfaction envers les pratiques de

périphériques novateurs, de formation et développement ainsi que d'équilibre vie privée/vie professionnelle n'a pas de lien significatif avec la rétention fonctionnelle des experts. Pour les non experts, trois pratiques contribuent à leur rétention fonctionnelle soit la satisfaction envers un environnement de travail dynamisant ($p < 0,01$), la satisfaction envers les avantages novateurs ($p < 0,01$) et la satisfaction envers la formation et développement ($p < 0,01$), les pratiques de rémunération incitative et d'équilibre vie privée/vie professionnelle n'ayant aucune impact significatif sur la rétention fonctionnelle des non-experts. Ces résultats indiquent clairement que le statut d'expert joue un rôle modérateur entre les pratiques de GRH et la rétention fonctionnelle.

Tableau 4 : Régressions hiérarchiques des pratiques de GRH sur la rétention fonctionnelle selon le statut d'expert : coefficients non-standardisés

	Non-experts	Experts	
<u>Étape 1</u>			
Age	-1,974	-0,766	
Femme	- 74,028 **	1,618	
Université	22,286	-25,565	
Soutien du manager	17,335 *	44,159 **	
R ²	0,088 **	0,091 *	
N	163	97	
<u>Étape 2</u>			
Environnement de travail dynamisant	44,381 **	50,504 **	
Rémunération incitative	6,704	32,844 **	
Périphériques novateurs	28,730 **	7,202	
Formation et développement	20,364 **	16,181	
Équilibre vie privée/vie professionnelle	3,721	-6,269	
ΔR^2	0,168 **	0,155 **	
R ²	0,256	0,246	
N	163	97	
<u>Étape 3</u>			
X	Rémunération incitative	-3,626	-0,709
	Périphériques novateurs		
X	Environnement de travail dynamisant		
X	Formation et développement	7,922	4,719
	Équilibre vie privée/vie professionnelle		
ΔR^2	0,004	0,003	
R ²	0,260	0,249	
N	163	97	

*, ** = respectivement significatif aux niveaux de 0,05 et 0,01 pour un test aux deux extrémités.

Enfin, la troisième et dernière étape régresse les combinaisons de pratiques de GRH sur la rétention fonctionnelle des experts et des non-experts. En s'inspirant de la littérature, les combinaisons des pratiques ont été réalisées sur la base de la cohérence interne de ces dernières. Plus précisément, la compatibilité des pratiques repose sur le fait qu'elles sont associées soit à un échange « économique » ou soit qu'elles sont associées à un échange

« social ». Ainsi, les pratiques de « rémunération incitative » et de « périphériques novateurs » représentent une combinaison d'échange économique, alors que les pratiques « environnement de travail dynamisant », « formation et développement » et « équilibre vie privé/vie professionnelle » représentent une combinaison d'échange social. Les résultats indiquent qu'aucune combinaison n'a un impact significatif sur la rétention fonctionnelle des experts et des non-experts.

4 Discussion des résultats

Un des enseignements les plus marquants de notre étude réside dans le fait que l'effet des pratiques RH sur la rétention fonctionnelle soit modéré par le statut d'expert. Par exemple, les pratiques liées à la « rémunération incitative » ont uniquement un impact significatif sur la rétention fonctionnelle des experts alors que les pratiques « périphériques novateurs » et « formation et développement » ne sont significatives que pour les non experts. Il apparaît donc judicieux pour l'entreprise de distinguer experts et non experts.

Le résultat sur la rémunération incitative confirme les travaux antérieurs cités au Tableau 1 (notamment Arthur, 1994, qui établit un lien entre hauts salaires et récompenses et baisse du turnover) ou encore le modèle de Price (2001) où les facteurs « justice distributive et procédurale », « rémunération et rétribution » agissent sur le turnover. L'expert attend une rémunération à la hauteur de ses compétences, assise encore sur les performances individuelles mais aussi collectives au sein d'une équipe. Ce résultat ouvre une réflexion en lien avec la théorie des attentes de Vroom (1964). Cette théorie de motivation repose sur trois facteurs : l'attente (est-ce que mes efforts mèneront à la performance ?), l'instrumentalité (est-ce que ma performance sera reconnue ?) et la valence (est-ce que j'accorde de la valeur à cette reconnaissance ?). Dans le cas présent, contrairement au non expert, les attentes sont très claires pour l'expert : il sait que s'il investit des efforts, il y aura une haute performance. Conséquemment, l'enjeu réside dans la présence ou non de rémunération incitative et de sa valence aux yeux des experts.

Par ailleurs, nous avons cité de nombreuses études qui affirment que les pratiques de formation et de rémunération contribuaient à réduire le turnover volontaire. Nos résultats précisent les travaux antérieurs en indiquant que la formation a un impact uniquement sur la rétention des non-experts et que la rémunération impacte uniquement la rétention des experts. L'expert possédant déjà de solides compétences, il n'est pas étonnant que la formation ne l'intéresse guère.

L'approche combinatoire que nous avons réalisée ne fournit pas de résultats significatifs. Si combinaison efficace de pratiques il y a, l'agencement doit être autre, et d'après les résultats discutés ci-dessus, ne faudrait-il pas associer « rémunération incitative » et « environnement de travail dynamisant » pour la population des experts.

En revanche, la perspective universaliste nous a permis d'établir clairement un lien positif entre une pratique de GRH et la rétention fonctionnelle. En effet, nos résultats indiquent que tant l'expert que le non expert accorde beaucoup d'importance au facteur « environnement de travail dynamisant ». On parle ici d'un environnement convivial, de bonnes relations avec ses collègues, d'une communication amont et aval fréquente et transparente, et d'un environnement qui innove et qui valorise la créativité. Ce constat est cohérent avec le facteur « soutien social » qui diminue le turnover selon Price (2001). Dans le contexte actuel de

pénurie de main-d'œuvre du secteur des TIC, ce facteur devrait constituer une priorité d'action pour les entreprises.

Enfin, nos résultats font apparaître que le soutien du manager est positivement lié à la rétention des experts et des non experts. La théorie de l'échange social que nous avons mobilisée faisait clairement référence à une attente spécifique en termes de soutien organisationnel. Le salarié, expert ou non, attend de son manager qu'il soit accessible et disponible, qu'il lui fixe des objectifs clairs, lui donne de la reconnaissance, lui fasse confiance et le responsabilise, et facilite son développement professionnel.

5 Conclusion

Cette étude montre que les organisations, de par leurs pratiques de GRH, peuvent favoriser la rétention fonctionnelle des experts. Les pratiques RH ayant un effet significatif sur l'intention de rester des experts sont différentes de celles ayant un effet sur les salariés en général.

En premier lieu, pour retenir le personnel hautement qualifié, les organisations doivent davantage offrir des incitatifs monétaires et financiers. Plusieurs explications à cela. Nous savons que plus un collaborateur est conscient de sa valeur, plus il peut être incité à quitter l'organisation pour trouver meilleur offreur sur le marché. Aussi, un des moyens les plus efficaces de le retenir, pour une organisation, c'est de rester très compétitive en matière de rémunération sur le marché du travail des experts. La rétribution monétaire et financière est donc un élément qui en valeur absolue reflète la valeur reconnue à l'expert et en valeur relative l'empêche de changer d'employeur. Les organisations auraient avantage à élargir leur vision de la rémunération pour y inclure plus que le salaire de base.

En second lieu, pour les experts, il existerait une association de pratiques RH gagnantes. D'après notre étude, il faudrait ajouter à la rétribution monétaire immédiate, un environnement du travail dynamisant. Un tel environnement de travail correspond finalement à une rétribution en nature et une rétribution différée, puisqu'un tel environnement permet à l'expert de participer à des projets stimulants et de travailler avec des collègues motivés qui lui permettent de maintenir voire de développer sa propre expertise et donc sa valeur. La combinaison de ces deux pratiques permet donc à l'expert de tirer profit de sa valeur à court terme et de la renouveler à moyen long terme. C'est, selon nous, la combinaison adaptée aux attentes des experts.

Rappelons qu'outre les résultats exposés plus haut, l'originalité de ce papier a été de proposer une étude longitudinale de la relation RH / rétention des experts menée dans le secteur spécifique des TIC, où les compétences rares sont des compétences clés à sauvegarder. Il contribue à montrer combien les compétences en matière de GRH sont des compétences organisationnelles stratégiques.

6. Bibliographie

- ABRAHAM J. SAULQUIN JY. & SOPARNOT R. (2012). « Evaluation de la valeur des experts : proposition d'un modèle théorique », Congrès des IAE, Poitiers
- ABRAHAM J. (2003) « Les déterminants de la mobilité interne et cohérence du marché interne du travail », *Revue Gestion* 2000, N°4, juillet-août, pp.33-51.

- ALLOUCHE J. CHARPENTIER M. et GUILLOT-SOULEZ C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performance sociale/performances économiques et financières », XV^e congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Tome 1, p. 31-58.
- ARTHUR JB. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, vol 37, n°1, p. 670-687.
- BARNEY, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BARRETTE J. CARRIERE J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations industrielles*, vol. 58, n° 3, p. 427-453.
- BARBER AE. & BRETZ RD. (2000). Compensation, Attraction, and Retention. In S.Rynes, and B.GERHART (Eds.), *Compensation in organizations: progress and prospects*, frontiers of industrial and organizational science series, Society for industrial and organizational Psychology, p.32-60, San Francisco: New Lexington Press.
- COTTON JL. & TUTTLE JM. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, vol.11, n°1, p.55-66.
- BARNEY J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, vol.27, issue 6, p. 643-650.
- BECKER, B. GERHART B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- BECKER BE. HUSELID MA. PICKUS PS & SPRATT MF. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, vol.36, n°1, p. 39-47.
- BLAU P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New-York, Wiley J. and Sons.
- Carrière J. Barrette J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 22, (4), p. 302-315.
- DELERY JE. DOTY DH. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol 39, n° 4, p. 802-835.
- DYER L. REEVES T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The international Journal of Human Resource Management*, 6: 3, September, p. 656-670.
- EISENBERGER R. ARMELI S. REWINKEL B. LYNCH P. RHOADES L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 51-59.
- GOULDNER, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GRANT RM. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, n°17, winter special issue, p. 109-122.
- GRANT RM. (1997). Toward a knowledge-based theory of the firm: implications for management practice, *Long Range Planning*, vol.30-3, p. 450-454.
- GRIFFETH, R. W., GAERTNER, S, SAGER, J. K. (1999). Taxonomic model of withdrawal behaviours: the adaptive response model, *Human Resource Management Review*, vol.9, n°4, p. 577-590.
- HOM, P. W., GRIFFETH, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western.
- HOMANS, G.C.1958. Social Behaviour as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6): 597-606.

- HUSELID MA. (1995). The impact of resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Human Resource-firm performance link. *Relations industrielles*, 35, p. 400-422.
- Ichniowski C. Shaw K. Prennushi G. (1993). The effects of Human Resource Management Practices on Productivity. Working Paper, Columbia University, August.
- IGALENS J. (1998). Excellence en GRH, mythe ou réalité? », *Personnel-ANDCP*, n°388, avril.
- LEE, T.W., MITCHELL, T.R., HOLTOM, MCDANIEL &HILL (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°4, p. 450-462.
- LELOUARN JY. WILS T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain, Editions Liaisons.
- MAJOR, D., DAVIS, D., GERMANO, L., FLETCHER, T., SANCHEZ-HUCLES, J. & MANN, J. (2007). Managing human resources in information technology: Best practices of high-performing supervisors. *Human Resources Management*, 46(3), 411-427.
- MAURINES B. (1994). Anthropologie de l'échange social. Apprentissages professionnels et dynamiques des relations au travail. Ministère du travail, *Revue Formation Emploi*, n° 60.
- MC DUFFIE JP. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2; p. 197-220.
- MCKNIGHT, D., PHILLIPS, B. ET HARDGRAVE, B. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46, 167-174.
- MILES RE. SNOW CC. (1984). Designing strategic Human Resources systems, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 46-52.
- MORIN L. ET RENAUD S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail. Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- OSTERMAN P. (1994). How common in work plan transformation who adopt it? *Industrial and Labor Relation Review*, 47 (2).
- PENROSE E. (1959). Theory of the growth of the firms, in Dejoux, C., *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Paris, Editions Organisation, p. 91-92.
- PFEFFER J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, HBS Press.
- PFEFFER J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People*, Harvard Business School Press.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Mai-Juin, p. 79-91.
- PRICE JL. (1997). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- PRICE JL. (2001). Reflexions on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, vol.22, N°7/8, p.600-675.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- WERNERFELT B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, n°5, p.171-180.

VERS UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL : PERFORMANCE, APPRENTISSAGE ET PLAISIR

Yahia BAHAYOU

Conseiller et formateur en management et médiation

bahayou_yahia@yahoo.fr

« L'entreprise n'est plus une fin en soi, c'est juste un moyen d'être heureux, d'apprendre des choses ou d'avoir de l'argent » (Actualités 878, 2010)

L'objectif de cette intervention est d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'audit social en matière de responsabilité, de communication, d'innovation, de relations humaines et d'éthique. L'exposé traite des capacités à acquérir et des aptitudes du manager responsable. Il met l'accent sur l'importance de la communication pacifique et des relations en entreprise. Il stimule l'innovation en entreprise et la promotion des compétences. Cette intervention place l'éthique et le plaisir du travailleur au cœur du management responsable. Elle rassemble ces atouts autour de trois axes essentiels : performance, apprentissage et plaisir. Cette communication traite d'un nouveau paradigme managérial sur la base d'une expérience vécue en management en tant que responsable d'entreprise et enseignant consultant en management et médiation.

1. Introduction

Il est facile de constater aujourd'hui des carences inquiétantes en matière de responsabilité et d'éthique. Des frustrations quotidiennes, des attitudes et comportements néfastes et la culture de la contrefaçon, affectent la société et gangrènent l'entreprise. La responsabilité sociétale interpelle toutes les parties prenantes et agissantes d'une entreprise. Les managers à tous les niveaux hiérarchiques en sont les relais.

La démarche adoptée analyse certains aspects jugés essentiels pour évoluer vers un nouveau style de management se focalisant sur la performance, l'apprentissage et le bien être du travailleur.

Le manager responsable est un leader. Il œuvre désormais pour garder un équilibre entre la vie en société et le travail en entreprise. L'entreprise responsable ne peut s'épanouir et jouer son rôle pleinement dans la société que par un triple engagement de ses responsables en matière:

1. De performance financière durable,
2. D'un apprentissage continu et d'une ouverture sur le monde extérieur,
3. Du bien-être général et du plaisir des travailleurs.

La performance financière durable est conditionnée par l'apport continu de l'apprentissage et du bien-être des travailleurs. La performance, l'apprentissage et le bien-être sont des leviers importants pour un management responsable.

Le bien être est le leitmotiv de la performance et de l'apprentissage. Le manager responsable pilote sur ces axes et accompagne ses collaborateurs pour assurer un management d'équilibre entre la famille et le travail.

La communication pacifique ou communication non violente (CNV) dont l'écoute active est le meilleur garant pour une paix sociale durable. La CNV s'apprend à tout âge. Elle prévoit les conflits et les transforme au profit de l'entreprise.

Ecouter son collaborateur avec empathie c'est le mettre en confiance ; c'est lui donner de la considération ; c'est valoriser ses atouts. L'apport de l'écoute active détend l'atmosphère d'une façon durable.

La responsabilité sociétale sur la qualité et l'authenticité des produits impose aux managers une éthique de lutte contre la malversation. L'audit social doit s'exercer sur l'assurance éthique. L'entreprise doit inclure dans son programme d'apprentissage une formation en la matière.

2. Nouvelles perspectives de l'audit social

S'inscrivant dans une logique d'amélioration des performances, l'audit social est l'outil privilégié à mettre en place. Il permet de dresser un état des lieux. Il demeure le meilleur allié pour réduire les risques auxquels les entreprises sont confrontées.

Jean Marie Peretti le définit comme étant un « examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH. »

Défini par J. Igalens dans l'Université de printemps de l'audit social en 2011, comme étant «un bout de projecteur sur une zone d'ombre »,

De nouvelles perspectives s'ouvrent à l'audit social en matière de relations multilatérales et du climat social dans l'entreprise. L'audit social doit désormais élargir son champ d'action à la qualité de la communication et à la sécurité d'éthique en vue d'assurer :

- ✓ Une meilleure communication interne et externe source d'échange et de plaisir,
- ✓ Une communication non violente source d'estime et de considération,
- ✓ Une sécurité d'éthique source de bonne gestion des affaires.

Ignorer l'apport de ces audits c'est vouer la responsabilité du manager à l'échec. Considérer ces apports c'est évoluer vers une meilleure responsabilisation. Considérer ces apports c'est aussi orienter le manager vers une dimension accrue d'écoute, de veille et de paix sociale.

Le nouveau paradigme managérial interpelle l'auditeur social sur certaines nouvelles analyses notamment sur celles des risques divers et sur leur maîtrise.

Le manager responsable stimulera la valeur ajoutée de l'entreprise en instaurant la responsabilité partagée par tous. Il produira autant de valeur ajoutée en générant du savoir-faire et du bien-être. Faire fi de la déontologie et de l'éthique en entreprise impactera fortement la performance globale.

Ce n'est que par la direction générale et les managers relais qu'une véritable prise de conscience naîtra en matière de management responsable. En effet, devenir manager responsable soulève quelques inconnues. Il ravive des inquiétudes et crée du stress.

Le manager responsable fait face aussi bien à ses pairs, qu'à ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs internes et externes et qu'à la diversité dans toutes ses dimensions. Il doit accompagner les parties prenantes dans leurs missions en adoptant un «Management coach». L'auditeur social assiste le manager responsable dans sa mission pour maintenir un équilibre entre l'apprentissage et le plaisir, un équilibre nécessaire pour atteindre une performance durable et responsable.

Le manager responsable met en place une politique de grande diversité en matière de qualité, de protection de l'environnement, de sécurité et d'hygiène pour améliorer les conditions de travail. Il maintient un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, dans un engagement sociétal. Il doit faciliter l'écoute et le dialogue au sein de l'entreprise. Il doit encourager l'investissement responsable, l'actionnariat salariés et établir un plan épargne entreprise. Le manager responsable considère les priorités du Management RH en matière de formation, de sécurisation des parcours professionnels et de mobilité interne.

Toutes ces mesures multiples et complexes renforcent les trois leviers importants du manager responsable : Performance durable, apprentissage continu et plaisir de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle.

Le manager responsable crée des outils de pilotage social. Il scrute les indicateurs sociaux. Il réalise des audits sociaux et environnementaux. Il élabore des études de satisfaction. Il examine souvent le baromètre du climat social. Le manager responsable encourage la politique de communication interne orientée vers la motivation, la participation, l'engagement et l'innovation.

L'audit social s'ouvre tout azimut. Il concerne les indicateurs de performances classiques et l'état d'innovation en entreprise. Il œuvre au niveau de la qualité d'apprentissage et de la formation continue. Le manager responsable doit auditer régulièrement le climat social et assurer la sécurité d'éthique.

L'audit social est un outil important du management des ressources humaines. Il doit contribuer à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les entreprises de s'épanouir. L'audit doit s'inscrire dans le rôle de prévention et d'assistance en matière de résolution pacifique des conflits.

3. Qualité du manager responsable

La qualité du manager responsable se caractérise par :

- ✓ Un savoir-faire et faire faire,
- ✓ Un sens accru de responsabilité,
- ✓ Une bonne expertise en communication,
- ✓ Une généralisation de la communication non violente.

Le manager responsable est leader par sa capacité de compréhension, d'analyse, de respect, d'empathie et d'écoute active. En effet comme disait F. Schultz v Thun

« La vérité ne réside pas dans ce qui est dit mais dans ce qui est entendu »

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

1. entendu les faits énoncés ;
2. ressenti ce que l'autre dit de lui-même ;
3. perçu ce que l'autre pense de lui et
4. entendu ce qu'il veut qu'il fasse.

Pour entendre le message en entier il faut donc activer ses quatre oreilles!

Le manager responsable expert en communication connaît parfaitement l'anatomie de tout message émis. Tout message émis passe obligatoirement par des obstacles qui le déforment. Il est important de remarquer que la capacité de compréhension et de mémoire varie d'une personne à une autre. Il est donc nécessaire de bien soigner nos messages et de bien entendre les messages émis par les autres. Nous levons ainsi les barrières et les malentendus. Pour ce faire, il est nécessaire de faire un travail sur soi en matière d'une communication non violente.

« L'objectif de la communication non-violente est d'aider les gens à interagir de façon à ce que chacun se sente plus intègre et plus relié aux autres et à ce qu'on ne s'entraide pas en étant motivé par la peur, la contrainte ou la culpabilité... » (Myers W, 1999)

Cette culture pacifique de l'entreprise facilitera la tâche du manager responsable et motivera les parties prenantes.

« Ce que je cherche dans la vie, c'est la bienveillance, un échange avec les autres motivé par un élan du cœur réciproque » (Rosenberg M.B, 2005)

Cette culture pacifique dictera aux parties prenantes certains comportements utiles :

- ✓ observer sans évaluer : observer ce qui se passe réellement dans une situation donnée;
- ✓ chercher dans les paroles ou les actes d'autrui ce qui contribue à notre bien-être;

- ✓ parvenir à énoncer ses observations, sans jugement ou évaluation;
- ✓ identifier ce que nous ressentons comme sentiments face à ces faits;
- ✓ les énoncer le cas échéant puis identifier et exprimer nos besoins et désirs;
- ✓ formuler en fin de compte notre demande précise et concrète, permettant de satisfaire notre besoin.

En résumé, le manager responsable doit exprimer ce qu'il observe, ce qu'il ressent, ce qu'il désire et ce qu'il demande pour le bien-être de l'entreprise. Il entend ce que le travailleur observe, ce qu'il ressent, ce qu'il désire et ce qu'il demande pour son bien-être et celui de l'entreprise. En focalisant son attention sur cette démarche et en aidant son interlocuteur à le suivre, le manager établit au sein de l'entreprise un courant de communication non violente.

En effet chaque personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée telle qu'elle est.

« Les êtres humains, en changeant les attitudes intérieures de leur esprit, peuvent transformer les aspects extérieurs de leur vie » (James W)

Leader en écoute active

Pour être leader en écoute active le manager doit nécessairement:

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

La reformulation est une technique d'écoute active, centrée sur les faits. Elle ne cherche pas à faire parler d'avantage son interlocuteur. Elle ne cherche pas à le convaincre. Elle consiste à redire en d'autres mots ce que la personne a dit. Ceci lui prouvera que nous l'avons bien compris.

La reformulation est un pas important vers le rapprochement des parties et la résolution des conflits. Toute personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée.

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

La culture de l'entreprise responsable intègre la dimension de compréhension, d'acceptation et de respect mutuel. Elle préservera ainsi la stabilité et l'harmonie générale. Elle fera de l'entreprise le projet mobilisateur de toutes les énergies.

4. Promotion des relations sociales

Le manager responsable doit être en mesure de gérer, d'analyser les conflits et de promouvoir des relations gagnant-gagnant. Ceci consiste à réaliser des affaires de manière responsable, honnête et respectable.

« ...Seul dans la communication, la vie humaine a un sens » Paulo Freire

Les bonnes relations se focalisent sur une bonne écoute et une communication pacifique qui assure la pérennité de l'entreprise et son développement durable.

« Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »(Brundtland, 1987)

L'audit social doit ouvrir son champ à certaines analyses en matière de conflits sociaux, de la communication interne et externe et des techniques d'échanges et de négociation. Ceci permettra au manager responsable de maintenir un bon climat social nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

En vue d'une bonne communication interne et externe il est recommandé aux responsables en particulier et à tous les travailleurs de faire un apprentissage en matière de la communication non violente. (Marshall Rosenberg, 2012)

Pour ceci savoir décrypter un message est essentiel. Décrypter c'est connaître dans un message le sens des mots, la portée de la tonalité et le langage de la gestuelle. C'est aussi connaître les quatre facettes d'un message pour une meilleure compréhension. Cette connaissance améliorera la transmission et la réception des messages.

Dans cet apprentissage on connaîtra les limites de son interlocuteur dans la compréhension et la mémorisation. On connaîtra les différences humaines de perceptions. (Carolyn Nagy, 2005)

- ✓ Le travail sur soi améliorera la capacité de notre écoute active et de notre empathie envers nos interlocuteurs.
- ✓ L'apprentissage de la reformulation et des techniques de questionnement aidera le manager à être le meilleur relai dans le cadre de sa responsabilité sociétale.
- ✓ L'apprentissage des techniques de négociation permettra de s'épanouir dans le cadre des affaires gagnant-gagnant.
- ✓ L'établissement des règles de gestion avec les parties prenantes calme les tensions sociales et aide à l'instauration et à la conservation d'un climat social serein au sein de l'entreprise.

Gérer les conflits et non les subir

Il est nécessaire face à un conflit en escalade de savoir comment l'analyser, comment et quand intervenir. En cas de conflit ouvert éviter les violences verbales qui enveniment la situation et élargissent le conflit. Éviter de recourir à la justice qui incite toujours le perdant à la revanche et crée un cycle infernal. La justice ne répare pas les rancunes !

Gérer plutôt le conflit par une médiation appropriée avant qu'il devienne hors contrôle. Une bonne médiation calme les tensions et répare le tort tout en sortant les parties en conflit gagnant-gagnant.

La prévention des conflits repose sur l'application généralisée de la communication non violente (C.N.V.). Un médiateur idéal se remet toujours en cause et apprend en continu. Il fait un travail sur soi en matière d'écoute active, de l'empathie, de reformulation et d'un bon questionnement.

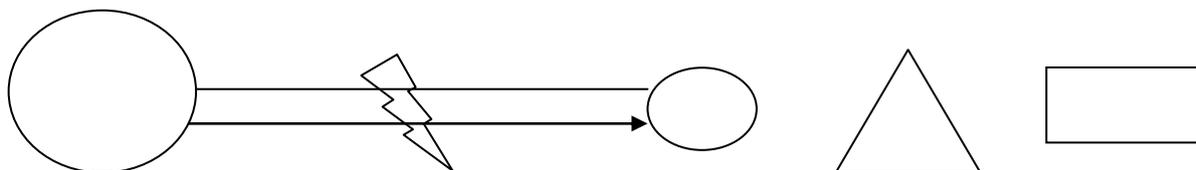
Le conflit en cas de négligence escalade impérativement. Sa résolution est plus facile lorsqu'il est pris en charge plus tôt. Tout conflit connaît trois étapes d'évolutions à surveiller.

1. Il est toujours possible contenir un conflit en interne en cas de campement de positions, de malentendus, de la détérioration des relations, de la violence verbale et de la perte de confiance.
2. La nécessité d'une médiation immédiate se déclare en cas de formation de coalitions, d'échange d'accusations, d'attaque, d'incrimination et d'échange de menace.
3. En cas de négligence d'un conflit ouvert, il devient hors contrôle. Ses prémices sont la perte de dignité humaine et l'agression physique. Dans ce cas il est nécessaire d'arrêter immédiatement l'hémorragie par une décision irrévocable. Après quoi un audit social s'impose pour déterminer les responsabilités et analyser les séquelles du conflit sur l'entreprise.

La gestion des conflits passe par une analyse pour connaître son stade d'évolution et lui prescrire un mode d'intervention. L'audit social a un rôle important dans la prévention, la gestion et la transformation des conflits.

Analyser les conflits

- ✓ Un conflit élémentaire peut être représenté par un oignon. Ses feuilles externes présenteraient les positions des antagonistes et ses feuilles internes les intérêts et besoins...
- ✓ Un conflit plus complexe peut être visualisé par un arbre complet dont les racines présenteraient les causes du conflit, son tronc le sujet du conflit, ses branches et ses fruits les conséquences et les retombées prévisibles.
- ✓ Un conflit multiple avec plusieurs parties peut être représenté par une carte de conflits dont les cercles présenteraient les différentes parties en conflit. La grandeur des cercles présenterait le degré d'implication. Les traits présenteraient leurs différentes relations et influences : relations faibles, simples, étroites, en conflits bilatéraux ou multiples. Les rectangles présenteraient les sujets de conflits. Les triangles présenteraient les médiateurs ou intermédiaires...



Bien communiquer est la pierre angulaire de la performance et du plaisir. La communication non violente facilite les échanges, rapproche les parties en conflit et répare les torts.

Savoir négocier

Le manager responsable doit ouvrir son apprentissage aux techniques de la négociation. La bonne négociation est sous-tendue par une meilleure communication. Elle a son propre style et ses règles.

Dans la négociation en médiation il est recommandé de :

- ✓ Ecouter sans interrompre,
- ✓ Se concentrer sur le sujet du conflit,
- ✓ Consulter si nécessaire des spécialistes sur les sujets annexes en matière de justice et autres,
- ✓ Donner la chance aux parties de s'exprimer librement et sans contrainte aucune.

Le manager responsable concerné par un conflit doit écouter activement les parties concernées, éviter de leur couper la parole et patienter avec chacune des parties jusqu'à la fin de son exposé.

Ecouter avec empathie c'est être capable de sentir les émotions de chaque partie prenante sans parti pris. Gérer le conflit c'est rapprocher les points de vue par le questionnement et la reformulation. Gérer le conflit c'est assurer le respect et la compréhension mutuelle des parties.

Le manager responsable communique sans violence et encourage la communication entre toutes les parties prenantes. Il intègre les préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et à ses relations. Il répond aux besoins des générations.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises concerne désormais toutes les fonctions de l'entreprise dont les managers constituent des relais privilégiés.

5. Innovation et compétence sociétales

L'entreprise responsable est une entreprise innovante. L'entreprise responsable est une communauté de connaissance. Elle est caractérisée par la motivation et la flexibilité de ses responsables. Le manager responsable innove et encourage l'innovation totale. Il explicite la valeur ajoutée liée à chaque innovation.

« La communauté de connaissances est un atout compétitif, elle est une base pour optimiser la création et l'application de nouvelles idées dans un processus d'innovation... Les organisations sont de plus en plus assimilées à des traitements de connaissances associant l'homme et la technologie » (Debra M. Amidon 2001).

Le manager responsable ne peut ignorer en aucun cas le mouvement de connaissance au sein de l'entreprise et dans son environnement: « Le mouvement de la connaissance constitue aujourd'hui le 'main stream' en management stratégique » (Foss, 2007).

Le manager responsable assure et fait assurer une veille permanente pour la survie de l'entreprise dans le creuset de la mondialisation. La veille n'est plus, seulement, une fonction spécialisée confiée à quelques experts c'est un état d'esprit dans l'entreprise.

L'actif le plus précieux est le capital intellectuel de l'entreprise. Si l'on considère l'entreprise du point de vue de sa richesse immatérielle, on constate qu'elle réside dans chaque être humain et dans chaque échange ou idée. Le capital humain est prépondérant.

Dans une entreprise responsable les parties prenantes motivées ont des qualités de flexibilité, de mobilité, de loyauté et de compétence. Les personnes sont désormais reconnues sur la façon dont leur savoir-faire est utilisé. L'innovation d'aujourd'hui est la compétence du futur. Il est nécessaire de réaliser des audits internes et externes pour évaluer et faire évaluer une stratégie d'innovation.

6. L'éthique au cœur du management responsable

En effet la réflexion approfondie des milieux d'affaires sur les questions portant sur l'éthique, la perte de sens, et le déficit des valeurs, ont changé l'idée même que l'on se faisait du rôle et des missions de l'entreprise.

« Au-delà des règles et des principes de management que nous devons intégrer dans nos décisions et nos comportements au quotidien, il revient d'abord à chacun d'entre nous de faire appel à son sens des responsabilités et à son bon sens... » (Éthique du Management Accor)

L'éthique ou la déontologie puise leur consistance dans la morale universelle que les parents et l'école doivent inculquer.

L'éthique en management n'est pas un nouveau concept, mais seulement un nouveau vocable pour exprimer les fondements moraux des liens commerciaux unissant clients et fournisseurs de l'Antiquité à nos jours. D'abord purement verbale et s'appuyant sur une confiance mutuelle, elle est aujourd'hui plus formelle (codes d'éthique par exemple), mais reste profondément imprégnée des cultures nationales.

Au cours des siècles passés, l'activité économique a été considérée comme immorale par contre le travail devient une vocation pour gagner le salut de son âme.

La Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1945 marque une étape importante dans cette réhabilitation de la morale à travers notamment le respect de la dignité humaine.

Alain Brunaud, affirme qu' « on ne gagne pas au détriment des autres, mais à long terme avec eux ». La charte de l'Entreprise citoyenne allie les trois performances :

1. Performance économique : honorer la confiance des actionnaires et des clients,

2. Performance sociale : capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs,
3. Performance sociétale : contribution de l'entreprise au développement de son environnement. (Favilla, Entreprise citoyenne)

L'éthique des affaires était circonscrite à travers certains mots-clés, considérés comme les valeurs fondamentales qui pilotent le comportement éthique dans l'entreprise : justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle et respect des autres.

À ce concept d'éthique des affaires, s'ajoute celui de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). « Être responsable, c'est répondre de ses actes et en accepter les conséquences »

« Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (livre vert, 2001, p8)

La RSE signifie donc qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance, mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux. L'entreprise responsable sous prétexte de faire des bénéfices, ne doit pas produire dans n'importe quelles conditions. (Développement durable, Bruntland, 1987)

Un développement repose traditionnellement sur trois piliers : économique, social et environnemental. L'entreprise doit assurer en outre un équilibre entre ces trois dimensions : équité sociale, préservation de l'environnement et efficacité sociale. En effet la RSE ne serait donc plus que l'application du concept de développement durable aux entreprises.

Entreprise mature

Trois niveaux d'approches caractérisent la maturité de l'entreprise au regard du développement durable et de l'éthique:

1. Une approche de conformité : l'entreprise respecte les lois, mais sa motivation demeure le profit.
2. Une approche périphérique : l'entreprise répond aux enjeux environnementaux et sociaux, tout en assurant sa performance financière.
3. Une approche intégrée : le développement durable, le plaisir et le bien-être des parties prenantes et le partage des résultats sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise.

Une bonne gouvernance est le résultat d'une éthique de performance qui constitue le socle de l'entreprise responsable.

L'éthique dans l'entreprise demeure un phénomène récurrent sous des vocables divers :

1. C'est le paternalisme qui débute dans les années 1850 ;
2. C'est l'Etat-providence à partir des années 36, renforcé depuis 1945 ;
3. C'est l'entreprise citoyenne des années 80 et enfin
4. C'est l'entreprise éthique d'aujourd'hui.

Le guide déontologique devient une nécessité contractuelle pour mener à bien les affaires dans une entité économique. Le guide dissipe les malentendus et limite les conflits.

7. Conclusion

« L'entreprise performante sera celle qui maîtrisera mieux sa dimension humaine et les relations qu'elle entretient avec son environnement » (Landier H, 2011)

« Une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs :

1. le respect de l'environnement,
2. la sécurité de la production,
3. l'amélioration du dialogue social
4. le respect des Droits ...

5. l'éthique, la lutte contre la corruption ...
6. l'engagement dans sa communauté...
7. le dialogue avec les parties prenantes,
8. l'adhésion aux normes et aux labels. »

(Chauveau A. et Rosé J.J ,2003)

Plus il y a d'échanges, plus il y a création de valeurs. Echanger c'est adopter une posture d'écoute, de respect et de régulation relationnelle.

Les qualités clés du manager responsable peuvent être résumées comme suit :

- ✓ Capacités techniques acquises par la formation initiale et l'expérience professionnelle,
- ✓ Aptitude à apprendre et à progresser,
- ✓ Aptitudes à diriger, animer et motiver,
- ✓ Résistance au stress et contrôle des situations difficiles ;
- ✓ Compétence dans la gestion non violente des affaires
- ✓ Aptitude dans les relations gagnant-gagnant.

Le manager responsable porte dorénavant son regard tout azimut et développe une approche dite holistique qui consiste à prendre en compte la globalité des pratiques de gestion opérationnelle plutôt que de les aborder de façon morcelée. Ceci en raison des conditions du marché des affaires qui sont en perpétuels changements.

Le manager responsable évolue vers un nouveau paradigme managérial en maintenant en permanence un équilibre entre la performance globale, l'apprentissage continu et le bien-être de tous.

8. Bibliographie

Schultz F. v Thun est un psychologue allemand et expert en communication et a exploré la psychologie de la communication interpersonnelle.

Glasl Friedrich est un économiste autrichien, consultant en gestion et recherche sur les conflits

James W chercheur en physiologie, psychologie et philosophie.

Licette C Savoir gérer un conflit, Eviter une crise ou la surmonter, Studyrama

Igalens J.: Professeur des Universités, Directeur de la recherche TBS (Toulouse Business School)

Alain Chauveau est journaliste spécialisé sur les thèmes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

Jean-Jacques Rosé est un homme de marketing et de communication. Il a enseigné à Paris IV-Sorbonne et il a mené une recherche doctorale sur l'éthique et le développement durable.

Guide Ethique du Management Accor

www.accor.com/.../user.../GuideEthique_Management_FR.pdf

Sourire aux collaborateurs, être attentif et respectueux de chacun, s'ouvrir aux autres et aux idées nouvelles, favoriser la performance...

Paulo Freire pédagogue brésilien est né le 19 septembre 1921 à Recife, Brésil et mort le 2 mai 1997 à São Paulo.

Actualités 878, 2010, On ne manage pas la Génération Y !publié le 09/09/2010

BALLETJ., F. DE BRY (2001), L'entreprise et l'éthique, Paris, Le Seuil, Col. Points
Baunarg Mgr. (1901), Un siècle de l'Eglise de France (1800-1900), Paris, C. Poussielge
BEAUVOISJ.L., R.V. JOULE (2000), Petit traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens, Paris, Presses Universitaires de Grenoble

- BRY (de) F. (1980), Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au 19ème siècle, Thèse de doctorat d'état en Sciences économiques, Université de Paris I
- BRY F. (de) (1998), « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? » in Mahieu F.R., Rapport H. (ed.) Altruisme, analyses économiques, Paris, Economica, p. 161-189
- Centre des Jeunes dirigeants (CJD - 1992), Congrès de Nantes, « Vers l'entreprise citoyenne », p. 6
- CHAUVEAU A. et ROSE J.J, 2003 ; L'entreprise responsable, février 2003, Éditions d'Organisation
- CHERBULIEZ A.E. (1853), Etude sur les causes de la misère tant morale que physique et sur les moyens d'y porter remède, Paris, Guillaumin
- CHESSON E. ((1892), « L'évolution du patronage », Le Réforme sociale, 16-19 août, p. 170-189
- D'ALMEIDAN., L'entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en question, Paris, Les Éditions Liaisons
- Entreprise Éthique (revue du Cercle d'Éthique des Affaires), cf. différents articles de F. de Bry,
- FAVILLA, Entreprise citoyenne, Livre vert, 2001, p8 Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises
- LACROIX J. (1957), Force et faiblesse de la famille, Pairs, Le Seuil
- LE PLAY F. (1877-1879), Les ouvriers européens, Tours et Paris, Mamer
- LÖW J. (1988), « Père plutôt que maître... Le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à Halstead au 9ème siècle », Le mouvement social, n°144, juillet-septembre, p. 51-70
- MAUCO G. « Paternalisme », Revue Psyché, janvier
- MILL S. (1848), Principe of political economy, Penguin (1970)
- MYERS W, 1999) Pratique de la communication non violente jouvence éditions France
- PERETTI J.M (2006) Gérer la diversité dans l'entreprise, Editions d'Organisation
- PERETTI J.M (2010) Pour une performance durable des organisations, Collectif - Editions d'Organisation
- ROSENBERG M B (2005) Introduction à la communication non violente. La découverte Paris [www.cnvc.org/communication non violente](http://www.cnvc.org/communication%20non%20violente) 26 sept. 2012
- ROSENBERG M.B, 2005) Marshall B. Rosenberg, né en 1934, est un psychologue américain ;
- SCHNAPPER D. (1996), « Les limites de l'expression entreprise citoyenne » in La société en quête de valeurs, pour sortir de l'alternative entre scepticisme et dogmatisme, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, p. 79-88
- SCHWARTZENBERG R.G. (1977), L'Etat-spectacle, Paris, Flammarion
- SIDGWICK H. (1891), the elements of politics, London, MacMilan and Co
- SIMON J. (1863), L'ouvrière, G. Montfort, Col. A l'écoute du peuple, (1977)
- VERON E. (1966), Les institutions ouvrières de Mulhouse et des environs, Paris, Hachette D.
- WEISS, La fonction ressources humaines, Paris, Les Editions d'Organisation

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE

Dr. Djilali BENABOU

Faculty of Business and Economy

University of Mascara- Algeria

djbenabou@yahoo.fr

Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH

Faculty of Business and Economy

University of Tlemcen-Algeria

a_bendiabdellah@yahoo.fr

Dr. Habib TABETI

Faculty of Business and Economy

University of Mascara- Algeria

h_tabeti@maktoob.com

1. Introduction

Même si son développement n'est pas nouveau (depuis déjà plus de 50 ans), la RSE n'a jamais été aussi populaire. Le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées gardant globalement en commun l'idée que la RSE réfère aux obligations d'une entreprise envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette entreprise, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Freeman R.E., 1984). Même si un consensus existe sur le fait que la RSE est concernée par les obligations sociales des entreprises, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations (Smith N.C., 2003).

Depuis la parution de l'ouvrage d'Axelrod (1976) en sciences politiques et, surtout, depuis les premiers travaux de Michel Bougon et autres en (1977) dans le domaine du management, les recherches fondées sur l'utilisation de la cartographie cognitive ont connu un développement tout simplement remarquable. Une carte cognitive renvoie, le plus souvent, à une figure composée de concepts et de liens unissant certains d'entre eux et représentant la pensée d'une personne ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précisé et dans lequel le sujet est plus ou moins engagé (Cossette, 2004).

Justement, ce travail s'inscrit dans le débat sur le rôle joué par les PME en matière de RSE. Nous proposons ici une approche cognitive de RSE, approche que nous illustrons au travers d'une représentation de deux dirigeants de PME.

A ce titre, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'environnement. Les études sur la cognition considèrent la perception de l'environnement externe par les acteurs, comme un facteur déterminant des décisions prises (Huff et al., 1990). La perception étant le processus par lequel l'acteur sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que l'acteur ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. De ses perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation de problèmes et les solutions apportées (Eden, 2004). En effet, en nous inscrivant dans une perspective

sociocognitive où les représentations des acteurs sont les supports de leurs connaissances, la cartographie cognitive est une méthodologie appropriée pour étudier ces représentations.

	18 ^e siècle	Mi 19 ^e siècle	Début 20 ^e siècle	1930-1970	Fin 20 ^e siècle-21 ^e
Poids des entreprises	Quelques rares entreprises (350 aux Etats-Unis entre 1783 et 1801), considérées comme des agences du gouvernement	Forte simplification des procédures : chacun peut créer une entreprise en remplissant un formulaire	Nombre croissant d'entreprises, remise en cause de la conception traditionnelle de ses responsabilités	Nombre et taille croissants	Taille croissante, mondialisation, omniprésence dans la vie de la société
Responsabilité	Entité artificielle et sans âme, qui ne peut donc être jugée responsable de la moralité ses actes	Ombrelle fictive pour une association privée d'actionnaires, pas de responsabilité propre	Entité qui a le droit de poursuivre en justice ou être poursuivie, responsabilité contractuelle	Institution responsable vis-à-vis des actionnaires, mais qui a aussi des obligations légales vis-à-vis des salariés, des clients et du public	Acteur moral, responsable vis-à-vis de toutes les parties prenantes

Evolution historique de la responsabilité de l'entreprise d'après : Lynn Sharp Pain, 2003

Après avoir exposé dans une première partie la notion de RSE, notamment dans le cadre des PME, nous passerons dans une deuxième partie à la présentation de la méthodologie de la cartographie cognitive, en précisant son origine, ses définitions et ses caractéristiques, nous illustrerons l'apport de la cartographie cognitive à l'enrichissement du débat autour de la responsabilité sociale des PME par une étude élaborée en Algérie auprès de deux dirigeants de PME dans la Wilaya (Préfecture) de Mascara.

2. Responsabilité sociale des PME

Cette première partie tente de tracer le cadre de notre étude empirique, notamment par la présentation de quelques aspects de la responsabilité sociale des PME et des traits de comportement de leurs managers. Avant de commencer, un rapide survol historique de la genèse de la RSE s'avère nécessaire.

2.1. Evolution historique de la RSE

Les philosophes ont été les premiers à se questionner quant à la relation entre les activités économiques et la morale, d'où nous parlons ces dernières années, de la responsabilité sociale des entreprises (Freeman R.E. (dir.), 1991). Au début du XIX^{ème} siècle, les premiers questionnements de RSE sont d'ordre moral (ex. : corruption, pots de vin, etc.) et concernent principalement les dirigeants d'entreprises (Gendron C. et al., 2004). Cela est dû principalement à l'émergence de l'entreprise managériale avec la séparation des droits de propriété des droits de gestion avec tous les problèmes qui peuvent s'émerger entre mandant (propriétaire) et mandataire (managers)².

En clair, les entreprises sont désormais invitées à rendre compte des impacts de leurs activités, notamment dans les domaines sociaux ou environnementaux. Cette pression s'exerce très concrètement sur l'entreprise par l'intermédiaire notamment des "fonds éthiques". Cette appellation signifie que certains investisseurs ne se réfèrent plus seulement à

²Pour plus de connaissances sur la problématique de séparation entre droits de propriété et droits de gestion et les théories associées voir : Koenig Gilbert. (1993), Coriat B et Weinstein O (1995) et Koenig Girard (1999).

des critères de rentabilité pour investir leur argent mais prennent également en compte le respect de valeurs qui leur sont propres. Autrement dit, tout en recherchant la rentabilité économique, ils se soucient du comportement social³ ou environnemental des entreprises qu'ils financent (Bendiabdellah A., 2008).

Désormais, l'entreprise moderne est plus que jamais ouverte sur son environnement. A ce titre elle est considérée comme un citoyen qui a des droits et des obligations. Son action, peut apporter beaucoup de bonheur et de bien-être à la société, elle peut aussi causer des dégâts important. De ce fait, la RSE interpelle l'association des différentes parties prenantes dans le processus de prise de décision, une condition indispensable pour mener une stratégie d'ensemble. Cette dernière ne peut être que le résultat d'un compromis entre les différents partenaires de l'entreprise. En définitif, la tendance est au *good ethics is good business*.

2.2. La définition de la RSE

Depuis la publication de l'ouvrage de Bowen dans les années 50, chaque décennie connaît une nouvelle vague de définitions et de débats quant aux limites de la responsabilité d'une entreprise.

Quelques définitions de la RSE
"La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société." Bowen, 1953
"La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire." Davis, 1973
"La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné." Carroll, 1979
"L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux." Jones, 1980
"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 résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel." Wood, 1991
"La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes." Livre Vert (UE)2001

Quelques définitions de la RSE (Gendre-Aegerter D., 2008)

2.3. PME, comportement des managers et RSE

Les travaux sur le thème de la RSE portent néanmoins de manière quasi-exclusive sur le monde des grandes entreprises passant sous silence l'immense majorité des acteurs économiques, à savoir les PME, c'est un peu comme si la RSE était réservée aux firmes multinationales (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). S'agissant des PME, la prise de conscience de l'importance de la thématique est récente et la recherche en est encore à ses balbutiements. Le manque de ressources financières est avancé par les spécialistes comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE (Berger-Douce, 2008). Actuellement avec la reconnaissance de leurs impacts cumulatifs tant sur le niveau

³ C'est dans ce fil de conduite que Bartoli M. (1994) a essayé de dresser des pistes pour conseiller l'économie au social.

économique que social et environnemental, les PME ne peuvent plus rester en dehors de ce champ de recherche.

Longenecker J.G. et al. (1989) ont étudié les différences de comportement entre les managers des PME et les managers des grandes entreprises. Les résultats ont montré qu'il n'y a selon les situations que peu de différences entre les réponses des dirigeants de PME et celles des dirigeants de grandes entreprises, sauf que les dirigeants de PME sont généralement plus stricts sur les questions éthiques que les autres mais plus permissifs pour certaines autres situations, comme nous pouvons le constater à travers le tableau suivant :

Les aspects pour lesquels les dirigeants de PME sont plus stricts que ceux des GE	Les aspects pour lesquels les dirigeants de PME sont plus permissifs que ceux des GE
- Mauvais conseil d'investissement - Favoritisme dans la promotion - Accepter un défaut dangereux - Falsifier un rapport financier - Publicité mensongère	- Grossir des notes de frais - Évasion fiscale - Ententes sur les prix - Discrimination envers les femmes - Copie pirate de logiciels informatiques

L'évaluation de thématiques éthiques pour les dirigeants de PME
 (Longenecker J.G. et al., 1989)

Tout récemment, Boiral (2001) a développé une matrice portant sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion des entreprises. Cette outil a été adapté par (Berger-Douce, 2007) pour l'utiliser en milieu des PME. En effet, on peut distinguer 4 types d'engagement environnemental : rituel, mobilisateur, proactif ou réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes, comme il est présenté dans la matrice ci-dessous :

Enjeux externes

Fortes	Type rituel (1)	Type mobilisateur (2)
Faibles	Type réactif (4)	Type proactif (3)
	Faibles	Fortes

Enjeux internes

Les 4 types d'engagement environnemental en PME,
adapté au Boiral (2001) par (Berger-Douce, 2007)

Un engagement environnemental de type rituel (1) renvoie à des pressions ou des opportunités externes fortes comme la recherche d'un avantage concurrentiel ou l'amélioration de l'image, sans que le dirigeant et / ou les employés de la PME ne soient obligatoirement convaincus du bien-fondé de la démarche. La motivation peut simplement être l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé.

Un engagement environnemental de type mobilisateur (2) est de nature stratégique pour la PME : l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. L'engagement environnemental permet à la fois de répondre à des opportunités externes et de satisfaire des besoins de gestion interne. Dans ce cas, l'implication du dirigeant est cruciale car elle joue un effet d'entraînement sur la motivation des salariés.

Un engagement environnemental de type proactif (3) renvoie à une volonté forte du dirigeant de développer un management environnemental en l'absence de contraintes externes. La priorité est donnée à la réponse à des besoins internes comme le meilleur suivi des procédures

environnementales, la formation et la communication interne et donc allant au-delà des exigences légales. L'investissement écologique est ici considéré comme rentable à plus ou moins longue échéance, et c'est d'ailleurs dans la mesure où l'entreprise y trouve un avantage qu'elle agit de manière proactive.

Un engagement environnemental de type réactif (4) correspond davantage à une situation de statu quo, d'attente de changements inattendus significatifs comme un durcissement de la réglementation (Berger-Douce, 2007).

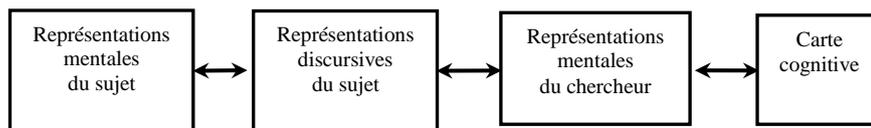
3. Présentation de la cartographie cognitive

Cette deuxième partie a pour objectif de donner quelques éclaircissements sur l'approche de la cartographie cognitive en présentant brièvement son historique, quelques essais de sa définition et ses principales caractéristiques.

3.1. Origines et définitions de la cartographie cognitive

La cartographie cognitive permet de modéliser dans une représentation graphique les représentations, croyances ou connaissances d'une personne ou d'un groupe concernant un objet particulier de recherche. Le principe de base consiste à relever dans un discours oral ou écrit, individuel ou collectif, l'ensemble des assertions relatives à un objet donné, et qui énoncent des liens entre des concepts. Ces assertions peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive. La carte cognitive représente en quelque sorte l'enchaînement des idées d'une personne, relatives à un objet de recherche. Autrement dit, une carte cognitive peut aussi être considérée comme une photo, un cliché de ce que nous pensons à un moment précis sur un sujet particulier.

La définition à laquelle nous adhérons, au moins dans le cadre de l'étude de terrain de cet article, est donnée par Cossette et Audet (1994) pour qui une carte cognitive est : "une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier" (Cossette et Audet, 1994). Cette définition appelle quelques commentaires. D'une part, elle permet d'insister sur le fait que la cartographie cognitive n'a pas l'ambition d'obtenir la cognition complète d'un individu mais une partie de sa cognition, celle relative à un objet particulier. Le but "est de décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncrasique qu'a du monde un individu" (Langfield-Smith, 1992), et ce, sans chercher une description exhaustive de ses croyances mais plutôt à présenter un "modèle simulant sa cognition actuelle sur un domaine précis" (ibid.). D'autre part, la définition précise qu'il s'agit de la représentation (celle du chercheur) d'une représentation (celle du sujet). De ce fait, les connaissances tacites auront plus de chances d'émerger lors d'interactions entre le sujet et le chercheur, par le biais de l'argumentation, de discussion et de recherche des solutions à des problèmes (Ehlinger et Chabaud, 2002). En définitive, la cartographie cognitive suppose la participation d'au moins deux personnes, le sujet et le chercheur (Cossette et Audet, 1992), comme l'illustre la figure suivante (Gendre-Aegerter, 2008).



La cartographie cognitive comme une
représentation de la représentation
(Gendreau-Aegerter, 2008)

Les cartes cognitives sont souvent différenciées selon leur niveau d'analyse. On distingue habituellement un niveau individuel et un niveau collectif. Au niveau individuel, on retrouve la carte individuelle qui est la modélisation de la représentation mentale d'une personne sur un objet de recherche déterminé (Eden. et al., 1983). Au niveau collectif, la carte collective est la modélisation des représentations mentales de plusieurs personnes sur un objet de recherche déterminé. Dans certains cas, les cartes collectives sont développées par agrégation de cartes individuelles et dans d'autres cas, elles sont développées directement par construction d'une carte de groupe (Bougon et Komocar, 1994). Dans le premier cas, la carte collective est appelée carte composite et est construite par superposition de cartes individuelles. Alors que dans le second cas, les cartes sont appelées stratégiques et plusieurs individus sont réunis pour créer une carte commune. On cherche alors à cartographier les perceptions partagées d'un groupe d'individus concernant un domaine particulier, ce qui est le cas de l'étude présentée dans cette communication. A ce titre nous précisons que " La carte individuelle et la carte collective sont alors des outils qui facilitent la prise de décision et non un moyen par lequel un chercheur pourrait atteindre le « réel » (Audet, 1994).

4. l'étude empirique

La troisième partie de ce travail a pour objectif de présenter la méthodologie de recueil et d'analyse des données ainsi que la schématisation de la carte stratégique de deux dirigeants pour finalement, discuter des retombées de l'enquête sous la forme de propositions et de recommandations et résultats de cette étude.

4.1. Méthodologie de recueil et d'analyse des données

Le choix de la cartographie comme instrument d'analyse est pertinent ici, pour appréhender la perception des dirigeants de la RSE. Désormais, la cartographie cognitive permet au sujet de mettre en œuvre le processus d'externalisation des connaissances pour transformer ses connaissances tacites en connaissances explicites, notamment à travers l'interaction sujet/chercheur. A ce titre Audet (Cité par Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2000) parle du passage de la conscience pratique à la conscience discursive : "La cartographie cognitive a un potentiel émancipatoire...une fois construite, si la carte est soumise au sujet, celui-ci peut y avoir des éléments auxquels il n'avait pas songé, notamment des sentiers qui font apparaître des liens indirects entre différents concepts, liens dont le sujet n'avait, au mieux, qu'une conscience pratique... la cartographie cognitive facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et, en conséquence, l'examen par un sujet de ce qu'il tient pour acquis, de l'"allant de soi" qui régit un très grand nombre de ses pratiques quotidiennes".

Le recueil des données a été effectué selon une méthode non structurée, à travers les discours de deux dirigeants de PME situés dans la Wilaya de Mascara, et collectés par le biais d'un entretien semi-directif. Les sujets ont été invités à se centrer sur les questions qu'ils se posent ou devraient se poser à propos de l'objet RSE, ainsi que, sur le pourquoi et l'importance de

chaque idée présentée. Dans ce cadre, nous avons essayé de créer une ambiance de concertation et de dialogue entre les trois sujets.

Ensuite, une désignation identique est assignée aux concepts formulés dans un vocabulaire différent, dont le sens est similaire. Cette phase est indispensable pour permettre la construction de la carte cognitive d'une façon synthétique.

L'étape finale est celle de la construction de la carte. Dans le cas de cette étude, la construction est réalisée manuellement, compte tenu du nombre réduit de données à traiter (une douzaine de concepts)⁴. Nous soulignons à ce propos qu'il s'agit ici d'une carte cognitive stratégique où deux sujets sont réunis pour créer une carte commune. On cherche alors à cartographier les perceptions partagées des dirigeants concernant la problématique de la RSE.

4.2. Présentation de la carte cognitive

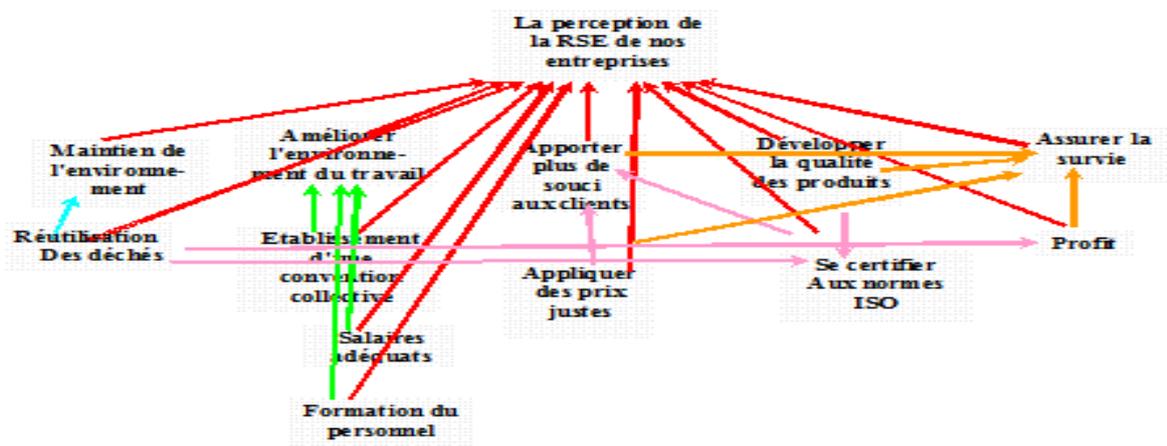
L'étude a été menée au niveau de deux PME algérienne implantées dans la Wilaya de Mascara. Polyma dans la commune de Tizi et Crown dans la commune de Khessibia. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des éléments d'identification des deux PME et les éléments de la gestion en rapport avec la RSE.

Nom de l'entreprise	Polyma	Crown
Vocation	Emballage plastique	Emballage plastique
Nombre d'employés	130	25
Convention collective	Oui	Non
Système de motivation	Primes diverses	Primes diverses
Processus de production	Machines à commande numériques	Machines à commande numériques
Nature des entrants	Thermo plastique	Thermo plastique
Relation clients	Approche relationnelle : Saâda	Approche relationnelle : Cevital, Guedilia et Trefle
Relations publiques	Informelles	Informelles

La présentation des deux PME et éléments de RSE (Source propre)

Le schéma ci-dessous représente la carte stratégique qui retrace la perception de deux dirigeants de la RSE de leur PME, notamment à travers les facteurs de sa concrétisation et les interconnexions entre ces facteurs.

⁴ Deux logiciels sont disponibles sur le marché pour construire des cartes cognitives : Decision Explorer (développé par Eden et son équipe) et CMAP2 élaboré par Laukkanen. Malheureusement, nous ne disposons pas de ces logiciels.



La carte cognitive stratégique de deux dirigeants de Polyma et Crown

Comme indiqué plus haut, l'analyse est faite manuellement. Finalement, 12 concepts ont été identifiés et 25 liens de causalités établis, ce qui aide à la construction de la pensée collective des deux dirigeants. Dans le cas présent, l'analyse a porté sur deux points : l'importance relative de chaque concept (à partir du niveau d'importance accordée par les deux dirigeants) et les conséquences et les explications privilégiées par les participants (nombres de liens de causalités entre les concepts). Nous avons constaté la présence d'une "tête", 5 "queues", comme nous pouvons le constater dans le schéma de la carte cognitive.

4.3. Résultats et discussion

Nous signalons de prime abord que, la présence d'une seule "tête" est source de situations conflictuelles à cause des nombreuses influences reçues tant positives que négatives. Ensuite, la présence de 5 queues sur notre carte cognitive est considérée, comme une indication de la multiplicité d'options possibles pour concrétiser la RSE au niveau des PME, donc un signe de richesse d'options chez le sujet (Verstraete, 1996).

Le discours des dirigeants s'affiche autour de trois thématiques principales, à savoir : l'amélioration des produits et de la relation-clients, notamment par l'application des prix justes et l'amélioration de la qualité des produits ; l'amélioration de l'environnement du travail qui passe par l'établissement d'une convention collective, l'application des salaires équitables et la participation dans l'amélioration des compétences des salariés par des programmes de formations ; et le maintien de l'environnement qui nécessite la réutilisation des déchets, à ce titre nous signalons que les deux entreprises utilisent des intrants recyclables de type Thermo plastique. Donc, selon la perception des dirigeants, la RSE passe par la valorisation des dimensions : économiques, sociale et écologique.

La dimension économique est représentée autour de 7 concepts est considérée à ce titre la plus importante. Autrement dit, les dirigeants considèrent que la RSE passe en premier lieu par la sauvegarde de l'activité économique (assurer la survie). Le souci apporté aux clients, l'application des prix justes, l'amélioration de la qualité des produits et la réalisation du profit sont les garants de la survie (coût de la survie).

La deuxième dimension valorisée par les deux dirigeants est la dimension sociale autour de 4 concepts. L'objectif ultime est l'amélioration de l'environnement du travail, cela passe selon ces deux dirigeants par l'établissement de la convention collective, l'amélioration des salaires et l'application d'une stratégie de formation au profit des salariés.

La dimension environnementale (écologique) n'est pas bien perçue par les dirigeants. Elle se résume en deux concepts et elle se réalise par la réutilisation des déchets.

La lecture et la relecture de cette carte nous a permis d'établir les éléments de synthèses suivants :

- Ces deux dirigeants se rapprochent du type V –Valeur- (Wilson,1980)
- Les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.
- La survie est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.
- Les dirigeants de PME ne se sentent socialement responsables que des éléments qu'ils peuvent influencer.

L'application fournie ici ouvre des pistes sur l'intérêt des cartographies cognitives dans l'élaboration d'une stratégie délibérée en matière de la responsabilité sociale des PME. Il peut être intéressant de les utiliser dans une logique d'apprentissage collectif. Les dirigeants peuvent ainsi être conduits à commencer chacun sa propre carte et à commenter la carte d'autrui afin de redéfinir certains liens, à préciser ou compléter certains éléments, ou encore à intégrer des éléments apparus chez les autres. En clair, la cartographie cognitive permet d'assurer la confrontation de points de vue sur la problématique de RSE, ce qui permettra l'émergence d'une stratégie homogène sur l'objet de l'étude, source d'une meilleure

coordination des actions, des PME, puisque la mise en réseau est nécessaire pour pouvoir améliorer l'engagement des PME dans le chemin de la RSE.

Dans la même logique, il est intéressant à notre sens de questionné par le même outil les autres parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs, les représentants du territoire (responsables locaux, société civile..., etc.). L'objectif est de déterminer le niveau de convergence ou de divergence entre les différentes parties prenantes des PME

5. Conclusion

L'objectif de la présente recherche était de mettre à l'épreuve la méthodologie de la cartographie cognitive. Cette méthode favorise le respect du système référentiel des participants, y compris lors de la mise en relief d'une vision collective. Elle permet également de contourner les principales difficultés liées à l'utilisation des outils quantitatifs de recherche. Dans le cas présent, cette nouvelle approche a aidé les deux dirigeants à déterminer leurs principales préoccupations susceptibles, selon eux, d'avoir un impact fort sur la RS de leurs entreprises. En effet, à la suite de discussions entre sujets, elle a permis de répertorier l'existence de 12 préoccupations jugées importantes par les dirigeants en rapport avec la RSE. C'est pour cette raison que nous considérons que la détermination des préoccupations individuelles et leur mise en commun, constituent des étapes potentiellement cruciales dans la compréhension de la RSE des PME.

Pour les dirigeants, l'utilisation de cartes cognitives a un potentiel émancipatoire. Les cartes permettent en effet d'avoir une vision réflexive dans le but de pouvoir développer sa propre perception. De plus, la lecture des résultats devrait inciter les dirigeants à se positionner sur la thématique. Nous pensons que la carte cognitive est un outil utile pour un dirigeant afin de comprendre, de développer et de communiquer sur la politique sociale de son entreprise. Même s'il ne sert pas à décrire les actions concrètes d'une entreprise ni même les intentions des dirigeants, l'outil carte cognitive, en dévoilant les perceptions de dirigeants de PME permet de comprendre les réflexions qui bloquent les actions et peut servir d'ébauche de stratégie sociale.

6. Bibliographie

- AUDET M., 1994, Chapitre 8 : Plasticité, instrumentalité et réflexivité, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.271-287
- BENDIABDELLAH A., 2008, Gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires et Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE), *Revue Economie & Management*, n° 07, Avril.
- BERGER-DOUCE S., 2008, Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME Premiers résultats d'une étude française, *Management & Avenir*, n°15.
- BERGER-DOUCE S., 2007, Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnemental, *Lettre du management responsable*, N° 7, janvier, <http://www.esdes-recherche.net/Lettre7-PDF/BERGER-DOUCE.pdf>.
- BOIRAL O., 2001, « ISO 14001 ; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Boiral%20_1_.pdf
- BOUGON M.G., KOMOCAR J.M., 1994, Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.37-56

- BOWEN H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Editions Harper&Row, New York
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable Acteurs, Enjeux et Stratégies*, Paris, Editions La Découverte
- CARROLE A.B, 1979, A three dimensional conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, octobre.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Editions Le livre de poche.
- KOENING GILBERT., 1993, *Les théories de la firme*, Editions Economica.
- KOENING GIRARD, (coordonné par), 1999, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Editions Economica.
- COSSETTE P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec
- COSSETTE P., AUDET M., 1994, Qu'est-ce qu'une carte cognitive?, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.13-33
- COSSETTE P., AUDET M., 1992, Mapping of an Idiosyncrasic Schema, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, pp.325-347
- DAVIS K., 1973, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Review*, vol. 2, no 3
- EDEN C., 2004, Analyzing Cognitive Maps to help Structure Issues or Problems ,*European Journal of Operational Research* ,vol. 159, no 3, décembre, pp.673-686
- EDEN C., JONES S., SIMS D., 1983, *Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management*, Oxford, Pergamon Press
- EHLINGER S., CHABAUD D., 2002, La cartographie cognitive : Un outil de création de valeur pour le knowledge management, dans Dupuich-Rabasse F. (coor), *Gestion des compétences et knowledge management*, Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières.
- FREEMAN R.E. (dir.), 1991, *Business Ethics, the State of the Art*, the Ruffin series in business ethics, Oxford University Press, New-York
- Friedman M., 1970, The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, *The New York Times Magazine*, le 13 septembre,
- GENDRE-AEGERTER D., 2008, La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).
- GENDRON C., LAPOINTE A., TURCOTTE M.-F., 2004, Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations Industrielles*, vol. 59, no 1
- HUFF A.S., NARAPAREDDY V., FLETCHER K.E., 1990, Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts, dans Huff A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.311-325
- JONES, T.M., 1980, Corporate Social Responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, vol. 22, no 3
- LANGFIELD-SMITH K.M., 1992, Exploring the Need for a shared Cognitive Map, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.349-368
- LIVRE VERT, 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM, 366 final, Bruxelles
- LONGENECKER J.G., MCKINNEY J.A., MOORE C.W., 1989, Ethics in Small Business, *Journal of Small Business Management*, vol. 27, no 1
- L. SHARP PAINE « Value Shift », éditions McGraw-Hill, 2003

- SMITH N.C., 2003, Corporate Social Responsibility: whether or how? *California Management Review*, vol. 45, no 4
- VERSTRAETE T., 1996, *La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès*, Communication à la 5^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, mai, Lille
- Von Krogh G., Ichijo K. et Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacite Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford university press, 2000.
- WILSON E., 1980, Social Responsibility of Business: what are the Small Business Perspectives?, *Journal of Small Business Management*, vol. 18, no 3, juillet
- WOOD D.J., 1991, Corporate social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, no 16

REPRESENTATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET CHOIX DE CARRIERE. ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DES JEUNES CADRES MAROCAINS

Chafik BENTALEB

GREGO – Université Cadi Ayyad Marrakech

cbentaleb@gmail.com

Rachid BOUTANNOURA

GREGO – Université Cadi Ayyad Marrakech

boutannoura01@gmail.com

1. Introduction :

L'objectif central de notre travail est d'explorer la représentation du contrat psychologique qui guide les jeunes cadres dans leurs choix de carrière et d'identifier les éléments subjectifs (Roger, 1992) en matière de carrière en vue d'une promotion des pratiques de la diversité au sein des organisations. En effet, les changements du contrat psychologique dans un environnement de mutations généralisées (Akremi, 2006) ne manqueront pas d'induire la façon dont les jeunes cadres marocains conçoivent leurs trajectoires professionnelles. Cet état de fait implique de nouveaux défis à la GRH, principale fonction de régulation sociale au sein de l'entreprise (Krohmer, et *al.* 2009).

Concrètement, l'intérêt porté sur cet objet de recherche émane de plusieurs considérations. L'étude des cadres est justifiée par l'importance accordée à cette catégorie dans l'entreprise, sa mobilité croissante et la spécificité du nouveau contexte de socialisation - ère de du néo-management ou management responsable (Veaux, 2011)-. Au Maroc, elle renvoie à l'existence d'une élite sociale et professionnelle et requiert de plus en plus d'étude dans le contexte de développement actuel.

Le consensus universel des théoriciens ayant travaillé sur la population des cadres, principalement les sociologues de travail, met l'accent sur l'importance et la centralité du concept de la carrière chez cette population, dans la mesure où elle représente l'ambition, l'aspiration et l'objectif structurant de la vie d'un cadre.

Ces deux considérations, alimentées par la rareté de recherches et d'apports propres au Maroc, nous ont davantage fait constater la fertilité de ce champ de recherche. En se basant sur ces constats et en prenant en compte les apports des nombreuses recherches empiriques sur la carrière, notre curiosité fut portée sur l'étude de la représentation du sens de la trajectoire individuel chez les jeunes cadres marocains, à l'aune des travaux réalisés sur le contrat psychologique et sur les processus de choix de carrière. Nous nous intéressons spécifiquement à la perception de la relation de l'emploi pour découvrir ses spécificités locales et ses développements à un moment de mondialité et de responsabilité.

L'étude s'est faite à partir d'une esquisse de modèle issu d'un effort de synthèse. Elle nous a permis d'emprunter le chemin d'exploration de la représentation du contrat psychologique et des facteurs en jeu dans le processus de choix de carrière chez les jeunes cadres marocains. Cette question paraît d'autant plus intéressante que la carrière est reconnue comme un véritable enjeu pour les organisations (Guerrero et al., 2004) qui sont appelées à fournir aux jeunes cadres des climats d'intégration et de facilitation aux projets professionnels. La compréhension des enjeux individuels de la carrière offre de nouvelles possibilités

d'actualisation, de modernisation et de responsabilisation du management. En outre, elle permet de penser les pratiques RH (recrutement, formation, appréciation, gestion des compétences, rémunérations, ...) à faire évoluer pour remédier à l'évasion des ressources et à la démotivation des acteurs du milieu organisationnel. Ces aspects sont primordiaux pour asseoir un leadership responsable au sein des organisations.

2. Contrat psychologique et choix de carrière : Revue de littérature

2.1. Les origines du contrat psychologique :

Depuis de nombreuses décennies, mais surtout depuis les années 90, les chercheurs et les praticiens se servent du concept du contrat psychologique pour comprendre, analyser, décrire et expliquer la nature dynamique des relations professionnelles.

Les définitions⁵ abondent (Conway et Briner, 2005)⁶. Pour Schein (1965), le concept 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. Avec Rousseau (1989), le contrat psychologique représente « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque [...] Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ».

La théorie de l'échange social (tableau 1) constitue la pierre d'angle du contrat psychologique. Cette théorie comprend, parmi ses principes, ceux très importants des concessions et des gains. Ainsi, les individus sont plus intéressés par les relations interpersonnelles qui leur rapportent que par celles qui leur en coûtent, et tentent d'éviter celles qui devraient éventuellement se révéler plus coûteuses que bénéfiques (Vallerand, 2006)⁷. Par ailleurs, la norme de réciprocité repose sur des principes de transactions sociales. Cette norme postule que les individus sont récompensés pour la valeur ajoutée qu'ils créent aux autres⁸. Ils sont naturellement enclins à aider ceux qui les auront aidés, surtout si cette aide a été gratuite et volontaire. En outre, leur aide sera considérée comme plus importante si les individus qui la reçoivent en ont vraiment besoin. En dernier lieu, il semble que les individus aient plus tendance à aider ceux qui aident les autres, sans doute parce qu'ils croient que ces derniers pourraient éventuellement les aider.

Tableau 1 : la théorie de l'échange social

	Caractéristiques générales	Axe temporel	Critères de distinction
Echange économique	Échange dont la nature est spécifiée dans un contrat formel utilisé pour s'assurer que chaque partie remplisse ses obligations spécifiques.	Court terme	Spécification des obligations de chacune des parties.
Echange Social	Échange qui inclut des faveurs, qui créent des obligations futures diffuses, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur. (Blau, P.M., 1964).	Faire preuve de réciprocité immédiate est indécent (devoir implicite de rester redevable sur le long terme)	Norme de réciprocité. Confiance. Probabilité du retour sur l'investissement.

⁵Argyris (1960), Levinson (1962), Clark & Waddell, (1985), Rousseau (1989), Morrison et Robinson (1997), Meckler, Drake, Levinson, H., (2003), Coyle-Shapiro (2005), ...

⁶Conway, N. ET R.B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, p. 2-3, New York (NY), Oxford University Press.

⁷Vallerand, R.J. (2006, p. 28). Notons, au passage, que diverses approches théoriques relèvent de celle de l'échange social.

⁸Lemire et Martel (2007), *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*.

Sources : tableau reproduit inspiré de Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall, (2005, p. 27-30), de Sahlins, M.D. (1965, p. 147-149) et de Sahlins, M.D. (1972, p. 193-196).

La théorie classique du contrat psychologique suggère des modèles où les carrières sont l'élaboration des organisations (Pralong, 2007). Après son recrutement, l'individu était guidé dans une série successive de postes établie à l'avance. Cette séquence de fonctions était caractérisée par une progression hiérarchique et verticale : l'évolution naturelle des individus allait vers l'accroissement des responsabilités et l'augmentation de la taille des équipes gérées. La gestion des carrières a donc longtemps été abordée comme une gestion organisationnelle très largement dictée par les exigences des postes de travail⁹.

Un renouvellement théorique majeur est intervenu dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix (Pralong, 2007). Les promoteurs de ce paradigme nouveau défendent l'importance des nouvelles formes de carrière comme la *carrière sans frontière*¹⁰.

2.2. Vers de nouvelles formes de carrière :

Rousseau (1989, 1990, 1995) a suggéré que le contrat psychologique engendre non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne trouve pas comme telles dans un contrat d'emploi. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait de telles promesses, ce n'est pas elle qui définit les obligations réciproques, mais plutôt les individus (Lemire et Martel, 2007). Les individus observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon subjective (Sharpe, 2003). Les employés s'impliquent dans une relation en tenant pour acquis qu'employeurs et employés ont des obligations réciproques. Il en résulte un contrat largement informel et interprétatif, qui évolue au fur et à mesure que la relation d'emploi entre individus et organisations se prolonge. En 1995, l'auteur suggère une typologie plus complexe que celle proposée par le continuum bipolaire allant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel, soit quatre types de contrat en fonction des deux dimensions que sont le cadre temporel et les conditions du contrat :

Le contrat psychologique transactionnel renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties ;

Le contrat psychologique relationnel, qui se situe à l'opposé du contrat psychologique transactionnel, repose sur des obligations de longue durée caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles ;

Le contrat transitionnel tient moins d'un type de contrat que de l'état d'esprit suivant un changement organisationnel et les modifications susceptibles de survenir dans le contrat antérieurement conclu entre l'employeur et l'employé (Rousseau, 2000) ;

Enfin, **le contrat équilibré** est dynamique et s'inscrit dans une relation d'emploi à durée indéterminée réciproque et enrichissante, tant pour l'employeur que pour l'employé, conditionnée par le succès financier de l'organisation et les possibilités de carrière de l'employé.

Les promoteurs de ce paradigme nouveau (« boundarylesscareers »)¹¹, ont fait le constat qu'un antagonisme allait croissant entre les postulats des modèles en usages et les réalités économiques ou organisationnelles émergentes. L'économie fordienne, prévisible, se voyait

⁹Ibid.

¹⁰Boundarylesscareer chez Arthur & Rousseau (1996), proteancareer chez Hall (1996) ou encore carrière nomade chez Cadin, Bender & de Saint Giniez (2003)

¹¹Arthur & Rousseau, (1996), Arthur, Hall & Lawrence, (1989), Weick, (1989, 1995)

remplacée par un environnement incertain et ambigu, favorisant l'émergence de formes organisationnelles nouvelles (réseaux...) plus fluides et adaptables mais aussi moins pérennes. Ces nouvelles formes organisationnelles ont engendré de nouveaux types de carrières. Kanter (1989) en distingue trois formes :

Tableau 2 : Formes de carrière (Kanter, 1989 ; Cadin, 2005)

Formes de carrière	Bureaucratique	Professionnelle	Entrepreneuriale
Principe organisateur	Avancement	Réputation	Développement
Ressource clé	Position hiérarchique	Expertise	Création de valeur
Evaluation	Hiérarchique	Par les pairs	Vote des clients
Moteur	Sécurité	Développement de la compétence	Croissance

Source : Pralong (2008)

Weick (1995,1996) a aussi été une source d'inspiration et de conception très significative du courant théorique des « boundary less careers ». En fait, comme le note Cadin et al. (2003 : 34), l'apport de Weick « assure la passerelle entre les évolutions objectives des contextes (économiques, stratégiques, organisationnels, etc.) des carrières et le vécu subjectif des acteurs ». Cette articulation entre l'objectif et le subjectif est d'ailleurs à la base de l'approche de la « carrière nomade », qui est interactionniste. Le tableau 3 résume sommairement l'apport de Weick à la théorie des carrières nomades.

Tableau 3: Boundary less Career selon Weick

Types de carrière	Carrière organisationnelles	Boundary less careers
Environnement	Fort	Faible
Formes organisationnelles	Bureaucraties	Self-designing organisations
Repères de carrières	Objectifs	Subjectifs
Parcours privilégiés	Normés ou linéaires	Idiosyncratiques

Source : Cadin et al. 2003

2.3. Modèles du début de carrière :

Quels sont les modèles de débuts de carrière qui retracent le plus fidèlement les jeunes cadres ? pour les identifier, Bernard (1992) s'est attaché à les analyser pendant la période des cinq à huit années qui suivent le début de la vie professionnelle, considérant qu'une durée d'au moins cinq ans était nécessaire pour rendre compte de la rationalité des décisions des personnes et que la vie d'un jeune cadre (le printemps de sa carrière) n'excédait pas huit années.

La caractérisation des débuts de carrière est fondée sur la prise en compte de trois dimensions : le nombre d'emplois de la personne pendant le laps de temps étudié, le nombre d'employeurs et la durée des emplois. Selon Bernard, il existe six modèles dominants représentatifs de ce que l'on peut appeler un début de carrière.

La carrière après essai. Au tout début, le jeune cadre veille à ce que le premier emploi soit formateur. Après un bout de temps (généralement 2 à 3 ans), plus conscients de ses habilités professionnelles et de ses goûts subjectifs, il franchit un stade crucial en étant promu au sein de l'entreprise ou change d'employeur pour aller à la rencontre de ses propres aspirations ;

La mobilité. Après deux ou trois ans de collaboration, le jeune cadre quitte son employeur. Il en est à son troisième employeur lorsqu'il achève son étape printemps. Cette stratégie de carrière est plus efficace en période de croissance économique qu'en période de stagnation ou de récession économique. Lorsque le souci de la sécurité de l'emploi prédomine, la stratégie

de mobilité devient une réponse exceptionnelle, favorisant les jeunes cadres dotés d'un capital personnel important.

La carrière directe. L'individu, dans cette éventualité, opte pour une carrière continue. Il accomplit toute sa carrière chez un unique employeur. Pour la plupart d'entre eux, on remarque une évolution positive inter fonctions et inter-niveaux hiérarchiques.

La carrière indépendante. Ces jeunes cadres ont en effet, parfois, du fait de leur origine familiale, la possibilité d'engager une carrière dans l'entreprise des parents ou, du fait de la formation professionnelle reçue, la possibilité de s'installer à leur compte et de monter leur propre affaire ou encore de s'engager dans des professions à caractère libéral.

La carrière ras-le-bol. Elle exprimera déconvenue, l'insatisfaction personnelle. Le jeune cadre semble « piquer une crise » après de longues années de service rendu à l'employeur. Cette crise se produit souvent chez des jeunes cadres qui n'ont pas assimilé leur changement de statut, ni intégré dans leur image d'eux-mêmes le passage de la condition d'étudiant à la condition de cadre et les conséquences qui s'ensuivent.

L'instabilité. Le dernier modèle de carrière recensée est l'instabilité. Ce modèle décrit le parcours professionnel de jeunes cadres incapables de rester plus de 15 ou 18 mois chez un employeur. Ils s'engagent dans des stratégies de mouvements subits, désordonnés qui, parfois, manifestent chez leurs auteurs un goût pour l'opportunisme et le changement mais, le plus souvent, reflètent le manque d'équilibre personnel.

3. Méthodologie :

Cet article présente les résultats d'une recherche portant sur la représentation du contrat psychologique et le choix de carrière chez les jeunes cadres issus de l'ENCG (pour école nationale de commerce et de gestion), dont nous décrivons brièvement les outils méthodologiques. Nous avons choisi d'examiner, au moyen d'entretiens qualitatifs s'apparentant à des récits de vie, la perception du contrat psychologique d'un échantillon de jeunes cadres. Les travaux de Bertaux (1997) nous ont éclairés sur cette voie (les récits de vie appliqués à l'étude de "trajectoires sociales").

L'approche que nous avons privilégiée ici est celle de partir d'un point d'entrée « individuel », afin d'explorer les sentiments des acteurs et leurs comportements sociaux (Gagnon, 2005). Nous avons donc eu des entretiens avec 9 jeunes cadres ayant au moins un bac + 4, issus de l'ENCG. La nature exploratoire de l'étude conduit au contact d'un nombre restreint d'individu (Thiéart, 2007). Puisque nous voulons mettre à l'épreuve des faits le choix de carrière en fonction d'éléments perçus chez des jeunes cadres, il nous paraît intéressant d'étudier des individus qui ne sont pas encore arrivés à un stade de stabilité identitaire. Les jeunes interviewés sont au début de leurs carrières (ayant entre 3 à 5 ans d'expériences). L'âge maximal des interviewés est inférieur à 30 ans. A cet âge les aspects décisionnels de la carrière se caractérisent par plus de dynamisme et plus d'allers-retours. Ainsi, nous avons repéré avec l'aide de quelques ressources et de certains répondants, un échantillon de 9 jeunes cadres de formation ENCG, composé de 3 femmes et 6 hommes (tableau 4).

Dans le cadre de cet article nous présentons les synthèses issus des analyses de nos entretiens qui ont permis de reconstituer les éléments formateurs du sens de la trajectoire des cadres en débuts de carrière.

Tableau 4: Profils des jeunes cadres composant l'échantillon étudié

Jeune Cadre	Fonction occupée	Secteur d'activité	Années d'expériences	Age	Niveau d'étude	Sexe
1	Resp. logistique	Agroalimentaire	5	30	Master	M
2	Directeur d'agence	Banque	5	26	Bac + 4	M
3	Manager d'équipe	Assurance	3	27	Master	M
4	Resp. formation / recrutement	Industrie chimique	5	26	Master	F
5	Administrateur de logistique	Distribution d'eau et d'électricité	4	28	Bac + 4	M
6	Resp. marketing	NTIC et sécurité	5	29	Bac + 4	F
7	Resp. et financier	Adm. Pharmaceutique	5	27	Master	F
8	Contrôleur de gestion	Sécurité Sociale	5	29	Bac + 4	M
9	Marketing Manager	Gestion de risque	5	28	Master	M

La méthode qualitative nous offre le meilleur cadre pour aborder notre question de recherche, vue les possibilités de balisement de terrain qu'elle offre (Thiétart, 2007). Comprendre et traduire le contrat psychologique qui caractérise les personnes engagées dans ce processus décisionnel nécessite de saisir les perceptions, la construction de sens, les motivations par une approche qualitative et ne pas enfermer la personne interrogée dans un cadre trop strict (Cadin et al. 2000).

L'esquisse du modèle que nous présentons ci-après constitue une synthèse issue de la littérature sur les thèmes de la carrière :

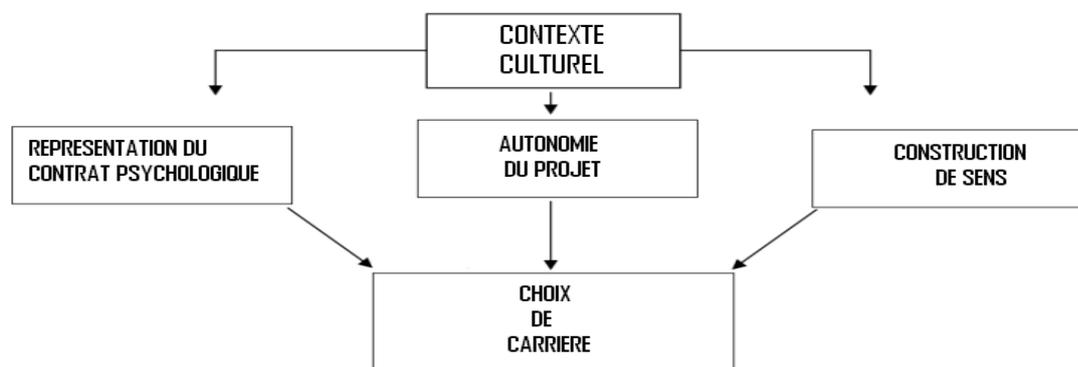


Figure 5 : Esquisse du modèle de recherche

Cette publication entend communiquer une partie de l'étude que nous allons indiquer directement après avoir donné une brève explication de l'esquisse. En effet, dans un contexte spécifique, le choix de carrière est la conséquence d'une dynamique d'au moins trois catégories de facteurs. D'abord la façon dont le jeune cadre se représente sa relation à son employeur, et les obligations et droits mutuels qui en découlent (perception du contrat psychologique). En suite, intervient la question du *locus of control* qui détermine s'il y a une véritable autonomie, s'il y a décision ou soumission aux contraintes imposées par l'environnement où évolue le jeune cadre. Dans ce sens le projet individuelle constitue une émancipation du jeune cadre par rapport à son milieu d'appartenance, une tentative d'évoluer en autonome. Et en troisième lieu, la trajectoire professionnelle résulte d'un processus de création de sens. Le jeune cadre organise les différentes informations collectées, consciemment et inconsciemment, pour structurer le sens de sa carrière. Ces trois composantes constituent des causes qui interagissent dans un cadre culturel, pour produire un

effet. La carrière, ou pour ainsi dire, la trajectoire professionnelle individuelle, est considérée dans une position d'effet.

Le présent papier n'exposera que les résultats portant sur la première composante, en l'occurrence la représentation du contrat psychologique.

4. Résultats :

4.1. Revue du contexte :

C'est notre étude de contextualisation préalable qui nous a fourni les clés de lecture, d'interprétation et de reconstitution. Elle a porté sur l'ensemble des aspects de notre modèle de recherche. Nous nous contenterons d'évoquer les résultats portants sur le jeune cadre marocain, le contrat psychologique et la perception du « bon choix » de carrière.

Par rapport à la *caractérisation du jeune cadre marocain*, la société marocaine se caractérise par la dualité et la nature métisse, traditionnelle et moderne à la fois. Il s'en suit que le système des valeurs des individus oscillent également entre les deux registres. La catégorie de « cadre » est très hétérogène. Derrière ce groupe aux contours flous se cachent des groupes qui se distinguent par des différences sociales, culturelles et économiques très fortes. La particularité marocaine est que le cadre peut n'encadrer personne, c'est-à-dire ne pas être manager. De même, être cadre au Maroc n'a pas automatiquement des implications en termes d'affiliation à des caisses de retraite. Enfin, les postes d'encadrement connaissent une croissance de la féminisation.

Le passage de pratiques dirigistes et paternalistes, à des méthodes plus participatives pose de grands défis à la jeunesse marocaine et engendre des évolutions du *contrat psychologique perçu*. Sans aller jusqu'à parler de conflit générationnel, il arrive que la génération Y (pour Young generation), formée dans un moment de dynamisme et de mondialisation, s'oppose à l'inertie de la génération X (ancienne génération) dépassée par de brusques mutations. Toutefois, « attention à ne pas tomber dans le pièges des clichés entre un ancien qui serait forcément rigide et hostiles envers un jeune hyper flexible et parfait. Dès qu'on parle de comportements humains, il faut être nuancé », met en garde un directeur d'un cabinet de recrutement. L'employabilité devient une valeur adoptée dans le milieu privé. Quant au secteur public, on continue d'établir des catégorisations rigide et inscrite dans la durée. Ce qui reflète un contrat psychologique classique.

La prédisposition de la société marocaine va vers la considération primaire du travail comme source de rentabilité financière. Ainsi le *bon choix de carrière* au Maroc est beaucoup plus un choix qui aboutit à un succès concret, reflété par la promotion des conditions salariales. Parallèlement, et de façon moins dominante, d'autres critères symboliques ne cessent de s'ajouter. Principalement relatifs aux aspects de reconnaissance. La notion du plaisir au travail et de l'épanouissement de la personne se développe également chez les cadres marocains.

4.2. Analyse des données :

Pour le traitement des données recueillies sur notre échantillon, nous avons procédé par une analyse de contenu thématique. Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun (Badin, 2003). Pour notre cas, nous avons combiné les maints critères de codage pour dégager les thèmes, qui ont fourni les composantes saillantes de notre esquisse du modèle de recherche. Ces thèmes nous ont permis de constituer le dictionnaire des thèmes qui constitue la grille de lecture à travers laquelle les entretiens sont analysés, (Fillol, 2002) (tableau 6). Enfin, nous

avons procédé à une analyse horizontale des thèmes tout en essayant de rapprocher leur sens, de faire la liaison entre les thèmes, de décrire les relations entre les composantes.

Tableau 6 : Récapitulatif de la catégorisation générale :

Catégorie	Sous catégorie	Thème	
Représentation de la relation d'emploi	Théorie de l'échange social	- Échange économique ou é. social	
		- Norme de réciprocité	
	Contrat psychologique	- Catégories de Rousseau	
		- Formes de carrière de Kanter	
- Interactionnisme et carrière sans frontière			
Employabilité Vs sécurité		- Relation d'emploi	
		- Système de récompense	
		- Style de management	
		- Loyauté	
		- Durée de l'emploi	
Autonomie du projet	Légitimité du projet	- Nécessité de l'action	
		- Subjectivité des priorités	
		- Valeur prédictive du projet	
	<i>Locus of control</i>	- l'individu ou l'organisation.	
		- Choisir ou Subir	
Construction de sens	<i>Sensemaking</i>	- Création sociale de la réalité	
		- construction individuelle de sens	
	<i>Boundary less career</i>		- Caractérisation de l'environnement
			- Formes organisationnelles
- Repères de carrière			
		- Parcours privilégiés	

Source : notre tableau d'analyse

On a observé sur l'échantillon des jeunes cadres étudiés que l'échange est principalement d'ordre social. La relation est chaleureuse entre les deux parties. Cela trouve sa justification dans la nature communautaire de la culture marocaine. La majorité des jeunes cadres interviewés n'ont pas trouvé moyen de négocier leur premier salaire. Cela traduit que bon nombre d'obligations est laissé à la discrétion de leurs auteurs. Les jeunes cadres ne sont pas suffisamment munies pour mettre en place des moyens de prise de contrôle de la relation d'emploi. Néanmoins, la valeur, culturellement ancrée, de la confiance vient récompenser cela : on a toujours de l'assurance que l'autre partie remplira ses obligations et fera preuve de réciprocité. C'est même encouragé de bâtir une relation basée sur la confiance. Ce qui renforce l'échange c'est de rester redevable envers l'autre partie pendant une certaine période de temps, en ayant foi que les obligations seront remplies. La froideur de la formalisation/contractualisation qui caractérise l'échange économique le rend moins fréquent dans un contexte culturel qui valorise la relation, la confiance et la chaleur interpersonnelle.

« Pendant mes premiers entretiens, j'ai pris conscience du poids de la confiance dans la relation de l'emploi. La volonté de contrôler l'accomplissement des obligations de l'employeur est souvent mal-vue. C'est même éliminatoire si c'est au niveau des premiers contacts, spécifiquement dans le cas précis de l'entretien d'embauche ».

Quant à la norme de réciprocité, on a vu clairement que les jeunes encrises se convertissent vers une réciprocité équilibrée. Ils cherchent davantage à évoluer dans un parcours détaché du long terme. L'échange devient direct, simultané et sans grand délai. Les jeunes cadres étudiés

établissent progressivement un rapport gagnant-gagnant avec leur employeur, sans pour autant briser l'altruisme transmis par les différentes institutions d'éducation et de socialisation.

« Pendant mon deuxième entretien, j'ai été chanceux de pouvoir convenir avec mon employeur les modalités de notre collaboration. Je suis satisfait et je n'hésite pas à faire des services au-delà de ce qu'on attend de moi. »

Au moins une facette de l'attitude *carrière sans frontières* est présente chez ces jeunes cadres ambitieux: une autogestion indépendante de l'offre organisationnelle en matière de gestion de carrière. Cette idée d'autogestion de la carrière par l'individu, nous l'avons entendu de la bouche d'une jeune femme :

« [...] Je sais bien que je ne dois pas compter sur mon entreprise pour gérer ma carrière. »

D'autres parts, les éléments subjectifs de l'aboutissement de la carrière sont de plus en plus visés. En effet, les lauréats de l'école de management, aspirent aux salaires somptueux, mais dépassent les motivations matérielles. Ils aspirent à « la grande responsabilité, l'évolution personnel, et l'épanouissement professionnel », comme le souligne un expert.

Le système offre toujours des opportunités de stabilité et de sécurité de l'emploi. Les encristes en profitent. Cependant ils sont nombreux à garder un esprit vif, motivé, et sont en attente d'opportunités meilleures. D'où un opportunisme pragmatique.

Dans leurs débuts de carrière, les jeunes cadres de formation ENCG ne tablent plus sur une relation organisationnelle de longue durée. Par conséquent, ils ne développent pas une stratégie de long terme pour leur investissement dans une organisation. Par contre, ils ont une vision qui parie sur le long terme mais après essai. La phase *printemps*¹² est donc une phase faite de cycles essais-erreurs.

« Se sentir en sécurité rends peu motivé. Je cherche à investir mes premières années dans la découverte des opportunités tant que je suis encore jeune et assez motivé. La stabilité est possible, mais seulement jusqu'à avoir une bonne connaissance des possibilités du marché... »

Le contrat psychologique relationnel caractérise bien le comportement des jeunes cadres étudiés. Ce type de contrat repose sur des obligations de longue durée caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles. Les récompenses offertes au jeune cadre, vaguement rattachées à sa performance, ont surtout un rapport avec son engagement et sa participation dans l'organisation. Le travail de l'individu dans cette perspective peut déborder du cadre de la *job description* correspondante à son poste. Un jeune cadre peut même travailler des heures supplémentaires sans apercevoir une contre partie monétaire.

¹²La durée de la vie professionnelle d'un cadre est d'environ 40 ans. Une vie de cadre comprend quatre saisons (selon la belle formule de Levinson, 1978) articulées entre elle par cinq périodes de transition. Levinson n'a étudié que les deux premières saisons de cette vie de cadre. L'histoire de vie du cadre est présentée comme suit :

- le printemps : le cadre en début de carrière ou le jeune cadre (8ans) ;
- l'été : le cadre en ascension (12 ans) ;
- l'automne : le cadre ayant atteint sa vitesse de croisière (12 ans) ; 62
- l'hiver : le cadre dans sa voie vers l'hibernation, en retrait progressif (8 ans)

BERNARD A. *Le développement des jeunes cadres*, Paris, Editions Liaisons, 1992.

4.3. Synthèse de l'étude :

Dans les débuts de carrière des jeunes cadres étudiés, on a observé une grande hétérogénéité de parcours. Pour chaque cas individuel, les essais-erreurs sont nécessaires pour identifier son potentiel, là où il peut libérer son aptitude maximale. Ceci constitue une confirmation de travaux de recherches réalisés auparavant (Arthur, Inkson & Pringle, 1999 ; Cadin 2005). Par exemple, comme le remarque Cadin (2005), c'est essentiellement en début de parcours que les individus s'éloignent de la carrière organisationnelle et bureaucratique traditionnelle. A cette phase dite de printemps de carrière (Levinson, 1978), les trajectoires ne sont pas très standardisées et les repères de carrières sont plutôt subjectifs. L'individu est livré à lui-même. Il met en sens, interprète et invente les jalons de son parcours professionnel.

Sur l'échantillon de notre étude, on a relevé une émancipation par rapport aux modes conventionnelles et classiques de la carrière. Les jeunes cadres encrêtes manifestent une libération par rapport à la conception classique dominante. Ils sont nombreux à privilégier le secteur privé, où l'employabilité prime sur la sécurité de l'emploi et sur la stabilité.

Les résultats de notre étude suggèrent qu'au sein d'un environnement caractérisé par un contrat psychologique, plutôt relationnel et organisationnel, se tissent des volontés hétérogènes de faire une carrière autodirigée. Cette hétérogénéité caractérise profondément les jeunes cadres issus de l'école de management étudiée. Les profils des cadres interviewés correspondent au profil *carrière après essai* (Bernard, 1992) avec des aspirations qui convergent vers un profil de *carrière à mobilité*.

Notre travail de recherche ne suggère pas une généralisation de ce constat. Ce dernier se limite à une catégorie précise de jeune cadre (lauréats d'écoles publiques de management, spécifiquement des jeunes cadres issus de l'ENCG), et à une phase de leur évolution de carrière, notamment la phase printemps ou encore début de carrière.

5. Conclusion

Nous pourrions défendre l'émergence d'une logique protéine, en tant qu'attitude vis-à-vis de la conduite et la gestion des carrières, mais pas encore en tant que pratique généralisée dans les comportements. Cette position est plausible. Elle permet d'articuler notre raisonnement autour de récurrences observées dans les récits de vie : le poids de l'autodétermination et des choix individuels ; l'impact relativement faible des procédures RH et des mécanismes organisationnels ; l'émancipation des relations rigides et l'émergence de relation de type gagnant-gagnant; et, enfin, l'importance de relations interpersonnelles (Bertaux, 1997) à travers les rencontres, l'apparition de nouvelles "figures" (acteurs-clés) dans le pilotage de la carrière par le jeune cadre.

Par la recherche d'une relation d'emploi équilibrée, la catégorie de jeunes cadres étudiés se défait progressivement de la vision traditionnelle, les situant entre employeurs et salariés de l'entre-deux entre dominants et dominés. La relation s'oriente plutôt vers la négociation et les ententes de nature gagnant-gagnant à l'image de la « *principled negotiation* » de Fisher et Ury (1981), qui consacre le gain mutuel et qui met en lumière une perspective d'échange entre les organisations et leurs membres dans le sens où chaque employé reçoit des récompenses pour lesquelles il apporte des contributions (Roehling 1997).

Rappelons que la généralisation des résultats est limitée puisque cette étude est circonscrite à une population spécifique, les jeunes cadres des Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion. Monter en généralité peut être hasardeux. Cependant, on considère que la population étudiée est typique des écoles de management qui préparent des cadres. En effet, les jeunes cadres issus des écoles de management se situent de plus en plus loin de la logique classique de l'évolution de carrière.

L'éclairage mis par cet article sur les spécificités de la carrière chez les jeunes cadres marocains ambitionne de provoquer des réflexions sur les rôles des acteurs de promotion de la

diversité dans la régulation sociale au sein des entreprises. A notre sens, un management responsable et bienveillant doit s'astreindre à rencontrer les besoins implicites des jeunes cadres, tant au niveau de l'intégration, qu'au niveau de l'évolution.

6. Bibliographie

- APEC (2011), « Ce qui a changé chez les cadres entre 1990 et 2010 ». Disponible sur <http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquêtes-APEC/Enquêtes-2011>
- ARTHUR, M. B. ET ROUSSEAU, D.M. (1996). *The Boundary less Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- BERNARD A. (1992), *Le développement des jeunes cadres*, Paris, Editions Liaisons.
- BOUFFARTIGUE P. ET GADEAC. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, Editions la découverte.
- CADET J.P., MÖBUS M. (2011), *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*. Paris, Etudes APEC.
- CADIN, L., BENDER, A-F. ET SAINT-GINIEZ, V. (2003), *Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris : Vuibert.
- CADIN, L., BAILLY-BENDER, A-F. ET SAINT-GINIEZ, V. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux ». *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris : AGRH, p. 76-96.
- COUSIN O. (2004) *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan
- CONWAY, N. ET R.B. BRINER (2005), *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, New York (NY), Oxford University Press.
- DELOBBE, N., HERRBACH, O. LACAZE, D. ET MIGNONAC, K. (2005), *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, vol.1, Bruxelles, De Boeck & Larcier, s.a, chapitre 1, p. 21-67.
- DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F., AUBRET J. (2010), *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- FALCOZ C. (2001), «La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel», *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-17.
- GUERRERO, S.; CERDIN, J.L., ROGER, A. (2004), *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*. Paris: Editions Vuibert.
- GUNZ H., PEIPERL M. (2007), *Handbook of career studies*, Sage, Thousand Oaks.
- Pralong J. (2007), « Pourquoi avoir un projet professionnel ? ». *Actes du XVIIIe congrès de l'AGRH*.
- PRINGLE, J.&MALLON, M. (2003), « Challenges for the boundary less career odyssey ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no 5, août, p. 839-853.
- SCHEIN, E. H. (1987), «Individual and Careers». Jay W. LORSH. (éd.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- THIETART A., (2007), *Méthode de recherche en management*, DUNOD, Paris.
- VALLERAND, R.J. (2006), *Les fondements de la psychologie sociale*, 2e éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation.
- VANDENBERGHE, C., PANACCIO, A., BENTEIN, K., MIGNONAC, K., & ROUSSEL, P. (2011), Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.
- WEICK, K. E. (1996), « Enactment and the Boundary less Career: Organizing as we Work ».

GENRE ET SUCCES DE CARRIERE DES CADRES DES GRANDES ENTREPRISES AU MAROC :UNE APPROCHE PAR LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Chafik BENTALEB

GREGO, Université Cadi Ayyad Marrakech

cbentaleb@gmail.com

Salma SEKKAT

GREGO, Université Cadi Ayyad, Marrakech

sekkat.salma@gmail.com

1. Introduction

La population des cadres a connu des changements majeurs lors de cette dernière décennie dus essentiellement aux grands bouleversements économiques et sociaux. Bouffartigue (2001) annonce la grande rupture entre cette figure sociale et les organisations bouleversées.

Face à la complexification et au durcissement de l'environnement économique, les organisations, à leur tour, se sont profondément transformées.

Ceci est d'autant plus clair avec la réduction des niveaux hiérarchiques, les nouvelles formes de travail, de mobilité, l'émergence d'un nouveau modèle de réseau d'organisations centrées sur le client où la logique de compétence a remplacé la logique de postes, l'augmentation de la flexibilité, ainsi que l'apparition de nouveaux modèles de parcours et trajectoires professionnels (Bastid, 2007).

La féminisation du salariat est également l'un des changements caractérisant la population des cadres. En conséquence, nous assistons à une modification des parcours de carrière qui peuvent se montrer différents selon que l'on est un homme ou une femme, ainsi qu'une évolution des attentes des cadres vis-à-vis de leurs carrières traduisant une volonté accrue d'assurer un équilibre travail/hors travail (Dares, 2004 ; Thévenet, 2001).

L'ensemble de ces éléments nous ont guidés à questionner la relation entre genre et succès de carrière des cadres dans un contexte marocain, en faisant appel à la théorie des représentations sociales comme canevas qui dessinera l'enchaînement théorique/empirique de notre recherche.

Dans cette optique, notre problématique se présente comme suit :

Dans quelle mesure les représentations sociales du genre influencent-elles les perceptions de succès de carrière chez les cadres des grandes entreprises marocaines ?

L'étude de cette problématique au Maroc trouve tout son intérêt. D'une part, notre pays, comme ailleurs, a connus des changements qui donnent sens à ce questionnement, et d'autre part, notre curiosité d'explorer un tel sujet qui reste très peu approché au Maroc constituant encore un champ fertile de la recherche.

Nous présenterons dans ce qui suit un bref aperçu de quelques spécificités du contexte marocain après avoir étalé les grandes lignes de la littérature sur laquelle nous allons nous baser.

2. Etat de l'art :

2.1. Carrière et succès de carrière : Principaux apports théoriques

La recherche en matière de carrière est traditionnellement scindée en deux approches : Les approches objectives qui observent les parcours professionnels de l'individu et les approches subjectives qui s'intéressent aux perceptions de son propre parcours par l'individu. Il s'agit de la définition de la dualité carrière objective/carrière subjective, qui traduit la première comme étant une succession de statuts et de postes bien définis dans une entreprise structurée (Stephens, 1994), et la deuxième relative à la perception et l'interprétation de l'évolution de sa propre vie par la personne elle-même (Roger, 1993).

Une deuxième distinction porte sur le niveau d'analyse de la carrière. Au niveau individuel, la carrière représente une séquence de transitions entre des emplois illustrant des choix parmi des opportunités, alors qu'au niveau organisationnel, la carrière est vue comme une partie d'un processus de reproduction sociale (Evetts, 1992). Selon le niveau d'analyse sur l'individu ou l'organisation, les chercheurs considèrent que la carrière résulte essentiellement de structurations sociales, institutionnelles, culturelles ou de prise de décisions individuelles. C'est pour cela que, sociologues, économistes, psychologues, psychosociologues ont tous porté des regards différents sur les carrières, cette diversité des regards mettant en évidence la complexité de leur construction (Bailly, 1998).

A la suite de cela, le recours à des approches pluridisciplinaires et la nécessité d'étudier les carrières dans leur contexte de travail, avec une approche dynamique qui prend en compte à la fois les aspects subjectifs et les contextes objectifs, ont été préconisés (Arthur et al, 1989).

Le succès de carrière : Evolution d'un concept

- *Les modèles classiques*

Ces modèles envisagent la carrière de manière dynamique et déterministe au sein d'une même organisation.

La théorie des étapes de carrière de Miller a décrit la carrière comme étant la succession de différentes étapes qui se déroulent dans le temps, selon l'âge des individus, caractérisées par l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait. Selon cette approche le succès de carrière peut se mesurer à l'aune du salaire et de l'évolution dans la hiérarchie de l'organisation traduisant une carrière intra-organisationnelle.

Les théories de développement de carrière trouvent leur origine dans la théorie du développement vocationnel et personnel de l'individu et qui résulte de l'interaction entre les aspirations des individus et les demandes de son environnement.

Ainsi, Holland (1997) développe la théorie des choix de carrière stipulant que les individus peuvent mieux se développer et trouver leur satisfaction dans des milieux de travail qui sont compatibles avec leur personnalité. La réussite dépend donc du niveau de congruence entre personnalité de l'individu et environnement professionnel.

Super (1957) conçoit la carrière comme un processus continu de synthèse et d'ajustement entre l'image de soi de l'individu et les aspirations et réalités auxquelles il est confronté dans son environnement (Bastid, 2007).

Le modèle des ancrs de carrière de Schein (1978) permet d'étudier les motivations dominantes à la base d'une orientation de carrière (Bastid et bravo, 2006). Ainsi, l'ancre de carrière permet d'envisager la carrière comme gouvernée par des ancrs naissant des expériences de travail, qui, à la fois, aident et contraignent l'individu dans ses choix. Ceci permet donc à la personne d'organiser son expérience de travail, de trouver la place qui lui convient et de déterminer les critères de réussite professionnelle.

Pour Schein, ces ancrs requièrent un aspect global dans la mesure où ils peuvent être appliqués à plusieurs individus, dont chacun possède une seule ancre et ne peut en avoir plus, dans le cas contraire, il n'aurait pas assez d'expériences lui permettant de développer ses priorités qui vont expliquer ses choix (Guerrero, 2006).

Van Maanen et Schein (1977), à travers le cube de carrière, mettent en évidence la nécessité de considérer la carrière en relation étroite avec deux aspects indissociables de l'individu : le soi et la famille. Ainsi, de l'interaction de ces trois dimensions résulte la satisfaction externe ; performance, adaptation, et satisfaction interne ; implication, satisfaction vis-à-vis de soi et de la famille.

Hall (1976) envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation. Il propose quatre critères pour définir la « Career Effectiveness » assimilée au succès de carrière. Ces critères sont articulés autour de deux dimensions : le temps et l'orientation vers la tâche ou vers l'individu. Il s'agit de : la performance, les attitudes de carrière, l'identité de carrière et l'adaptabilité. Ainsi, la carrière n'est plus envisagée comme la progression verticale de l'individu au sein de l'organisation, mais intègre aussi la perception et l'évaluation par l'individu lui-même de sa propre carrière.

- *Les nouveaux courants*

Plusieurs auteurs (Weick, 1976 ; Mendhall 2002) ont contesté le caractère linéaire et déterministe de la carrière développé par le modèle classique. Ils stipulent que la carrière est déterminée par les événements extérieurs et donc ne peut être continue et linéaire.

Egalement, les transformations des structures organisationnelles traduites par la diminution des structures hiérarchiques et l'augmentation de la flexibilité ont conduit à des mouvements de restructuration ce qui a affecté la conception de la carrière ne pouvant plus être envisagée du point de vue traditionnel.

La carrière protéenne : Née des travaux de Hall (1976 – 1996), ce dernier la définit comme étant « *gérée par l'individu lui-même et non par l'organisation. Elle repose sur l'ensemble des expériences vécues par l'individu durant ses études et ses différentes expériences au travail dans différentes organisation...* » (Hall, 1976).

Le succès de carrière est mesuré par le *psychological success*, sentiment de fierté et d'accomplissement personnel qui vient de l'accomplissement des buts essentiels de l'individu, qu'il s'agisse d'accomplissement professionnel, bonheur familial, etc (Guerrero, 2006).

La carrière nomade : Née des recherches menées aux Etats-Unis par Arthur et Rousseau (1996), repris par Cadin (1997), celle-ci peut être définie comme « *une série d'opportunités d'emploi qui dépassent les frontières d'un seul lieu de travail* » (Arthur, 1996).

Les principes qui en découlent reposent sur la responsabilité du salarié pour gérer sa carrière et donc l'identification d'un projet ou d'un parcours professionnel, ainsi que le développement de compétences transférables et l'apprentissage permanent dans le travail (Cadin ; Bender ; Pringle, 2000).

Le succès dans cette approche est également envisagé à travers le succès psychologique. Mirvis et Hall (1996) soulignent l'élargissement de ce concept, en plus des expériences liées au travail et à la carrière, à celles liées aux différents rôles que peut exercer une personne dans sa vie personnelle.

L'opérationnalisation du succès de carrière

De sa conception traditionnelle, le succès a pendant longtemps été déterminable à travers des mesures basées essentiellement sur des critères externes tels le salaire et le niveau hiérarchique. Or, le succès ne limite pas à ces seuls critères.

Par la suite, d'autres recherches (Argyris, 1957 ; Hall, 1976 ; Korman, 1980) ont montré que les cadres pouvaient être insatisfaits de leurs carrières alors qu'ils disposent de niveaux hiérarchiques et salaires laissant supposer pour la société une réussite à priori incontestable. Il était donc nécessaire de conceptualiser et étudier le succès de carrière subjectif initié par des auteurs tels que Judge (1995), Gattiker (1985), et développé dans des recherches plus récentes (Boudreau, 2001 ; Bastid, 2007).

Le tableau 1 présente les dimensions retenues par ces auteurs pour mesurer le succès de carrière subjectif.

Tableau 1 : Quelques études menées sur les dimensions du succès de carrière subjectif

Auteurs	Population concernée	Définition du succès retenue
Gattiker (1985)	Cadres et techniciens américains	- Succès organisationnel : dans l'emploi, interpersonnel, financier, hiérarchique - Succès extra-organisationnel: succès dans la vie
Judge <i>et al.</i> (1995)	Cadres américains	- Satisfaction de l'emploi - Satisfaction de carrière
Boudreau <i>et al.</i> (2001)	Cadres américains et européens	- Satisfaction de carrière - Satisfaction au travail - Satisfaction dans la vie
Hennequin (2007)	Ouvriers français	- Succès matériel - Succès psychologique - Succès social
Bastid (2007)	Cadres français	- Critères organisationnels liés au poste - Critères organisationnels liés à l'emploi - Critères individuels liés au contexte professionnel - Critères individuels liés au contexte-extra-professionnel

Adapté de Hennequin (2006)

Ainsi, et par référence à la carrière, le concept de succès de carrière revêt à son tour un aspect de dualité qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective.

2.2. Le succès de carrière au regard du genre

Carrière féminine : principaux développements théoriques

L'étude de la carrière des femmes est un sujet de recherche en pleine effervescence.

Aujourd'hui, les travaux sur le plafond de verre (Laufer, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2007 ; Belghiti, 2005 ; Pochic, 2007), l'égalité professionnelle (Bender, 2004 ; Laufer & Silvera, 2004) et le management féminin (Pigeyre, 1999 ; Vernazobres, 2011), font beaucoup d'échos et suscitent l'intérêt de plus en plus de chercheurs en GRH.

La théorie des carrières des femmes s'est historiquement construite à partir de modèles masculins. Les femmes, étant jusqu'aux années soixante encore très rares voire absente de cette catégorie professionnelle.

Super (1957) apparaît comme un des premiers théoriciens de la carrière ayant manifesté une préoccupation théorique à l'égard de la carrière des femmes avec sa proposition de la classification des modèles de carrière féminins.

La féminisation du salariat a donc été à l'origine de l'intérêt porté sur la compréhension de la carrière des femmes (Bastid, 2007). Ces théories visent à expliquer les inégalités et difficultés rencontrées par les femmes dans le développement de leur carrière et distinguent plusieurs approches :

- L'approche par l'organisation (Kanter, 1977) : la progression limitée des femmes s'explique par les structures et caractéristiques de l'organisation elle-même
- L'approche individuelle (Fagenson, 1990) : la position défavorable de la femme s'explique par des causes internes aux femmes : inadéquation des traits de personnalité, attitudes et comportements vis-à-vis des normes prescrites pour occuper un poste de manager.
- Approche GOS (Gender organization System) : le comportement et la progression des femmes au sein de l'organisation s'explique à la fois par leur genre, le contexte organisationnel et le contexte sociétal et institutionnel dans lequel elles évoluent (Landrieux-Kartochian, 2007).

Succès de carrière : De la logique « femme » à la logique « genre »

C'est le Psychologue américain Money qui a été le premier à utiliser le mot « genre » en 1955 pour « désigner le fait psychologique par lequel un sujet se sent femme ou homme et se comporte comme telle »

C'est à partir de l'échec des programmes, initiés par les Nations Unies, d'Intégration des Femmes et de Développement, ayant eu pour conséquence de creuser davantage le fossé des inégalités qu'apparut la nécessité d'opter pour des programmes qui ne soulignent pas l'état de la femme « victime », mais qui mettent en exergue la dynamique de complémentarité entre hommes et femmes dans le respect de la différence selon une logique genre (Lalao, 2008).

Le genre ne se limite pas à la simple différenciation biologique et morphologique. C'est un déterminant social qui inclut un ensemble de rôles, de responsabilités basés et construits sur des rapports culturels, politiques, socio-économiques entre les hommes et les femmes.

L'approche genre renvoie donc à la notion d'égalité entre hommes et femmes dans le respect de la différence, ce que Cornet (2002) qualifie en d'autres termes « d'égalité qui prenne en compte les conditions de vie des hommes et des femmes ».

Ainsi, il s'agit de passer la logique « femmes » ciblant spécifiquement les femmes en tant que sujet d'analyse suivant une logique mono catégorielle vers une logique « genre » qui s'intéresse conjointement aux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, suivant une logique duale.

2.3. Théorie des représentations sociales : Canevas de la recherche

Initiée par Serge Moscovici (1961), la théorie des représentations sociales appartient au champ de la psychologie sociale. Toutefois, son application a largement dépassé ce domaine pour toucher à différents champs disciplinaires. Ceci est dû essentiellement au fait qu'elle permet de comprendre l'objet en fonction du sujet sans distinction l'un de l'autre. Elle constitue donc un passage obligé pour la compréhension de tous les phénomènes sociaux et organisationnels.

De part la richesse de ses applications dans différents domaines, il a été difficile pour les chercheurs d'arriver à un consensus sur la définition de ce qu'est une représentation sociale. Selon Moscovici (1961), Jodelet (1989) et Abric (1994), une représentation sociale est l'élaboration d'un objet par une communauté qui établit des modalités d'agir et de communiquer. Ainsi, la représentation sociale renvoie à des visions fonctionnelles du monde. Fonctionnelles et pratiques, les représentations sociales permettent une compréhension de la réalité et orientent les comportements (Jodelet, 2006).

Abric (1994) ajoute que « un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux ».

Ainsi, les représentations ne sont pas seulement un simple reflet de la réalité, mais une orientation de comportements basée non seulement sur des éléments subjectifs et contextuels mais sur les représentations que les individus construisent autour d'un objet.

Les représentations sociales influencent la schématisation mentale d'un individu. Il s'agit de potentiels d'action qui commandent pour chacun des membres de la société l'élaboration des modèles mentaux qui leur servent à agir.

La représentation sociale n'est pas une fin en soi, elle fait partie intégrante de la dynamique des rapports entre les individus (Sahraoui, 2010). Dans ce cadre, la représentation sociale englobe trois principaux constituants :

- ✓ **La communication** : Selon Moscovici (1961), les représentations sociales offrent aux personnes « un code pour leurs échanges et un code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde et de leur histoire individuelle ou collective ».
- ✓ **La reconstruction du réel** : D'après Jodelet (1992), les représentations nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de

tous les jours dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux et le cas échéant, de prendre une position à leur égard et de la défendre.

- ✓ **La maîtrise de l'environnement par le sujet :** Il s'agit de définir l'utilité sociale de la représentation à travers l'identification de ses fonctions. La représentation sociale dispose de quatre fonctions principales. Une première fonction de savoir, la représentation est un code commun partagé qui facilite la communication et permet de comprendre et expliquer la réalité. La seconde fonction est d'orienter les conduites, comportement et pratiques. La troisième est de justifier les prises de position et attitudes et enfin la dernière est une fonction identitaire qui permet de définir l'identité d'un groupe professionnel ou social.

Les représentations sociales ne sont pas fruits du hasard, elles se structurent selon deux principaux mécanismes : l'objectivation et l'ancrage.

Selon Jodelet (1992)¹³, l'objectivation est un processus qui permet de chosifier les notions abstraites en les transformant en images concrètes. Il s'agit donc de faciliter l'appropriation des notions et l'échange entre les individus.

Le processus d'ancrage permet aux membres d'un groupe de développer un langage commun pour appréhender, comprendre, interpréter la réalité et agir sur elle (Jodelet, 1991).

L'intérêt de la représentation sociale dans notre travail réside dans le fait d'explorer les représentations sociales du genre chez le groupe des cadres hommes et femmes, et voir leur impact sur les perceptions de succès de carrière chez les cadres marocains afin de définir les causes de différences au niveau individuel et de développer de meilleures politiques de gestion de diversité et de carrière au niveau de l'organisation.

3. Contexte marocains

L'économie marocaine, à son tour, fait face à de multiples changements et mutations dus essentiellement aux effets de la mondialisation. L'ouverture de l'économie marocaine et sa libéralisation à travers les accords de libre échange et d'association, l'implantation des multinationales, les chartes de l'environnement, sont tous des facteurs qui nécessitent de la part des entreprises formant le tissu économique marocain, une adaptation en termes de pratiques managériales.

C'est ainsi que nous assistons aujourd'hui à une montée en valeur, au sein des grandes organisations marocaines, de la fonction ressource humaines dans ses différentes facettes, des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise, des logiques de recrutement et de rétention des potentiels humains.

Dans ce cadre, il est pertinent de visualiser l'impact de ces changements organisationnels sur le cadre marocain.

¹³ Cité dans Fortin-Pellerin (2005), « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », *Journal International sur les Représentations Sociales* vol.3 no1

En effet, l'étude des cadres n'a que très récemment émergé au Maroc. L'intérêt porté sur cette population dans notre pays est étroitement lié à la montée de l'importance accordée aux entreprises en particulier, et à la modernisation de l'économie marocaine en général.

La notion de cadre telle que nous l'entendons au sens moderne aujourd'hui, a fait éruption dans le champ des entreprises, grâce à l'entrée des multinationales sur le marché marocain. C'est à ces dernières qu'est attribuée l'introduction de nouveaux postes faisant objet de la fonction d'encadrement moderne avec tous ses principes.

3.1. Travail des femmes et mutation des rôles:

L'un des changements majeurs ayant caractérisé le développement du contexte marocain concerne une évolution de la féminisation du salariat au Maroc. Ceci est principalement dû à un meilleur accès des femmes à la scolarisation qui a permis d'élargir la population des femmes instruites.

Les femmes ont ainsi quitté le rôle qui leur est traditionnellement attribué par la société et qui concerne la gestion exclusive du foyer pour intégrer le marché du travail et marquer un développement de la féminisation salariale.

Ainsi, le taux officiel de la population active féminine au Maroc en 2009 est de 27,1%, selon le rapport « Activité, Emploi et Chômage » que réalise la direction de la statistique du HCP, quant au taux d'activité des femmes ayant un diplôme supérieur au niveau national, celui-ci s'élève à 55,6% selon le même rapport. Malgré l'importance de ces deux chiffres, le taux d'encadrement des femmes reste faible puisqu'il ne dépasse pas 1,9% pour la catégorie des cadres supérieurs et 5,9% pour les cadres moyens.

Ceci s'explique par le fait que l'évolution de la féminisation du salariat se traduit principalement par le maintien des femmes dans les postes opérationnels et d'exécution sans pour autant marquer leur présence dans des postes d'encadrement et de prise de décision.

Une certaine fragilité de l'emploi féminin se manifeste. Si désormais le travail salarié des femmes est presque entré dans les mœurs, et participe réellement de l'identité féminine (les filles, à l'école, se préparent à un métier comme les garçons), le travail féminin n'est pas encore considéré à l'égal de celui de l'homme.

Cela parce qu'il est effectivement différent : les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes emplois, n'effectuent pas les mêmes tâches. Ce qui ne serait pas grave si l'égalité des uns et des autres devant l'emploi était garantie (Zerari, 2006).

En matière de droit, plusieurs articles du nouveau code de travail questionnent la possibilité d'une véritable égalité des chances pour toutes les catégories et couches sociales.

Le nouveau code de travail a intégré certains aspects relatifs aux « catégories sociales fragiles » dont les femmes, portant sur l'augmentation du congé de maternité ou la garantie des heures de l'allaitement, sans pour autant intégrer des mesures de protection de ces catégories contre les pratiques de discrimination relatives au recrutement, à la rémunération ou à l'évolution. Ceci reste tributaire des pratiques et décisions de l'entreprise (Sahraoui, 2010).

Le Maroc a connu un processus important de réformes, plans et programmes en faveur d'une plus forte intégration des préoccupations du genre et des droits des femmes. En témoignent les programmes d'intégration du genre dans les domaines de politiques et de développement ainsi que la "Stratégie Nationale pour l'Equité et l'égalité entre les sexes".

En rassemblant tous ces éléments de contexte, il devient particulièrement pertinent de questionner la façon de penser le succès de carrière chez les cadres hommes et femmes des entreprises marocaines, afin de connaître la conception qui constitue le modèle de réussite selon que l'on est un homme ou une femme.

4. Méthodologie envisagée

Dans notre recherche, il s'agit de questionner la façon de penser le succès de carrière chez les cadres hommes et femmes des grandes entreprises au Maroc.

Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas d'expliquer une réalité ou de la construire, mais il s'agit de comprendre le sens que les acteurs lui donnent. Le succès de carrière en tant que réalité, est essentiellement mental et perçu, et la perception du succès de carrière et les individus sont fondamentalement interdépendants (Bastid, 2007). Ainsi, il nous est apparu pertinent de comprendre la signification que les cadres hommes et femmes attachent à leur succès de carrière, à leurs motivations et leurs intentions.

Dans ce cadre, notre recherche se positionne du point de vue épistémologique, dans les principes du paradigme interprétativiste.

Par rapport au choix de notre processus de recherche, l'exploration répond parfaitement à nos orientations de recherche.

Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche d'une explication et la recherche d'une compréhension (Thiétart, 1999). Ceci convient pertinemment à notre objet de recherche.

Le raisonnement que nous nous voyons emprunter concerne l'abduction. Notre choix de cette démarche au dépens de celle inductive émane du fait que cette dernière est une inférence logique qui confère à la découverte d'une constance à priori (loi), alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite (Charreire & Durieux, 1999).

Finalement, notre problématique de recherche étant clairement orientée dans une perspective d'exploration et de compréhension, notre objectif de recherche visant à la construction théorique dans le cadre d'un mode de raisonnement adductif, le choix d'une approche qualitative s'impose de façon évidente à nous.

- Contextualisation

La problématique que nous traitons renvoie à un cadre conceptuel diversifié et riche, mais qui fait référence à des recherches et études effectuées principalement dans des contextes économiques, politiques et socioculturels anglo-saxons et francophones.

S'agissant dans notre recherche, de questionner la signification du succès de carrière chez les cadres hommes et femmes marocains, il est nécessaire d'assurer la cohérence du passage de la théorie à la pratique à travers la conduite d'une étude de contextualisation ayant comme but ultime de légitimer les résultats et pouvoir leur donner un sens.

La contextualisation que nous envisageons de conduire dans notre recherche aura pour objectif de situer la conception du succès de carrière des hommes et des femmes à la fois dans la société marocaine en général et dans les entreprises en particulier.

Dans cette phase, nous allons recourir à un outil souvent utilisé lorsqu'il s'agit d'études qualitatives, à savoir l'entretien semi-directif. Nous avons envisagé de mener ces entretiens auprès d'experts (DRH, sociologues, consultants...), qui pourront nous brosser une image sur la situation de la notion de succès de carrière et ses disparités culturelles dans le contexte marocain.

Ces entretiens seront complétés par une collecte de données secondaires basée sur l'analyse documentaire des études et recherches menées dans le cadre de notre thème ainsi que des écrits portant sur l'étude des disparités de genre dans notre pays.

- Phase empirique :

Dès lors que nous avons choisi de nous inscrire dans le cadre d'une approche qualitative, la question de choix de la méthode se pose à nous. Il s'agit de choisir une méthode qui assure une certaine adéquation avec le contenu de notre problématique de recherche.

Nous avons donc jugé important d'explorer et comprendre les représentations des cadres d'entreprises hommes et femmes grâce au récit de vie.

Le choix de la méthodologie des récits de vie émane de différentes raisons. D'abord, cette méthodologie est la plus adaptée pour étudier des catégories sociales déterminées, en ce qui nous concerne, il s'agit de la population des cadres hommes et femmes des grandes entreprises.

Ensuite, les définitions de la méthode de récits de vie proposent cette dernière en tant que stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) et en tant que technique de recueil des données (Joyeau, 2006). Sur ce dernier point, le récit de vie se distingue de l'entretien ouvert ou non directif en se plaçant dans la perspective de l'entretien compréhensif. Nous entendons l'entretien compréhensif "*au sens wébérien (...), c'est-à-dire quand l'intropathie n'est qu'un instrument visant l'explication, et non un but en soi ou une compréhension intuitive qui se suffirait à elle-même*" (Kaufman, 2007). Cette perspective convient pertinemment à notre objectif de la recherche par le biais de la théorie des représentations sociales.

Egalement, comme le précise Bertaux (2000), le récit de vie permet de voir comment fonctionne un monde social ou une situation sociale en permettant une description en profondeur de l'objet social.

Enfin, le récit de vie permet de cartographier des représentations par noyau sémantique, en proposant un avancement de la connaissance à partir des témoignages du terrain, mais

également en procédant par des allers-retours entre le terrain et la théorie (Joyeau, 2006), ce qui correspond à notre mode de raisonnement adductif.

5. Conclusion

Nous espérons que cette recherche nous permettra de positionner la notion de carrière des cadres au Maroc entre approche traditionnelle et nouvelle vision, définir le concept de carrière chez les cadres au Maroc, contribuer à la réflexion des chercheurs sur la dimension du genre dans l'étude de la carrière et s'interroger sur les conséquences de la présence croissante des femmes cadres dans les organisations en ce qui concerne leur façon de penser et de voir la carrière

Sur un plan managérial, nous cherchons à mettre en avant les attentes des hommes et des femmes en matière de succès de carrière. Ceci devrait permettre au gestionnaire des RH de mieux comprendre les besoins des cadres en matière de carrière, et donc faire face aux défis de recrutement, fidélisation et rétention des salariés.

6. Bibliographie

- ARTHUR B. M., 1994, «The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry», *Journal of Organizational Behavior*
- BAH T., BOISLANDELLE H.M., 2010, « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, 1er avril 2010, Montpellier, FRANCE
- BASTID F., 2006, « Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra-professionnelle », CEROG IAE Aix en Provence, France
- BASTID F. 2007, « La réussite de carrière des cadres : Une approche selon le genre par la méthode des récits de vie », Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III
- BASTID F., ROGER A., 2008, « Sentiment de réussite de carrière : Qualité du travail et Equilibre de vie », Congrès AIPTLF, Québec
- BELGHITI S., 2001, « les femmes cadres et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes... », GRECO IAE de Montpellier
- BENDER A-F., 2004, « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, 2004/4 n° 151.
- BILLIEZ J., MILLET A., 2001, « Représentations sociales : trajets théoriques et méthodologiques », (LIDILEM) de l'université Stendhal Grenoble 3
- BOUFFARTIGUE P., 2001, « La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude cadre », Colloque autour des travaux de Georges Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer. Travail et Mobilité. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre 2001.
- BUJOLD C., GINGRAS M., 2000, *Choix professionnels et développement de carrière*, 2è édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- CADIN L., BENDER A.F., PRINGLE J.K., 2000, « Carrières nomades et contextes nationaux », ESCP-EAP

- CARDINAL L., 2004, « Nouvelles carrières et succès psychologique au travail », Cahier de recherche de l'ESG
- CERDIN J.L., 2004, « Les carrières dans un contexte global », Revue Management et Avenir
- CERDIN J-L, LE PARGNEUX M., 2008, « L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale », Acte 5^{ème} Journée d'étude sur les carrières, Lyon 22-23 mai 2008
- COUSIN O., 2004, Les cadres : grandeur et incertitude, Editions l'Hamarthan.
- CULIE J-D., 2007, « Mise en perspective des modèles de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité : Une revue de littérature critique », CERAG, Université Pierre Mendès – France
- DRAELANTS H., 2007, « Cadres : une profession d'élite », Institut d'études politiques de Paris.
- EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J-P, 2006, Comportement organisationnel : volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, éditions de Boeck.
- FORTIN-PELLERIN L. (2005), « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », Journal International sur les Représentations Sociales vol.3 no1
- GIODANO Y., 2003, « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative » Edition EMS, 2003.
- GUERIN G., WILLS T., 1992, « La carrière: Point de rencontre des besoins individuels et organisationnels »
- GUERRERO S., 2000, « Les comportements "nomades" en matière de carrièresont-ils source de réussite professionnelle? Comparaisonentre la mobilité et l'internationalisation du poste », ESC Nantes Atlantique
- HALL D.T, MIRVIS P.H., 1994, «Psychological Success and the boundaryless careers», Journal of Organizational Behavior
- HENNEQUIN E., 2006, « Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.
- JODELET D., 2008, « Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales », Eres, Connexions 2008/1 - n° 89
- JODELET D., 2006, « Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales », Les savoirs du quotidien. Transmissions, Appropriations, Représentations,
- JOYEAU A., ROBERT-DEMONTROND P., SCHMIDT C., 2006, « Les récits de vie en gestion des ressources humaines : Principes, portées, limites », CREM UMR CNRS, IGR - Université Européenne de Bretagne
- KORMAN K. A., WITTIG-BERMAN U., LANG D., 1981, «Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers», Academy of Management Journal
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., 2002, « Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique : l'intégration des femmes dans le management », cahier du CERGOR, Université Paris 1- Panthéon.

- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., 2007, « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, 2007/4 - n° 173
- LAUFER J., 2003, « Entre égalité et inégalités : Les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'année sociologique*, 2003/1 - Vol. 53
- LAUFER J., SILVERA R., 2004, « L'égalité professionnelle, Vingt ans après », *La Découverte, Travail, genre et sociétés*, 2004/2 - N° 12
- LAUFER J., SILVERA R., 2006, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation », *Revue de l'OFCE*, 2006/2 - no 97
- PIGEYRE F. 1999, « Entre autonomie et contrôle : les trajectoires d'accès des femmes aux positions de pouvoir », 10^{ème} congrès de l'AGRH – La GRH : Contrôle et autonomie, IAE de Lyon, 9 et 10 septembre 1999.
- PYGEYRE F., VERNAZOBRES P., 2011, « Le management féminin : avancée ou impasse ? », 22^{ème} congrès de l'AGRH, Marrakech 26 – 28 Octobre 2011.
- SAHRAOUI D., IGALENS J., LOUITRI A., 2010, « Place de la femme dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation. », 21^{ème} Congrès de l'AGRH de Rennes – Saint Malo
- T. EBBY L., BUTS M. & LOCKWOOD A., 2003, « Predictors of success in the era of boundaryless careers », *Journal of Organizational Behavior*
- THIETARD R-A., 1999, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 1999
- TREMBLAY M., WILS L., WILST., 2006, « Structuration des ancrs de carrières : une vérification empirique auprès des ingénieurs Québécois », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
- ZERARI H., 2006, « Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui : quels changements ? », *Recherches internationales*, n° 77, 3 – 2006.

LES INDIENS DU QUÉBEC EN QUÊTE DE SENS

Jean-Claude BERNATCHEZ

Professeur titulaire,
Université du Québec à Trois-Rivières.
bernatche@sympatico.ca

1. Introduction

Les Indiens¹⁴ du Québec forment une dizaine de groupes ethniques distincts. Incités à se mobiliser notamment par le nationalisme culturel québécois, ils se sont lancés depuis quelques décennies dans un vaste mouvement de recherche identitaire. Cette recherche a pris diverses formes mais celle qui a le plus marqué les relations entre eux et les Blancs¹⁵ fut certainement leurs initiatives de revendications territoriales. De cela est découlé un phénomène d'octroi de nouvelles «Réserves indiennes». L'autonomie administrative des Réserves indiennes a suivi. En clair, ces dernières se sont vues octroyées, mutatis mutandis, un peu moins que des pouvoirs provinciaux mais bien davantage que des pouvoirs municipaux. En outre, la démarche politique des Indiens s'est accompagnée d'octroi de certains avantages comme des redevances territoriales par les Cours de justice.

La montée d'un ressentiment autochtone s'est traduite par des manifestations dérangeantes sous l'angle de la perception des Blancs. En réaction, ces derniers y ont opposé un certain culpabilisme. Ressentiment et culpabilisme ne préparent pas au meilleur dialogue. Inutile néanmoins d'attribuer des fautes à quiconque, Blancs ou autochtones. L'appui favorable que les Indiens ont reçu dans l'opinion publique internationale est traité dans la perspective romantique.

Le but de cet article est de faire ressortir la recherche identitaire autochtone dans son rapport avec son environnement et l'originalité d'un modèle autochtone émergent. Il ressort finalement que ce modèle récemment mis en vigueur risque d'être heurté par les politiques d'austérité du gouvernement du Canada à l'instar des autres niveaux décisionnels de la société canadienne en général. Finalement, les Indiens ont développé un modèle sociétal distinct comportant des volets innovants notamment par la mise en exergue de rituels autochtones. Ils ont aussi actualisé des modes d'adaptation innovants, évasifs ou marginaux selon le contexte en cause. Les résultats tangibles qu'ils ont obtenus sont le fruit d'une mobilisation se situant quelque part entre les nationalismes franco-québécois et anglo-canadien.

2. Un bref historique

Au 17^e siècle, les Indiens forment des groupes de chasseurs et de pêcheurs nomades tel que rapporté par le fondateur de Québec, Samuel de Champlain : «Au bout d'icelle rivière (le St-Maurice), il y a des peuples qui sont de grands chasseurs, n'ayant de demeure arrêtée» (Giguère, 1973)¹⁶. Par exemple, l'expression «Attikamègues», telle qu'indiquée dans les «Relations des Jésuites» fait référence au nomadisme. Par

¹⁴ Dans le texte l'expression «Indien» est synonyme du mot «autochtone» et ne comporte aucune connotation péjorative.

¹⁵ L'expression «les Blancs» vise à qualifier les non-autochtones.

¹⁶ Citée dans Gélinas C, (2000) **La gestion de l'étranger: Les Attikameks et la présence eurocanadienne en Haute Mauricie**. 1760-1870, Sillery, Québec, Édition du Septentrion.

conséquent, on ne saurait parler à l'époque d'un groupe social politiquement structuré pour qualifier les Indiens.

Les Indiens «vendaient» des produits du terroir aux coureurs des bois de Nouvelle-France. En retour des produits de leur chasse, ils pouvaient recevoir, des accessoires domestiques comme des poêles à bois ou des armes à feu. Bon nombre d'entre eux descendaient les cours d'eau comme la rivière St-Maurice jusqu'aux Trois-Rivières afin de se procurer des produits de consommation courants¹⁷. Plusieurs d'entre eux étaient susceptibles de s'installer dans les villes sises à la rencontre du fleuve St-Laurent comme Québec ou Trois-Rivières pour y travailler, quittant ainsi le mode de vie nomade. Cette délocalisation ira en s'intensifiant avec l'augmentation graduelle des contacts avec les Euro-canadiens. De nos jours, les images électroniques accessibles invitent les citoyens à troquer le mode vie rural pour celui des cités, Indiens ou non¹⁸.

C'est autour des années 1840 que les premières missions se manifestent en milieu autochtone. C'étaient des prêtres séculiers qui fondaient vers l'arrière-pays durant la saison estivale. La pérennité d'une telle initiative revient aux Oblats qui prirent la relève au tournant des années 1850¹⁹ (Gélinas, 2000).

Les entreprises papetières s'installèrent dans l'arrière-pays vers la fin du 19^e siècle pour y construire des moulins et y faire la drave sur les rivières, par exemple, la rivière St-Maurice, pour y acheminer les billots«des pitoune» jusqu'aux manufactures de papier journal. Dès lors, des Chefs autochtones adressèrent leurs demandes au Gouvernement du Canada afin que des territoires spécifiques leurs soient réservés; d'où la montée du mode de vie dit «en Réserve». Les territoires visés étaient généralement des postes de traite des fourrures (Poirier, 2001)²⁰. Au 20^e siècle, les barrages hydro-électriques du Québec modifièrent sensiblement plusieurs territoires de chasse comme celui des Attikameks en Haute Mauricie. Diverses formes d'industrialisation et de gestion du territoire ont accentué le malaise autochtone. Depuis quelques décennies, les Indiens ont affirmé leur volonté autonomiste. L'État y a répondu de diverses manières, insuffisamment selon le discours autochtone dominant, trop pour bon nombre de Blancs.

3. Des aspects sociodémographiques

Au nombre de 82,658 au recensement de 2011, le quart d'entre eux (26 %) habitent dans la société régulière. Par ailleurs, la majorité d'entre eux (74 %) habitent des Réserves dont la plupart sont éloignées des centres urbains. Les Indiens forment ainsi des groupes sociaux vivant une condition propre au maintien et au développement d'une conscience collective distincte.

¹⁷ Morissette A., (2004) **De la forêt à la réserve, la mosaïque politique d'une bande autochtone**, Regards sur le processus de guérison dans l'expression sociale d'Opiciwan, Mémoire de maîtrise en anthropologie, Université de Montréal.

¹⁸ Des efforts récents des Conseils de bande visent à donner du travail à des Indiens vivant en dehors des Réserves en leur procurant un travail d'une entreprise dont le siège social se situe sur la Réserve, ce qui, dans ce cas, donne droit à l'exemption fiscale prévue à la Loi fédérale sur les Indiens de 1803.

¹⁹ Gélinas, op.cit, 2000

²⁰ Poirier S., (2001) **Territories, Identity and Modernity among the Attikameks** (Haut St-Maurice, Quebec): 98-116 in C.H. Scott (dir) *Aboriginal Atunomy and Development in Northern Québec and Labrador*. Vancouver, University of British Colombia Press.

Au plan sociodémographique, le Québec compte environ 80,000 Indiens dont les trois quarts habitent des Réserves²¹. Le tableau suivant présente l'état des bandes autochtones Indiens au Québec en 2011²².

Tribus	Nb de Réserves	Résidants	Non résidants	Total
Abénakis	2	385	1840	2225
Algonquins	9	5988	4417	10405
Attikameks	3	5764	1104	6868
Cris	9	15892	1284	17176
Hurons	1	1382	1891	3273
Innus Montagnais	9	11699	5420	17458
Malécites	1	-	-	912
Micmacs	3	2709	2690	5399
Mohaks	3	14457	3225	17682
Naspikis	1	853	302	1155
Total	41	59129	22173	82658

Certaines Réserves comme celles des Abénakis ou des Hurons sont établies près des centres urbains. Par exemple, les Abénakisse trouvent près du fleuve St-Laurent non loin des Trois-Rivières alors que les Hurons vivent en banlieue de la ville de Québec. La même réalité se présente pour les Mohaks en banlieue sud de Montréal. Par ailleurs, des bandes comme les Attikameks ou les Cris résident dans des Réserves en forêt de l'arrière-pays. Les Indiens vivant en zone éloignée ne formulent pas les mêmes exigences, à l'endroit des autorités blanches, que ceux habitant en banlieue des villes. Le même principe s'applique aux Indiens vivant en dehors des Réserves par rapport à ceux domiciliés sur les Réserves. Par conséquent, la vie indigène connaît une relative diversité.

4. La démarche de recherche identitaire

Dans leur démarche de recherche identitaire, des bandes indiennes ont exprimé le besoin de mécanismes de justice mieux adaptés à leur condition. De là, est apparu le concept de justice réparatrice (Ross, 2006)²³. Ladite justice réparatrice peut être définie comme une réponse systématique au délit en renforçant la guérison des lésions des victimes, des délinquants et des communautés, causés ou révélés par le délit. Dans un environnement autochtone classique, agresseurs et victimes sont appelés à se côtoyer quotidiennement dans un milieu à la fois éloigné et restreint. Par conséquent, des cercles de guérison furent expérimentés comme voie alternative à la voie judiciaire classique appuyés en cela par une certaine partie de la magistrature québécoise dans plusieurs Réserves. Plusieurs propositions visant à «autochtoniser» la justice en sont ressorties comme la déjudiciarisation, l'aide juridique, la médiation, le choix des sentences et la désignation d'intervenants Indiens (Gagnon, 2008)²⁴.

²¹ La Réserve est un territoire généralement réduit identifié dans la Loi fédérale sur les Indiens de 1803. Ce territoire, incluant les immeubles qui y sont construits, représente une propriété collective gérée par un Conseil de bandes. Il est réservé exclusivement à des autochtones.

²² Secrétariat québécois des affaires autochtones, Recensement de l'année 2011

²³ Ross R., (2006) **Returning to the teachings : exploring Aboriginal Justice**, Toronto, Penguin

²⁴ Gagnon Guy, (2008) **La justice en milieu autochtone : vers une plus grande synergie**, Gouvernement du Québec, Ministère de la Justice, Cour du Québec, Rapport de Guy Gagnon, Juge en Chef.

Les Indiens du Québec ont accompli un cheminement de recherche identitaire ou de prise de conscience collective. Le travail le plus remarquable à cet égard s'actualisa dans les Réserves rurales comme à Manawan chez les Attikameks. Par exemple, dans le cas de la Réserve de Manawan, la réflexion communautaire a émergé d'une initiative de lutte contre l'abus d'alcool et de drogues en l'année 1989. De là, des femmes ont repris le flambeau en 1992 dans une démarche de dénonciation de la violence et des abus sexuels. Ce travail servit de point d'ancrage à l'émergence du Cercle communautaire Mikisiw en 1998. Les membres du Cercle devaient apprendre à travailler en équipe et mobiliser les ressources du milieu autochtone sur la thématique de la guérison collective (Clément, 2007)²⁵. Ce processus a interpellé l'ensemble des membres de la nation Attikameks. Ayant transité par le développement communautaire (Krawl, 1994)²⁶, il a autorisé une meilleure autonomie face aux problèmes quotidiens des Attikameks.

La recherche identitaire des Indiens a pris son envol dans les années 70 (Beaulieu, 1997)²⁷. Depuis ils ont pris graduellement la responsabilité de l'éducation de leurs enfants. Auparavant, la seule façon d'éviter l'analphabétisme était d'envoyer les enfants se faire instruire dans des écoles dirigées principalement par des communautés religieuses. Les langues, lorsqu'elles existaient encore, et la culture autochtone, ne pouvaient, dans ce contexte, être valorisées. En clair, les pensionnats ne pouvaient répondre aux valeurs identitaires autochtones spécialement aux plans de la famille ou de la culture. La spiritualité autochtone fut aussi méconsidérée, source d'un procès de génération qui se déroule toujours actuellement.

C'est par ailleurs sur un fond de ressentiment qu'une démarche de réaffirmation identitaire et culturelle fut initiée. Par exemple, à la grandeur du Canada, plus de 1,000 programmes dits de guérison furent appliqués ici et là. Véhicule par excellence de la prise de conscience collective, il s'agissait d'un «ensemble d'idées, d'activités, d'évènements, d'initiatives et de relations qui surviennent à tous les niveaux individuel ou intertribal» (Lane et al, 2002)²⁸.

Parmi les moyens choisis par les Indiens dans leur recherche identitaire, figurent un certain nombre de rituels. Citons, les rituels de la tente à suer, de la tente tremblante, de la fumée purifiante, de l'invocation des morts près d'un grand arbre, de l'usage de tambours, des chants collectifs et de l'utilisation de plantes médicinales. Ces pratiques représentent des rituels chamaniques. Le chamanisme peut se définir comme une pratique centrée sur la médiation entre intéressés et les esprits de la nature animale comme les esprits des gibiers, les morts du clan, les âmes des enfants à naître ou des malades à ramener à la vie. C'est le chaman ou le sorcier qui incarne cette fonction, dans le cadre d'une interdépendance étroite avec la communauté qui doit le reconnaître comme tel. Ces rituels attribuaient un rôle transcendant aux anciens de la communauté; une valeur que les nouvelles technologies d'information sont en voie de réduire.

²⁵ Clément Sarah, (2007) **Guérison communautaire en milieu Attikamek**, Thèse de maîtrise en anthropologie, Université Laval, Québec, 172 p.

²⁶ Krawl, M.B, (1994) **Comprendre le rôle de la guérison dans les collectivités Indiens**, Ottawa, Groupe de politique correctionnelle autochtone, Solliciteur général du Canada.

²⁷ Beaulieu A., (1997) **Les Indiens du Québec**, Des premières alliances aux revendications contemporaines, Québec, Fides.

²⁸ Lane P, M. Bopp et J. Norris (2002) **Le balisage de l'expérience de guérison**. Rapport final d'un projet de recherche d'une Première nation sur la guérison dans les collectivités Indiens du Canada, Ottawa, Groupe de la politique correctionnelle autochtone, Solliciteur général du Canada.

5. Le contexte d'insertion

La recherche identitaire autochtone s'est accélérée d'une part avec la montée des nouvelles technologies d'informations et d'autre part avec la dynamique politico-culturelle canadienne. Cette dynamique pancanadienne fut mise en exergue par la recherche identitaire du Québec et du Canada anglais. Au nationalisme culturel québécois, les Anglo-canadiens y ont opposé le multiculturalisme pancanadien, d'un océan à l'autre «coast to coast». Les autochtones ont sauté sur l'occasion pour affirmer leur nationalisme territorial à redevances²⁹. Ancré sur la culture, cette dynamique s'inscrivait dans une problématique plus vaste d'expression de la diversité. À l'image des Québécois, mais à une échelle réduite, bon nombre de Réserves indiennes témoignent d'une vitalité certaine ayant conservé leur langue et leurs habitudes de vie dans un contexte de colonisation intense. Leur vie en forêt les a certes protégées des influences culturelles externes. Il est néanmoins possible que la modernisation de leur milieu de vie, qui se traduit notamment par l'arrivée massive des nouvelles technologies de l'information sur leurs réserves, mette en danger leur culture, leurs traditions et leurs valeurs, ce qui est susceptible d'accroître la complexité de leur recherche identitaire.

Le projet souverainiste québécois a généré une frustration tangible chez les Canadiens anglais. Ces derniers y voyaient la perspective d'un Canada coupé en deux. Dans ce contexte, les revendications des Indiens, étaient envisagées sous l'angle d'un projet susceptible de réduire la portée du projet indépendantiste du Québec. Le Québec n'était alors plus seul dans la dynamique des revendications autonomistes. Par ailleurs, une idéologie d'accommodation des Indiens s'est installée au Gouvernement souverainiste du Québec. Cette nouvelle idéologie entendait récupérer l'appui autochtone ou tout au moins limiter leur opposition au projet souverainiste du Québec. Le message québécois vers les Indiens consistait à faire valoir qu'un Québec indépendant allait être autant accommodant, sinon davantage, que le Gouvernement canadien à qui la Constitution accorde la responsabilité des Réserves indiennes.

Pas étonnant que les Indiens ont d'abord fait valoir leurs revendications au Québec, terrain le plus propice en terre canadienne à la recherche identitaire. Face aux Canadiens anglais, l'homme bon était autochtone et l'homme méchant était le Québécois dit de souche car les néo-québécois ou les immigrés nouvellement installés n'ont pas acheté le projet souverainiste. On peut les comprendre tenant compte de leur obligation solennelle envers le Canada lors de l'acquisition de leur nationalité canadienne.

Le contexte d'insertion des Réserves indiennes est singulier. La ruralité canadienne s'atténue et des villages sont en voie de disparaître ici et là. Les vieux quittent les villages pour aller mourir près des services médicaux de la ville. Les jeunes font de même pour une autre raison: celle d'une meilleure perspective carriériste. La voie autochtone de redynamiser les Réserves par des fonds étatiques va directement à l'inverse de l'évolution de la ruralité dominante. Dans ce contexte, les ancrages historiques des Indiens ruraux se retrouvent fortement secoués. Et la facture étatique dévolue au soutien des Réserves indiennes monte en flèche à cause de l'absence d'une masse critique.

²⁹ Le nationalisme territorial autochtone ne consiste pas à proposer l'indépendance politique à l'image des Québécois. Il s'agit plutôt d'affirmer des droits territoriaux historiques à titre d'argumentaire en vue d'obtenir un financement comme des redevances suite au passage d'un réseau de distribution électrique comme celui d'Hydro-Québec.

Dans une certaine mesure et tenant compte à la fois d'un contexte d'insertion singulier et de référentiels historiques, les Indiens ont construit une négation de leurs valeurs intrinsèques. La croyance que leurs difficultés étaient extérieures à eux-mêmes s'est installée. Et les gouvernements «blancs», alors culpabilisés, n'ont pas vraiment contré cette croyance à cause du sentiment «refoulé» que ladite croyance avait engendré. C'est ainsi que s'est installé, à l'endroit du monde autochtone, une forme de langage de bois, un silence qui se traduit par un discours politiquement correct, qui ne fait qu'accentuer la solitude entre les deux mondes. Parler de la condition autochtone en milieu Blanc est devenu tabou. En clair, le ressentiment autochtone favorise l'émergence d'un esprit de vengeance et le culpabilisme blanc induit le silence (Nietzsche, 1903)³⁰. Nul ne cherche véritablement à mettre les mots adéquats sur les maux observables. Et l'on passe ainsi outre aux véritables enjeux. Ce faisant, la construction d'un modèle relationnel fondé sur l'égalitarisme, l'unité et la fraternité fut oubliée entre Blancs et Indiens du Québec.

6. Le terroir comme facteur de pureté

Pour les Indiens, la réflexion s'appuie abondamment sur des référentiels historico-culturels fondés sur la pureté de la nature. Nul besoin de prendre la mesure des problèmes environnementaux actuels pour faire le virage nature. Montaigne (1580)³¹ dans les Essais, plus particulièrement dans «Des Cannibales» et «Des Coches», nous dresse un portrait de ce que l'on appellera au dix-huitième siècle le "bon sauvage" et nous vante les mérites de ces peuples purs et innocents, sous-entendu à l'inverse des Européens, vils et cruels. Un thème notamment bien repris par la philosophie rousseauiste (Rousseau, 1761)³² ou lamartiniste (Lamartine, 1820)³³. Le premier verrait l'Indien en tant qu'homme risquant la corruption au contact des Blancs. Le second lui accorderait un grand mérite du simple fait d'être un homme inséré dans la nature sauvage. En outre, cette idée de terre «guérisseuse» occupe un espace politique privilégié spécialement chez les communistes³⁴.

Force est d'admettre que la réalité est toute autre. Les contraintes liées à la violence de proximité sont présentes en milieu isolé, autochtone ou non, même davantage en contexte rural qu'en ville principalement à cause d'une pénurie de ressources aidantes. Par conséquent, la vie dans un lieu rural, enveloppé dans la nature, ne réduit pas les difficultés des gens qu'il s'agisse ou non de milieux autochtones.

Depuis quelques décennies, les Indiens se sont engagés dans un processus de revendications territoriales élargies (Samson, 2004)³⁵ et d'affirmation de leur autonomie face aux Gouvernements du Québec et du Canada. Cette intention s'est traduite par la formation de Conseils de nations ayant comme rôle de regrouper les revendications autochtones sur une base ethnique. Certains résultats sont perceptibles. Les Indiens assument maintenant la responsabilité des programmes éducatifs, de santé, de services sociaux et de développement économique. Des entreprises autochtones naissent ici et là comme des scieries, des hospices

³⁰ Nietzsche Friedrich, (1903) **La généalogie de la morale**, Traduction par Henri Albert, Mercure de France, Paris.

³¹ Montaigne Michel De (1580) **Les Essais**, Livres 1 et 11, Simon Millanges, Bordeaux.

³² Rousseau Jean-Jacques., (1761) **Julie ou la Nouvelle-Héloïse : lettre de deux amants habitants une petite ville au pied des Alpes**, Garnier, Paris (Édition de 1960).

³³ Lamartine, Alphonse de (1820) **Méditations poétiques**, Collections classiques, Larousse, 1942, 120 p.

³⁴ À Cuba, un salarié jugé incompetent ou fautif peut se voir contraint aux travaux de la ferme.

³⁵ Samson C., (2004) « We Live this Experience : Ontological Insecurity and the Colonial Domination of the Innu People of Northern Labrador », 151-158 in J. Clammer, S. Poirier et E. Schwimmer, **Figured Worlds : Ontological Obstacles in Intercultural Relations**, Toronto, University of Toronto Press

ou de entreprises de panneaux de bois. L'industrie touristique s'affirme (Basile, 1998)³⁶ spécialement en donnant écho aux Pow-Wow³⁷.

7. La Réserve

La structure sociale autochtone rurale éloignée était formée de trois niveaux d'action : la bande, le groupe de chasse et la famille (Rogers, 1969)³⁸. La bande, au nombre d'une centaine d'individus, regroupait plusieurs groupes de chasse qui se mobilisaient surtout en dehors de la période enneigée. L'ouverture d'un poste de traite par la Compagnie de la Baie d'Hudson avait souvent comme résultats de regrouper des Indiens, stabilisant ainsi le nomadisme.

Un groupe de chasse était constitué d'hommes de quelques familles apparentées : pères, oncles, enfants ou cousins. Chaque groupe de chasse avait un territoire assigné. Il était confié au chasseur le plus expérimenté. Les déplacements des Indiens nomades étaient susceptibles de rendre les groupes de chasse fluides. Chasser est une chose, se déplacer en est une autre. Quant à la famille, elle était matriarcale, les hommes étant pourvoyeurs et les femmes se réservant l'œuvre éducatrice selon un principe connu de division sexuelle du travail (Clément, 2007)³⁹.

Les hommes chassaient le gros gibier à l'arc, piégeaient les animaux à fourrure et confectionnaient les canots et divers articles de bois. Les femmes prenaient soin des enfants, veillaient à l'entretien du camp, cueillaient les plantes et les petits fruits, travaillaient les peaux, et confectionnaient les vêtements. Certaines activités étaient partagées hommes-femmes comme la cueillette du bois, la pêche au filet, et la chasse au petit gibier. En clair, les travaux «légers» étaient confiés aux femmes, les hommes devant assumer les travaux lourds et la sécurité des lieux.

Les pratiques traditionnelles de conscientisation en contexte autochtone se traduisent notamment par un mode de vie, à la fois planifié et spontané, avec comme toile de fond un milieu à la fois naturel et isolé. Elles induisent un concept d'appartenance collective. Quant aux référentiels historiques des Indiens, ils teintent leur recherche identitaire d'un ressentiment à l'égard des Blancs. Nietzsche⁴⁰ (1900) définit le ressentiment comme «l'affect d'une volonté vaincue», elle-même le symptôme d'une vie en panne de moyens. Ainsi, plusieurs facteurs invitent les Indiens à la rancune.

Cette pénurie relative de moyens, propre aux milieux ruraux isolés, fait aussi partie de la quête identitaire des Indiens car les nouvelles technologies de l'information informent les jeunes de tout ce que la ville peut leur offrir; d'où le goût de quitter la vie en Réserve pour faire carrière en ville. Les Gouvernements fédéral et du Québec ont beau y aller avec un certain nombre de programmes conçus pour soutenir la vie autochtone, ces initiatives ne transforment pas la ruralité autochtone au point de rendre accessible ce qu'un milieu urbain peut offrir au plan des possibilités de consommation. En clair, une Réserve indienne est un

³⁶Basile S., (1998) **Le tourisme dans un contexte de prise en charge**, Deux cas Indiens : Manawan (Canada) et Illulissat (Groenland). Mémoire de maîtrise en anthropologie, Université Laval.

³⁷ Il s'agit d'une fête communautaire autochtone annuelle tenue sur les Réserves. Les Blancs peuvent généralement y assister.

³⁸ Rogers E. S. (1969) «Band Organization Among Indians of Eastern Subartic Canada», 21-50, in Damas (dir) **Contributions of Anthropology : Band Societies**, Bulletin 228, Ottawa, National Musium of Man

³⁹ Clément, opus cit.

⁴⁰ Nietzsche Friedrich (1900), opus cit.

construit distinct. Par ailleurs, quitter la Réserve pour élire domicile en ville engage souvent à renoncer à l'exemption fiscale autochtone, à moins de pouvoir travailler hors-réserve pour une entreprise dont le siège social est situé sur une Réserve.

8. Le malaise autochtone

Le malaise autochtone s'est manifesté clairement au Québec dans l'affaire Sioui en 1990. Dans cette affaire, quatre Indiens (Régent, Conrad, Georges et Hughes Sioui) sont accusés d'avoir coupé des arbres, d'avoir campé et allumé des feux à des endroits non désignés dans le Parc-de-la-Jacques-Cartier, au Québec, contrairement aux articles 9 et 37 du Règlement. On met en preuve, devant la Cour, un document signé par le général Murray en 1760, qui garantit aux Hurons le libre exercice de leurs coutumes et de leur religion. L'affaire aboutit, par la suite, à la Cour suprême du Canada, qui reconnaît que ce document de 1760 constitue un traité au sens de l'article 88 de la Loi sur les Indiens, que ce traité est toujours en vigueur et que sa portée s'étend au Parc-de-la-Jacques-Cartier. La Cour Suprême du Canada déclare ainsi que l'occupation du territoire par le Gouvernement du Québec pouvait s'accommoder de l'exercice des rites et des coutumes des Hurons⁴¹. Depuis, les revendications autochtones se sont diversifiées. Elles ont largement migré vers les autres parties du Canada.

En outre, la vie sur les Réserves a souffert des conséquences d'un manque de ressources et d'une pénurie éducationnelle propres à une communauté livrée à elle-même. Les symptômes classiques d'un tel isolement furent notamment la violence sous diverses formes, intra ou extra domiciliaires. Cela est probablement la résultante d'un démantèlement ou d'un éclatement historique des réseaux de solidarité traditionnels.

Ces problèmes sociaux ont leurs conséquences intergénérationnelles. Une souffrance collective se répercute dans la dynamique familiale, sociale et communautaire (Abadian, 1999)⁴². Elle se prolonge naturellement à travers les réseaux sociaux et les générations. Elle devient en quelque sorte apprise. Par conséquent, elle fait partie du paysage social. Dès lors, cette souffrance autochtone a probablement contribué à la construction d'une prise de conscience collective sous l'angle d'une solidarité communautaire.

De tout cela, surgit un mouvement relativement bien organisé d'affirmation identitaire et de reconquête de droits dits «ancestraux». Le terroir allait servir de point d'ancrage à cette prise de conscience. Les revendications territoriales des Indiens se sont juxtaposées à la prise en main de services de proximité spécialement aux plans des services éducatifs, de santé, d'infrastructure de communication et de sécurité. En clair, les Réserves se sont vus accordés des pouvoirs élargis dans les domaines civil et privé.

⁴¹ Le juge Lamer est d'avis que le document est un traité suite à une analyse des éléments suivants :

- 1) l'exercice continu d'un droit dans le passé et aujourd'hui;
- 2) les raisons pour lesquelles la Couronne s'engage;
- 3) la situation qui prévaut au moment où le document a été signé;
- 4) la preuve de relations de respect et d'estime entre les négociations;
- 5) la conduite ultérieure des parties.

⁴² Abadian S., (1999) **From Wasteland to Homeland : Trauma and the Renewal of Indigenous Peoples and Their Communities**, Doctoral Thesis, Boston, Harvard University,

9. Le ressentiment

Le ressentiment est en quelque sorte l'affect d'une volonté vaincue et qui, par conséquent, cherche à se venger (Nietzsche, 1900)⁴³. Ce ressentiment vient d'une certaine lecture de l'histoire. Une lecture résultant, dans une mesure variable des ancrages historiques. À cet égard, c'est souvent vérité et c'est parfois imaginaire. Le ressentiment autochtone est le reflet d'une vie perçue comme un monde perdu, ignoré et bafoué par le modernisme. C'est la conception d'un apanage historique insuffisamment épanoui. Dans ce contexte où les sources écrites sont quasi inexistantes par rapport aux données accessibles pour les grandes cultures d'occident, c'est logique que l'homme blanc devienne un bouc émissaire. Ainsi perçu, le ressentiment à l'égard des Blancs a contribué à la recherche identitaire des Indiens spécialement au cours des trois dernières décennies.

Mais le ressentiment n'est pas exclusivement l'apanage des Indiens du Québec. Tous les peuples minoritaires sont un jour ou l'autre tentés par l'aventure de l'improvisation historique, faute de sources convenables. Du ressentiment créé par une conception de l'histoire, naît logiquement un esprit de vengeance spécialement chez les membres d'une communauté isolée, en panne de diversité. Cette vengeance s'exprime logiquement par l'intermédiaire de valeurs créées pour lutter contre une force responsable, par exemple une majorité, elle-même minoritaire et en recherche identitaire. Le Québec peut répondre parfaitement à cette logique qui consiste à demander un correctif à l'erreur historique perçue. Il est finalement attendu que le ressentiment fasse naître le culpabilisme.

10. L'angle mertonien d'analyse

Les comportements des Indiens et des Blancs entre eux s'analysent également sous l'angle du concept d'anomie, à la base des modes d'adaptation (Merton, 1968)⁴⁴. Dans quelle mesure existe-t-il un décalage entre les valeurs des Indiens et les normes mises en place pour les concrétiser? Viennent ensuite les moyens utilisés par les Indiens pour traduire ces valeurs en action. Dans la perspective mertonienne, l'agir autochtone se comprend sous quatre modes d'adaptation dits anomiques, soient: l'innovation, le ritualisme, l'évasion et la rébellion. Les Indiens les ont tous pratiqués.

1. Au plan de l'innovation, les individus imaginent des solutionnaires inédits. Ainsi, des Indiens ont cherché à atteindre des buts culturels hautement valorisés par des moyens perçus comme illégitimes par les Blancs. Citons les initiatives en vue d'installer un casino sur la Réserve de Kanawake, une activité réservée légalement au Gouvernement du Québec. Par ailleurs, les rituels comptables des Blancs sont aussi mis à l'épreuve. La reddition de compte traditionnelle est parfois remise en cause d'où les tensions actuelles entre certaines Réserves indiennes et le Gouvernement fédéral canadien. Finalement, le concept de Réserve indienne lui-même est très innovant par rapport aux structures accessibles dans la société générale.
2. Au niveau du ritualisme, l'individu s'exprime notamment par des comportements spécifiques et une symbolique particulière. Les fêtes annuelles comme les Pow-Wow ou les danses indiennes projettent une image positive du monde autochtone. Outre l'image, ils sont assurément des moments forts de leur vie communautaire.

⁴³ Nietzsche Friedrich (1900) **La volonté de puissance**, dans Œuvre complètes, Vol. 13, Tome 11, Mercure de France, Paris.

⁴⁴ Merton Robert King, (1968) **Social Theory and Social Structure**, Free Press, New-York, 702 p.

3. L'évasion est l'action dans laquelle l'individu n'actualise plus ni les normes ni les valeurs de sa société. À cet égard, bon nombre d'Indiens ne participent plus à l'exercice démocratique dans les Réserves au sens où les Blancs la définissent. Plusieurs Indiens évaluent que des contacts amicaux avec les Blancs sont impossibles tenant compte de leurs référentiels historiques.
4. La rébellion est l'action par laquelle l'individu rejette fermement les normes ou les valeurs de la société «dominante» avec l'intention d'en proposer ou d'en imposer d'autres. À cet égard, les revendications territoriales autochtones s'expriment occasionnellement sous la contrainte. Citons les actions de bandes indiennes qui barrent les routes d'accès aux chantiers de construction. La crise d'Oka⁴⁵ où un policier a trouvé la mort est sans doute l'expression ultime de la rébellion autochtone.

Au sein d'un modèle fonctionnaliste mertonien, l'analyse des modes d'adaptation fait certes ressortir les inégalités sociales. Il ne semble pas que la réussite individuelle et l'ascension sociale soient des valeurs fortes chez les Indiens. Il s'agit plutôt de valeurs liées à la reconnaissance du groupe où le terroir intervient comme variable transversale. Au niveau des rôles sociaux enviés, la compétition sur les réserves semble plutôt élevée car il est impossible de réaliser tous ces rôles en même temps. Sous cet angle, les modes d'adaptation autochtone, selon l'approche mertonienne, est certes le résultat d'inégalités perçues entre Indiens et Blancs. En fait, la société ne peut permettre qu'à une partie restreinte de sa population de vivre ce que tous sont enjoins de réaliser. Si les Indiens voient du néocolonialisme dans le service étatique, les Blancs sont enclins à le saisir comme un traitement de faveur.

En contexte canadien, Indiens et Blancs partagent un immense pays. Les ancrages temporels des premiers sont antérieurs à ceux des seconds. Ce nationalisme d'ancienneté appuyé à la fois sur des concepts territoriaux et culturels n'est pas exclusif au modèle canadien. Il est universel. Toutefois, quoiqu'il advienne, les 4,000 ethnies de la planète sont appelées au partage quels que soient leurs ancrages historiques, que ces ancrages soient réels ou imaginés. Cela vaut tant pour les autochtones que pour les Québécois. Il ne s'agit pas d'attribuer des reproches à quiconque. Aucun groupe n'est plus coupable ni plus responsable que l'autre car notre angle d'étude se veut fonctionnaliste.

11. Conclusion

Les Indiens contribuent au modèle canadien et québécois. C'est avec une faible représentation numérique, soit 1 % de la population québécoise et 4% de la population canadienne qu'ils sont parvenus à faire valoir leurs prétentions. En outre, la dynamique d'un Québec dérangeant pour les Canadiens anglais à cause de ses visées indépendantistes, a servi les Indiens dans une certaine mesure. En effet, la valorisation d'un modèle autochtone intégré au Canada et distribué un peu partout dans le territoire québécois, convenait à une bonne partie de l'élite politique pan canadienne soucieuse de conserver le Québec dans un cadre canadien. En outre le concept de territoire au Canada n'est pas ancré comme dans les sociétés à forte densité de peuplement. Par conséquent, octroyer l'autonomie territoriale et administrative à des «nations» distribuées ici et là en régions éloignées perturbait peu de monde.

⁴⁵ La crise d'Oka est un événement politique marquant qui opposa la bande Mohawk aux États québécois et canadien, durant l'été 1990. La crise demandera l'intervention de l'armée canadienne après l'échec d'une intervention de la Sûreté du Québec.

Néanmoins, les Indiens se sont fait remarquer surtout dans les Réserves sises près des centres urbains à cause de l'accès aux médias d'information nationaux. Une partie importante de l'opinion publique ou des institutions internationales les a naturellement approuvés. En effet, les Indiens évoquent la pureté des peuples de la terre en voie de disparition. Par ailleurs, le ressentiment autochtone a agi comme moteur. Tenant compte de leur culpabilisme, les Blancs n'ont pas osé réagir afin d'exprimer leur contrariété face aux initiatives indiennes. Un dialogue de sourds baigné dans un langage politiquement correct s'est installé. Reste à savoir si la construction du modèle autochtone a atteint son apogée tenant compte de la mise en vigueur des politiques publiques d'austérité. Finalement, nul meilleur endroit que le Québec pour porter les couleurs autochtones car c'est de là que les Canadiens anglais, majoritaires au Canada, et imbus d'un principe nationaliste d'un océan à l'autre, sont les plus susceptibles de les approuver. Ainsi, les Indiens ont fait preuve d'une belle clairvoyance dans l'affirmation de leur identité.

L'INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION D'ITINERANCE : LE CAS DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE VILLE-MARIE (SDSVM) DANS LE CENTRE-VILLE DE MONTRÉAL

Mustapha BETTACHE

Département des relations industrielles
Université Laval, Québec, Canada
Mustapha.Bettache@rlt.ulaval.ca

Yves HALLÉE

Département des relations industrielles
Université Laval, Québec, Canada
Yves.Hallee@rlt.ulaval.ca

1. Problématique et état de la situation

La problématique de l'itinérance résulte notamment de conditions structurelles (la transformation des politiques sociales devant soutenir économiquement les plus vulnérables, l'aide sociale et l'assurance emploi, la transformation des formes du travail dont l'augmentation de la précarité, la disparition d'emplois non-qualifiés, le logement social non disponible et l'augmentation des coûts de loyer, etc.) et institutionnelles (la désinstitutionnalisation des hôpitaux psychiatriques, la judiciarisation et la criminalisation accrue des actes sociaux, la reconfiguration familiale et l'apparition de nouveaux modèles conjugaux, etc.) (Roy et Hurtubise, 2007 : 14). Elle est également alimentée par les groupes à risques c'est-à-dire des personnes confrontées à un ensemble de problèmes de santé physique, de santé mentale, d'alcoolisme, de toxicomanie, etc. qui rendent très difficile leur intégration (Campeau, 2000 : 49; Roy et Hurtubise, 2007 : 8; 2008 :12-14). Cette situation découle du désengagement de l'État québécois en regard de la situation de l'itinérance et d'absence de politiques cohérentes.

C'est une problématique sociale d'envergure qui touche et interpelle l'action des pouvoirs publics (et municipaux dans le cas qui nous intéresse) et la responsabilité sociale des différentes institutions (entreprises, associations communautaires, etc.). C'est dans ce contexte que « [l]a Société de développement social de Ville-Marie [SDSVM] a vu le jour suite au Forum économique et social qui s'est tenu en mai 2008 et grâce au soutien technique et financier de l'Arrondissement Ville-Marie⁴⁶ ». Il va sans dire que cette problématique préoccupe également la société de transports de Montréal (STM) où un nombre important d'itinérants y trouvent refuge. Il y a aussi dans ce quadrilatère au moins trois gîtes pour les personnes en situation d'itinérance.

Les chiffres démontrent que l'itinérance est un phénomène en croissance selon une étude réalisée en 2005 dans trois grands refuges à Montréal⁴⁷ (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2008 : 4). Les estimations étaient de 28 214 personnes en 1996-1997 (ASSSM, 2008 citant Chevalier et Fournier, 1998). De ce nombre, on dénote 8 253 personnes

⁴⁶ En ligne : <http://www.sdsvm.ca/new/fr/> consulté le 30 mars 2012.

⁴⁷ Maison du père, Mission Bon accueil et Old Brewery Mission. Voir COUSINEAU, M.-M. et al., 2005, *Portrait de la clientèle fréquentant les refuges pour itinérants en saison froide. Rapport de recherche*, Centre international de criminologie comparée, Montréal.

différentes qui ont fréquenté un centre d'hébergement ou refuge et 19 961 une soupe populaire ou un centre de jour (ASSSM : 2008 : 3). D'après une grande majorité des intervenants, ce phénomène est en croissance. La plupart des personnes en situation d'itinérance se retrouvent de surcroît au Centre Ville de Montréal dans le quartier des affaires, là où l'argent se trouve. Les caractéristiques de ces personnes sont de plus en plus diversifiées. On y retrouve notamment des jeunes, des femmes, des personnes âgées dont une croissance marquée chez les autochtones, ces derniers composeraient selon des estimations non-officielles, 30 % de la population itinérante.

La SDSVM est le premier courtier en valeur social en Amérique du Nord qui « a pour mission de contribuer à la résolution de problèmes sociaux reliés à la pauvreté, l'itinérance et toutes les formes d'isolement social pouvant être vécues sur le territoire de l'Arrondissement Ville-Marie [dont un des objectifs vise à] intégrer dans un emploi des personnes bénéficiant des services des refuges et des centres de jour de l'arrondissement de Ville-Marie⁴⁸ ». Cet organisme, financé en partie par l'arrondissement Ville-Marie de Montréal, fait le pont entre le milieu des affaires et les organismes sans but lucratif (OSBL) qui ont notamment pour activité le développement de l'employabilité chez les personnes itinérantes. Ces OSBL se définissent souvent selon des projets et des clientèles spécifiques. À noter que le milieu communautaire et le monde des affaires sont deux logiques qui s'affrontent. Ces derniers ont des modes opératoires et un langage totalement différent au sens de l'habitus de Bourdieu (1980). Le SDSVM est l'intermédiaire entre ces deux mondes totalement distincts. Un intervenant du SDSVM fait du démarchage auprès des entreprises dans l'idée d'obtenir des postes à pourvoir. Une fois les postes identifiés, le même intervenant contacte un OSBL de l'arrondissement lui permettant de désigner des personnes itinérantes aptes au travail qui seront soutenues lors de l'entrevue et le cas échéant lors de l'intégration au travail. La SDSVM emploie 3 personnes et a un mode de décision et de fonctionnement bicéphale puisque son Directeur provient du milieu des affaires et de la Chambre de commerce et la personne chargée des projets est issue du communautaire. Ces individus, en plus d'avoir une bonne connaissance des réseaux respectifs, connaissent le langage propre à ces mondes qui s'affrontent.

Pour l'entreprise, c'est du marketing social. Le SDSVM offre une contrepartie d'exposition publique des actions organisationnelles (journaux, site internet, Facebook, etc.) et de résultats, notamment la baisse du nombre d'itinérants dans les métros et près des entreprises. C'est en quelque sorte une réinvention ou une invention du mécénat de proximité et un affaiblissement de la donation à l'aveugle, aux dires du directeur du SDSVM. Les actions du SDSVM génèrent des activités de dons de toutes sortes et de bénévolat de la part des entreprises qui font que SDSVM devient un interlocuteur privilégié, en quelque sorte un guichet unique pour les entreprises.

Il ne faut cependant pas se leurrer. Ce n'est qu'une minorité de personnes en situation d'itinérance qui réussit à s'intégrer au travail. Moins de 15 %, principalement des jeunes et les personnes moins affectées par les problématiques de santé mentale. Ce sont également des situations de pré-employabilité dans des emplois exigeant peu ou pas de compétences. Les autres bénéficient d'autres services, d'un pôle de l'itinérance, où différents intervenants et organismes sont mobilisés afin d'apporter les soins de santé, le logement, la nourriture et le loisir nécessaires. Il y a notamment une équipe de travailleurs sociaux qui arpentent les métros

⁴⁸Op. cit.

pour venir en aide aux itinérants et les diriger vers les ressources. C'est notamment à partir des dons du secteur privé et des budgets de fonctionnement des OSBL qu'une telle mosaïque d'aide aux personnes en situation d'itinérance est rendue possible.

2. Méthodologie

La méthodologie empirique utilisée est l'étude de cas qui constitue une stratégie d'enquête tout à fait plausible considérant l'idée « d'une connaissance toujours limitée par sa situation sociale et spatio-temporelle et perpétuellement perfectible et falsifiable » (Bilodeau, 2008 : 105-6). L'étude de cas est une enquête empirique qui permet d'investiguer un phénomène contemporain dans un contexte de vie réel (Yin, 1984 : 23). Selon Jacques Hamel (1997 : 34), suivant la tradition de George H. Mead et la philosophie pragmatiste de Dewey, « la vie sociale, définie comme un processus ou un mouvement, ne peut être saisie qu'à condition de s'y insérer et de comprendre les significations qui lui sont attribuées par ses propres acteurs ». Cette étude de cas unique s'explique par le caractère particulier de l'organisme enquêté (Yin, 1984).

Enfin, cette étude de cas entièrement qualitative s'inscrit dans un contexte de méthodologie pragmatiste où la connaissance se construit au fur et à mesure de l'expérimentation en recherche (Dewey, 1967).

Pertinence sociale et scientifique

Cette recherche contribue ainsi à explorer davantage les apports de l'audit social au développement d'un management responsable, et ce, en considérant à la fois des aspects liés à l'éthique (respect de la dignité de la personne) et à la performance sociale –et à long terme – économique, notamment pour les coûts associés à l'itinérance.

*L'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance : le cas de la Société de Développement Social de Ville-Marie
(SDSVM) dans le Centre-ville de Montréal
Mustapha Bettache & Yves Hallée*

REPRISE D'ENTREPRISE ET AUDIT ENVIRONNEMENTAL : POUR UNE SECURISATION DE LA TRANSACTION⁴⁹

Sonia BOUSSAGUET

Enseignant-chercheur en entrepreneuriat
Reims Management School
sonia.boussaguet@reims-ms.fr

Caroline ANDRE

Enseignant-chercheur en droit
Reims Management School
caroline.andre@reims-ms.fr

1. Introduction.

Selon le Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie⁵⁰, la France comptait au 31 décembre 2011 environ 500 000 établissements relevant de la législation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) selon leur activité, la nature et la quantité de produits stockés ou mis en œuvre. Parmi celles-ci, sont dénombrés :

- environ 450 000 installations soumises à déclaration ;
- environ 43 600 établissements comprenant au moins une installation soumise à autorisation dont : 15 300 élevages, 6 500 IPPC (dont 3 100 élevages), 4 200 carrières et 1 140 établissements présentant des risques d'accidents majeurs (SEVESO) dont 616 SEVESO seuil haut et 24 stockages souterrains qui dépendent du code minier ;
- 1000 établissements soumis à enregistrement.

La littérature juridique a récemment dressé le constat que « l'audit d'environnement est une technique de plus en plus répandue car son utilité est aujourd'hui mieux appréhendée » (Maître et Empain, 2011). Cette tendance semble trouver sa justification dans le durcissement des réglementations dans le domaine environnemental, l'émergence de normes et certifications environnementales, l'affirmation de plus en plus marquée du principe de précaution et la mise en cause de plus en plus fréquente de la responsabilité des entreprises en la matière. Paradoxalement, Maître et Empain (2011) ont aussi relevé que « les entreprises, et notamment celles de petite taille, qui ne souhaitent pas engager dans l'immédiat les coûts générés par les audits environnementaux, ne semblent pas encore avoir pris toute la mesure des effets juridiques, financiers et en termes d'image liés à leur responsabilité environnementale ».

En droit, l'audit environnemental est tantôt abordé dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de management environnemental (London, 1994), tantôt dans le cadre d'une cession d'entreprise (Wertenschlag et Geib, 2011 ; Trébulle, 2010). C'est ce dernier cas qui nous intéresse, en prenant le parti de nous positionner du côté de l'acquéreur/repreneur. Dans un tel contexte, comprendre l'utilité de l'audit environnemental, c'est répondre tant à des enjeux académiques que managériaux. Sur le premier plan, l'audit environnemental est traité de

⁴⁹ Les auteurs tiennent vivement à remercier **Florian LAGLEIZE**, chef de projet Risques industriels chez Antea Group, France, Reims ainsi que **Sylvain PELLETTREAU**, avocat spécialisé pôle droit de l'environnement cabinet Fidal, France, Reims.

⁵⁰ <http://www.installationsclassées.developpement-durable.gouv.fr/Les-chiffres-cle-2009.html>

manière lapidaire dans la presse professionnelle (Lettre PME, 1998 ; Tariant, 2002 ; CRA, 2011) et ne semble pas préoccuper les chercheurs en repreneuriat qui n'y consacrent que de maigres développements (Meier et Schier, 2008). A notre connaissance, l'objet de notre recherche n'a d'ailleurs pas été observé de manière empirique. Sur le second plan, l'environnement devient une source de risques majeurs pour toute opération de reprise. Le repreneur ne peut se passer de la réalisation d'un audit environnemental ou le mener à l'économie (même si certains risques peuvent être éliminés ou atténués par l'adjonction de clauses de garantie de passif prévues au protocole et consenties par le repreneur). Ce dernier doit prendre sa décision de rachat en connaissance de cause. Autrement dit, en ayant pris le soin, avant de signer l'acte d'acquisition, de « détecter les risques encourus, d'en chiffrer l'impact et de prévoir la couverture des dits risques par le cédant » (Meier et Schier, 2008).

Notre travail a donc pour objectif de montrer l'utilité d'un audit environnemental dans le cadre d'une reprise d'entreprise. Il s'agit précisément de comprendre quels sont les risques environnementaux auxquels peut être confronté un repreneur ? Quels sont les impacts inhérents à ces risques ? A qui incombe la responsabilité ? A quel moment déclenche-t-on un audit environnemental ? Qui s'en charge ? Quelles sont les étapes à suivre ? Quelles sont les conséquences sur la prise de décision du repreneur ? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre.

Pour ce faire, après avoir rappelé la réglementation dans le domaine, nous procédons à une revue de la littérature afin d'identifier les risques environnementaux que recèle une reprise et de préciser l'objet et la démarche d'une « due diligence environnementale »⁵¹. Notre méthodologie est ensuite exposée. L'approche est, d'une part, exploratoire puisque ce type d'audit n'a pas fait l'objet de recherches empiriques et, d'autre part, confirmatoire, tant nous mobilisons les apports théoriques du droit de l'environnement. Nous présenterons enfin les résultats de trois études de cas de reprise issues de l'expérience d'Antea Group, société internationale d'ingénierie et conseil en environnement, avant de les discuter.

2. Cadre d'analyse : audit environnemental dans le cadre d'une reprise d'entreprise

2.1. Réglementation applicables à l'entreprise cible

Le Livre V du Code de l'environnement consacré à la prévention des pollutions, des risques et des nuisances consacre tout un titre aux ICPE. Est considérée une installation classée toute exploitation industrielle ou agricole susceptible de créer des risques ou de provoquer des pollutions ou nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains (article L.511-1 et s.). Les activités relevant de la législation des ICPE sont ainsi énumérées dans une nomenclature qui les soumet à un régime d'autorisation (L.512-1 et s.), d'enregistrement (L.512-7 et s.) ou encore de déclaration (L.512-8 et s.) en fonction de l'importance des risques ou des inconvénients qui peuvent être engendrés. La nomenclature des installations classées est divisée en deux catégories de rubriques : l'emploi ou stockage de certaines substances et le type d'activité.

Le Code de l'environnement contient également des dispositions particulières relatives à la protection de l'eau (L.210-1 et s.), de l'air (L.220-1 et s.) ainsi qu'aux déchets (L.541-1 et s.). Sur ce dernier aspect, les grands principes de la réglementation prévoient que les déchets doivent faire l'objet d'un traitement (L.541-1) et que tout producteur ou détenteur de déchets est responsable de la gestion de ces déchets jusqu'à leur élimination ou valorisation finale, même lorsque le déchet est transféré à des fins de traitement à un tiers (L.541-2).

⁵¹Audit environnemental selon la terminologie anglo-saxonne.

Encadré 1 : Rappel de la réglementation

Les grandes réglementations applicables à l'entreprise

- Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)
- Déchets
- Eau
- Air
- Responsabilité environnementale

2.2. Risques environnementaux en raison de la situation de la cible

En raison de la situation de l'établissement qu'il souhaite acquérir, l'acquéreur peut vouloir connaître avec précision l'étendue des risques environnementaux qu'il est susceptible d'encourir, notamment par exemple dans le cas de transfert de sites industriels ou d'achat de terrains potentiellement pollués. Il existe différents cas d'obligation d'information de l'acheteur sur :

- la cession de sites (cf. les articles L.512-8, L.514-20 et L.125-7 du Code de l'environnement) ;
- Reprise d'activité en redressement judiciaire : en cas de redressement d'une entreprise exploitant une ICPE, l'administrateur est chargé d'établir le **bilan environnemental** de l'entreprise. Ce dernier est réalisé, à la demande de l'administrateur, par le débiteur ou par un technicien désigné par le juge-commissaire, si ce dernier estime nécessaire une telle intervention (cf. *Articles R.623-1 et R.623-2 du Code du commerce*)⁵².
- Cessions de biens meubles incorporels.

La littérature managériale et juridique préconise en priorité une analyse des contraintes législatives et réglementaires imposées à l'entreprise et la vérification de leur respect (Meier et Schier, 2008 ; Maître et Empain, 2011). Il importe également de s'assurer que l'entreprise ne comporte pas de passifs environnementaux (Meier et Schier, 2008). Ces auteurs définissent le passif environnemental d'une cible comme étant « égal à l'ensemble des coûts nécessaires pour mettre aux normes environnementales les installations de l'entreprise, pour remettre en état des sites éventuellement pollués (coût de dépollution) et pour faire face aux éventuelles amendes ou indemnités en cas d'infractions avérées ou de litiges en cours ». A cela, Wertenschlag et Geib (2011) alertent sur la capacité du site à supporter l'évolution de l'activité pressentie par l'acquéreur.

Encadré 2 - Exemple de risques environnementaux potentiels (adapté de CRA, 2011)

Interrogations du repreneur

- Classement au regard de l'environnement ? Certification d'organismes compétents ? Normes ISO 9001, ISO 14001 ? Certification ESAM au niveau européen (*Environmental Management et Auditing Scheme*) ;
- Conformité législative et réglementaire de l'installation du site ?
- Première utilisatrice du terrain sur le plan industriel ou rachat d'un terrain d'un bâtiment existant (si tel est le cas, historique de l'utilisation de ce dernier) ?
- Evolution de l'activité pressentie ?
- Tri sélectif des déchets ? Récupération ? Stockage ? Elimination/destruction ? évaluation du coût ou de la ressource éventuelle ? risques en relation avec les nouvelles réglementations (amiante, plomb...) ?
- Contamination du sol : l'évaluation du coût d'une éventuelle dépollution ?
- non pollution de l'air et des eaux ;
- Zone inondable, exposée à un risque d'éboulement, sur le tracé d'une future route ou touchée par un plan d'urbanisme ?

⁵² <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/environnement/icpe-sites-et-sols/vie-icpe/fin-vie-icpe>

- Conformité des équipements : protection des utilisateurs ? Si vétustes, mises aux normes ? Dernière visite de l'inspection du travail (rapport, injonction) ?
- Notices d'utilisations à l'usage d'un produit bien rédigées ? Utilisateur final bien averti ?
- Sécurité incendie ? Par quel système ?
- Assurances souscrites ? Pour quel montant ? ...

Au-delà des risques qui peuvent porter atteinte à l'environnement, les activités des entreprises, y compris celles des PME, peuvent aussi s'accompagner de risques latents. Ces risques sont susceptibles de menacer la sécurité des personnes, qu'ils s'agissent des travailleurs ou des riverains (Lettre PME, 1998). Ils peuvent précisément concerner la mauvaise gestion des problèmes de voisinage mais aussi la santé des employés des ICPE principalement. Les activités de ce type d'installations peuvent en effet être à l'origine de maladies professionnelles dont la survenance peut se révéler bien des années plus tard. On pense immédiatement au cas de l'amiante, mais aussi à la récente affaire de l'ex-usine CITRON (Centre international de traitement et de recyclage des ordures nocives) basée au Havre.

Encadre 3 - Exemple de risques latents : Le cas CITRON

L'objectif de ce centre était de valoriser des déchets en extrayant des déchets les métaux lourds comme le mercure, le nickel ou le lithium. Toutefois, cette valorisation n'a jamais bien fonctionné. Certes, les pollutions environnementales sont nombreuses (air, eau et sol), mais les salariés craignent également pour leur santé car ils ont été exposés à des produits nocifs. Ils ont à ce titre porté plainte pour mise en danger de la santé d'autrui (L'usine nouvelle, 2010). Pour l'anecdote, CITRON, placé en redressement judiciaire depuis le 25 septembre 2010, recherchait un repreneur. La remise en l'état du site était estimée à 6 millions d'euros dont 1,6 millions ont été débloqués par l'ADEME, Agence du Ministère de l'Ecologie, afin de traiter les premiers déchets (Geufroi, 2011).

2.3. Retombés juridiques, administratives et financières

La réglementation applicable aux ICPE, ainsi que les dispositions particulières concernant la protection de l'eau, de l'air et des déchets contiennent des dispositions contraignantes pour l'exploitant d'un site susceptibles d'intéresser le repreneur. Il est donc évident que les questions environnementales et celles liées aux risques ont une incidence sur les comptes sociaux (Trébulles, 2010). D'ailleurs, les conséquences du non-respect des contraintes réglementaires environnementales sont multiples et prennent la forme de sanctions administratives ou pénales : amendes, décisions de fermeture de sites, décisions d'exclusion de la part de certains clients ou donneurs d'ordres (Meier et Schier, 2008). D'ailleurs, le Code de l'environnement contient des sanctions administratives et pénales dont l'importance a aussi un impact financier. Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu non-exhaustif des sanctions administratives et pénales en matière d'ICPE (cf. tableau 1) et des sanctions pénales relatives aux déchets (cf. tableaux 2).

Tableau 1 - Sanctions administratives et pénales en matière d'ICPE (liste non exhaustive)

	Sanctions administratives (L.514-1 et s.)	Sanctions pénales	
		Les délits (L.514-9 et s.)	Les contraventions (R.514-4)
Réglementation ICPE	Indépendamment des poursuites pénales, le Préfet peut (après constatation du non-respect de la réglementation ICPE) : ☞ obliger l'exploitant à consigner entre les mains	☞ Le fait d'exploiter une installation sans l'autorisation ou l'enregistrement requis est puni d'un an d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.	Elles concernent : ☞ le non-respect des prescriptions d'arrêtés ministériels ou d'arrêtés préfectoraux, ☞ l'exploitation sans

	<p>d'un comptable public une somme répondant du montant des travaux à réaliser (...);</p> <p>☞ faire procéder d'office, aux frais de l'exploitant, à l'exécution des mesures prescrites;</p> <p>☞ suspendre par arrêté (...) le fonctionnement de l'installation (...)</p>	<p>☞ En cas de condamnation, le tribunal peut interdire l'utilisation de l'installation (...). Le tribunal peut également exiger la remise en état des lieux dans un délai qu'il détermine (...).</p>	<p>déclaration d'une installation qui y serait soumise,</p> <p>☞ le non-respect des modalités de cessation d'activité de l'installation.</p> <p>Il s'agit de contraventions de 5ème classe. Les peines encourues peuvent atteindre une amende de 1 500 € pour les personnes physiques et 7 500 € pour les personnes morales.</p>
--	--	---	--

Tableau 2 - Sanctions pénales en matière de déchets (liste non exhaustive)

Sanctions pénales (L.541-46)	
Réglementation Déchets	<p>☞ 2 ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende dans 14 cas différents (par exemple, le fait de refuser de fournir à l'administration des informations; d'abandonner, déposer ou faire déposer, dans des conditions contraires à la loi, des déchets...);</p> <p>☞ Le tribunal peut, en cas de condamnation, ordonner (dans certains cas) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la remise en état des lieux endommagés par les déchets et ce sous astreinte; ♦ la fermeture temporaire ou définitive de l'installation et interdire à son exploitant d'exercer l'activité d'éliminateur ou de récupérateur; ♦ l'affichage ou la diffusion intégrale ou partielle de la décision de condamnation; <p>☞ La peine est portée à 7 ans d'emprisonnement et à 150 000 euros d'amende lorsque l'infraction est commise en bande organisée.</p>

Les personnes susceptibles d'être condamnées sont :

- En matière d'IPCE : le propriétaire ou le détenteur du site. Lorsqu'une installation classée change d'exploitant, le nouvel exploitant en fait la déclaration au préfet dans le mois qui suit la prise en charge de l'exploitation (art. R.512-68 et R.512-74 à R.512-80 du Code de l'environnement), sauf exceptions (carrières, installations de stockage de déchets et installations SEVESO). Ce n'est qu'à partir de ce moment que l'administration prend connaissance du nouvel exploitant. Dès lors, elle ne connaît plus que ce dernier. Le nouvel exploitant doit également prendre conscience qu'à partir de cette date, sa responsabilité environnementale joue pendant trente ans à partir de la cessation de l'activité.

- En matière de déchets (L.541-48) : tous ceux qui, chargés à un titre quelconque de la direction, de la gestion ou de l'administration de toute entreprise ou établissement, ont sciemment laissé méconnaître par toute personne relevant de leur autorité ou de leur contrôle les dispositions relatives aux déchets.

Aux vues des différentes retombées juridiques, administratives et financière, l'ensemble de ces éléments susmentionnés peuvent faire l'objet d'un audit environnemental ou « due diligence » environnementale, préalablement au contrat d'acquisition.

2.4.. Objet et démarche de l'audit environnemental

Dans un premier temps, le repreneur, accompagné de son conseil, peut se contenter d'interroger les responsables et de consulter les documents afin de compiler les informations et les données dont il a besoin (CRA, 2011). Lui-même ou son conseil peuvent faire valoir une procédure alternative à l'audit, appelée *data room* (cf. encadré 4) garantissant l'accès en

un minimum de temps à une grande partie de l'information nécessaire pour affiner son offre et gérer ses risques (Meier et Schier, 2008).

Encadré 4 - Procédure de *Data Room* comme alternative aux audits d'acquisition
 (Meier et Schier, 2008)

Les coûts et les délais qu'entraîne la réalisation d'audits d'acquisition ne se justifient pas toujours. Il existe une procédure alternative appelée procédure de salle d'information ou *Data Room* qui consiste à donner accès à une quantité d'informations détaillées, en un même lieu et pendant une période de temps limitée. Les informations mises à dispositions dans le cadre de salles d'informations peuvent être de toutes natures : financières, juridiques, commerciales, et certaines sont protégées par le secret industriel et commercial. L'organisation de la *Data Room* présente l'avantage pour le cédant de ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise à céder, tout en donnant un large accès à l'information nécessaire à l'acquéreur pour affiner son estimation du prix d'acquisition et pour formuler des propositions de garanties de passif. Pour l'acquéreur, cette procédure permet d'accéder en un minimum de temps à une grande partie de l'information nécessaire pour affiner son offre et gérer ses risques.

Meier et Schier (2008) dressent une liste de manière non exhaustive des pièces et documents à collecter (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Check-list Audit environnemental (liste non exhaustive)
 (Adapté de Meier et Schier, 2008)

Nature des documents	Points à vérifier/documents à demander
Documents environnementaux Généraux	<ul style="list-style-type: none"> - Permis, licences, autorisations, agréments ou enregistrements en cours, pris en application de la législation sur l'environnement - Audits d'environnement réalisés sur les installations industrielles et terrains de la société - Liste des litiges passés, en cours ou éventuels en matière d'environnement - Contentieux ou réclamations en cours - Polices d'assurances...
Documents relatifs aux certifications environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier et pièces relatives aux normes ISO 14000 de la société - Dossier et pièces relatives à la certification EMAS de la société - Dossier et pièces relatives à l'obtention des labels environnementaux de la société ...

Cependant, si des imprécisions demeurent ou s'il n'y pas de preuve du respect de la réglementation ou de la constitution de provisions pour risques, le repreneur peut exiger la réalisation d'un audit environnemental approfondi. Le recours à des professionnels devient alors un « passage obligé pour se prémunir contre des risques de plus en plus importants en termes financiers » (Meier et Schier, 2008). Ces auteurs précisent qu'à ce stade, le repreneur peut faire appel à « des équipes de consultants techniques et/ou à des cabinets d'avocats spécialisés dans le domaine ». Toutefois, la doctrine met en exergue les faiblesses des audits menés par les seuls avocats (AJDI, 2010).

Les frais d'audits ne sont par ailleurs engagés que si le repreneur est suffisamment avancé dans le processus transactionnel. Des auteurs soulignent que l'audit environnemental a lieu entre la mise au point/signature du protocole d'accord (assorti de conditions suspensives et de la garantie de passif/actif) et la cession définitive (Lamarque et Story, 2008). Autrement dit,

au moment de la négociation des conventions de garanties entre le vendeur et l'acquéreur (Meier et Schier, 2008). L'audit environnemental constitue donc une « opération ponctuelle, limitée dans le temps comme dans son objet » (Dinety, 1996). En outre, les auteurs se rejoignent quant à son objet qui est d'apprécier à un moment donné l'impact de tout ou partie des activités d'une entreprise - directement ou indirectement - sur l'environnement. L'audit environnemental a pour but de permettre à l'entreprise de connaître avec certitude et objectivité l'étendue des risques environnementaux auxquels elle s'expose. La littérature montre que le processus de réalisation de l'audit est toujours le même. D'après Maître et Empain (2011), l'audit environnemental repose sur cinq phases bien distinctes (cf. encadré 5).

Encadré 5 - Processus de réalisation d'un audit environnemental (Maître et Empain, 2011)

1- Identification de la mission d'audit - La première étape est l'identification de l'activité à auditer, ainsi que la détermination des objectifs et des motivations du prescripteur de l'audit. Il s'agira d'une phase d'observation destinée à définir le cadre général de la mission d'audit.

2- Enquête préliminaire - La deuxième phase est celle de l'enquête préliminaire et du pré-diagnostic, permettant de déterminer précisément les contours du contrat d'audit. Cette phase est essentielle puisqu'il s'agit de préparer effectivement le travail à réaliser de manière à réduire autant que possible, le temps de présence sur le site. Cette phase comprend deux parties : d'une part, la collecte de la documentation, d'autre part la prise de contact avec les responsables du site afin de compléter les informations écrites par une information orale et concrète (la loi fait peser sur le vendeur une obligation d'information sur les dangers ou inconvénients résultant de son exploitation... : L.514-20).

3- Contrat d'audit - La troisième phase est celle de la rédaction et de la signature du contrat d'audit, qui revêt une importance particulière puisque sur le plan de la responsabilité de l'auditeur et des droits et obligations des parties, c'est le contrat d'audit qui figera en quelque sorte la situation. De ce fait, ce contrat, souvent dénommé "lettre de mission", fixe au moins l'objet de l'audit, son périmètre, sa durée, son prix et le nom de l'organisme responsable.

4- Déroulement de l'audit - La quatrième phase est celle de l'audit *stricto sensu*. L'audit se déroule en général en cinq phases : l'approfondissement des connaissances, l'évaluation des points forts et des points faibles de l'entreprise, le rassemblement des éléments de preuve, l'évaluation de ces éléments et enfin le rapport sur les résultats obtenus (pré-rapport). L'audit peut utiliser toutes les techniques qui lui semblent appropriées telles que la communication, l'enquête, l'observation sur place, les tests de vérification, les interviews...

5- Rapport d'audit - La dernière phase est celle de la rédaction du rapport d'audit proprement dit, qui peut être plus ou moins diffusé, pour servir de moyen de communication interne, voire externe, de l'entreprise. Le rapport reprend en principe les éléments pertinents mis en évidence pendant le déroulement de l'audit, informe et explicite les écarts et les non-conformités observées, précise les actions à réaliser et les modalités de suivi de l'audit.

En cas de détection de non-conformité et/ou de risques susceptibles de provoquer des pollutions ou nuisances, la due diligence environnementale permet « en l'état actuel des textes de laisser à la charge du vendeur le coût de remise en état, de négocier des clauses de garantie du passif environnemental, ou encore de faire baisser le prix si l'acquéreur accepte de prendre lui-même à sa charge la remise en état des lieux » (Maître et Empain, 2011). L'audit environnemental constitue alors bien un élément de sécurisation de la transaction. En revanche, le repreneur au vu des conclusions des rapports des experts est le seul décisionnaire du rachat ou non.

3. Approche méthodologique : étude de cas exploratoires

L'insuffisance de la littérature et l'absence de travaux empiriques sur l'audit environnemental en repreneuriat nous ont conduits à mener une étude exploratoire de nature qualitative. Mobilisant les apports du droit de l'environnement, les données sont principalement issues d'articles de recherche et de presse, de décisions de justice (arrêts et jugements), complétés par un entretien auprès d'un avocat du pôle environnement chez Fidal. Cette première collecte a permis mieux cerner l'intérêt de notre objet d'étude.

Notre volonté d'explorer (comprendre) nous a ensuite guidés vers la méthode des cas. Le choix de l'étude de cas se justifie lorsqu'il s'agit d'examiner un phénomène mal connu (Yin, 1984) ou dans des situations où une nouvelle perspective permet d'enrichir la vision d'un thème déjà étudié (Eisenhardt, 1989). Afin de pouvoir « accéder aux situations concrètes en entreprises » (Wacheux, 1996), nous avons fait appel à une société internationale d'ingénierie et conseil en environnement. Il s'agit d'Antea Group, dont le bureau implanté à Reims, en France, nous a apporté une réponse favorable quant à notre investigation sous condition de préserver la confidentialité des opérations de reprise et la méthodologie déployée.

Encadré 6 : Présentation d'Antea Group⁵³

Antea Group est une société internationale d'ingénierie et conseil en environnement qui propose des solutions dans les domaines de l'Environnement, des Infrastructures, de l'Aménagement du territoire et de l'Eau. Précisément, cette ingénierie est au service de la gestion et traitement des pollutions, de la prévention des risques naturels, de l'ensemble des enjeux du déchet, de la maîtrise de toutes les étapes du cycle de l'eau et de la prévention et de traitement des risques industriels. Plus de 3 500 collaborateurs sont présents dans plus de 100 bureaux implantés dans près de 15 pays. Antea Group intervient dans le cadre de « Due Diligence Environnementale ». Ces missions d'audit environnemental répondent et sont adaptées aux stratégies aussi bien des vendeurs que des acquéreurs. Elles nécessitent confidentialité, réactivité, expertise et efficacité dans les investigations.

Parmi les informations recueillies auprès de notre interlocuteur d'Antea Group, chef de projet Risques industriels, nous avons retenu trois situations, représentant des « cas révélateurs » (Yin, 1989) pour chacun des trois « axes » développés par Antea Group dans le cadre de « due diligence environnemental ». Ces trois axes correspondent précisément aux objectifs des audits environnementaux réalisés chez Antea qui doivent permettre d'évaluer :

- les passifs environnementaux et sanitaires par la recherche des sources de pollutions en fonction des activités passées ou présentes,
- la possibilité de continuité d'exploitation
- le potentiel de développement par l'identification des non-conformités,

Les cas ont donc été choisis en fonction des risques encourus par le repreneur concernant la continuité d'exploitation (axe 1), les passifs environnementaux (axe 2) et l'opportunité sur le potentiel de développement (axe 3). Les critères de sélection des cas de reprise ont en outre été définis *a posteriori*. Tous les cas ont été faits côté acheteur (mandat acheteur industriel pour le cas 1 et fond d'investissement pour le cas 2 et 3). Les cibles sont des PME (sauf le cas 2). Les cas retenus sont décrits aux limites de la confidentialité. Ils permettent toutefois de donner une représentation des réalités empiriques étudiées dont les conclusions pourront constituer des propositions d'expériences pour d'autres situations (Wacheux, 1996).

L'interaction avec Antea Group pendant et après le recueil des données a permis d'assurer la validité de ce travail, enrichie par un entretien confirmatoire auprès de l'avocat spécialisé en droit de l'environnement chez Fidal. Les retranscriptions intégrales des différents entretiens avec les acteurs, aux intérêts parfois divergents, ont donné lieu à une vision plus complète et riche. Ce qui nous a permis de rendre intelligible le phénomène étudié en mettant en lumière les différentes constructions et significations que les individus attribuent à leurs expériences (Usunier et *al.*, 1993). Nous disposons donc concrètement d'une part, d'études de cas et

⁵³Pour plus d'informations, <http://fr.anteagroup.com>

d'autre part, de verbatims ou « mots d'acteurs » (Wacheux, 1996) comme autant d'éléments d'explications pour illustrer nos propos.

4. Résultats

4.1. Les missions de due diligence environnemental chez Antea Group

Antea Group réalise généralement les missions de due diligence environnementale sur la base de la norme internationale ASTM E 1527-05 standard practice for Environmental Site Assessments – phase I, E.S.A. process. En fonction des besoins des acheteurs, la réalisation du processus d'audit environnemental suit la logique suivante :

- *data room* qui permet un examen des données existantes et évaluation de la situation
- *Due diligence phase 1* qui permet de déterminer la conformité de l'exploitation
- *Due diligence phase 2* qui permet d'évaluer l'état des sites sur la base d'investigations

Au-delà de la mise en place d'une *data room*, la phase 1 est la plus fréquemment mandatée par des acquéreurs potentiels auprès d'ANTEA. La phase 2 est plus rare, elle ne s'enclenche que s'il y a suspicion de pollutions (par exemple des sols, nappe,...). L'organisation d'une mission type de phase 1 selon la méthodologie Antea Group comporte 7 étapes : 1- Préparation de la mission d'Audit de site, 2- Revue documentaire et réglementaire, 3- Visite du site, 4- Entretiens avec les responsables de l'établissement, 5- Revue de l'historique, 6- Reconnaissance du contexte géologique et hydrogéologique, 7 -Rédaction d'un rapport d'audit de site. Pour des raisons de confidentialité, ces différentes étapes constitutives de la phase 1 ne peuvent être révélées dans leur contenu. Toutefois, la méthode déployée, la durée de la mission et le nombre de techniciens mobilisés pour chacun des trois cas peuvent être précisés. Ainsi, pour le :

- Cas 1 : phase 1 pour 1 site / 1 semaine / 1 auditeur + 1 relecteur
- Cas 2 : *data room* pour 15 sites puis phase 1 pour 2 sites identifiés comme à risque lors de la *data room* / 6 semaines / 3 auditeurs + 1 relecteur
- Cas 3 : phase 1 pour 5 sites / 3 semaines 2 auditeurs + 1 relecteur

Les trois cas exposés n'ont pas fait l'objet d'une due diligence phase 2. Tous ont nécessité au préalable une information de l'acheteur sur la cession de sites (cf. les articles L.512-8, L.514-20 et L.125-7 du Code de l'environnement).

4.2. Analyse des trois cas de reprise et conséquences sur la prise de décision

L'analyse des trois cas présentés ci-après met en évidence les risques encourus par l'acquéreur en raison de la situation de la cible. Le premier cas s'intéresse aux risques relatifs à la continuité d'exploitation. Le deuxième traite des risques concernant les passifs environnementaux. Quant au troisième cas, il aborde l'opportunité d'un éventuel développement de la cible par l'acquéreur. Pour chacun des trois cas, sont exposés les impacts (financiers, juridiques ou administratifs) des dits-risques et les conséquences directes sur la prise de décision de rachat (ou non).

CAS 1 : Risque concernant la continuité d'exploitation

❶ Présentation du cas de reprise

La cible A,

- Secteur agro-industriel
- Mono-site
- France

Acquéreur B :

- Secteur agro-industriel
- Multi-sites (> 10)
- International

Cible A est visée par un Acquéreur B (< 10 M€).

La cible A réalise une activité peu génératrice en émissions polluantes. Le site est plutôt récent (> 10 ans) et le management impliqué dans sa gestion. La cible A a connu une croissance exponentielle en 10 ans. Les capacités de production ont été largement augmentées. D'un site soumis à « déclaration » selon la réglementation ICPE, celui-ci a maintenant dépassé les seuils du niveau « d'autorisation » en raison de l'importance des risques et inconvénients qui peuvent être engendrés.

❷ Risque environnemental décelé à la date de l'audit

A la date de l'audit, le site de la cible est en situation irrégulière selon la réglementation des ICPE. La continuité d'exploitation du site est menacée et la cible A doit régulariser sa situation de se soumettre au régime d'autorisation. Pour rappel, les infractions ICPE peuvent donner lieu à des sanctions administratives prononcées par le préfet contre l'exploitant : arrêté de mise en demeure de se conformer, de consignation d'un montant financier, d'exécuter les travaux, de suspension de l'activité, mais aussi des poursuites pénales prévues par le Code de l'environnement, à la fois aux articles L 514-9 et suivants, et à l'article R 514-4. A titre d'exemple, le délit d'exploitation d'une ICPE sans autorisation est passible d'un an d'emprisonnement et de 75 000 € d'amende.

La situation exposée dans ce cas peut bien entendu être régularisée administrativement mais le niveau « d'autorisation » requiert des dispositions opérationnelles et constructives beaucoup plus strictes que le niveau de « déclaration ». Hors après l'évaluation réalisée lors de l'audit, le site ne dispose pas physiquement de possibilité de mise en œuvre (bassin rétention eaux incendie, rétentions, traitement des eaux, résistance au feu des bâtiments...).

❸ Prise de décision à l'issue de l'audit environnemental

Dans ce contexte, l'acquéreur B n'a pas souhaité aller plus loin en l'état. La cible A est en cours de régularisation. A l'issue de la mise en conformité du site, l'acquéreur B peut éventuellement se manifester à nouveau.

Dans ce cas précis, l'audit environnemental a constitué le deal-breaker de l'opération.

CAS 2 : Risque concernant les passifs environnementaux

❶ Présentation du cas de reprise

Cible A :

- Secteur métallurgique
- Multi-sites (> 20)
- International

Acquéreur B :

- Fond d'investissement
- Portefeuille de participation varié
- France

Cible A visée par un Acquéreur B (> 100 M€)

La cible A réalise des activités potentiellement génératrices d'émissions polluantes. Les outils industriels sont assez anciens.

❷ Risque environnemental décelé

Suite à l'audit, sur l'ensemble des sites de la cible A, 3 sites ont été identifiés comme présentant des niveaux de pollutions des sols élevés et 5 comme étant à risque de par leurs activités passées. Le risque financier a été évalué entre 3 et 8 M€. Pour rappel, en cas de pollution de sols, l'administration ira toujours engager la responsabilité du dernier exploitant ICPE solvable. Et le dernier exploitant (l'acheteur) ne peut pas opposer à l'administration un accord qu'il aurait signé avec le vendeur. En effet, les conventions de droit privé formalisant par exemple le fait que le vendeur supportera partiellement ou totalement la dépollution du site, sont inopposables à l'administration. La responsabilité de l'acquéreur vis-à-vis de l'administration pourra donc être mise en cause indépendamment des accords intervenus entre les parties (Pichard, 1997). Néanmoins, cette convention présente une utilité puisque, grâce à elle, le repreneur pourra se retourner contre le vendeur et obtenir de lui une participation financière. Par exemple, en cas d'acquisition directe d'un terrain pollué, le plus simple est d'aménager, d'un commun accord entre les deux parties, les problèmes de responsabilité. L'acquéreur peut ainsi demander que les conséquences résultant d'une pollution du sol ou du sous-sol, dont l'origine serait antérieure à la cession, soient supportées par le vendeur (Pichard, 1997).

❸ Prise de décision à l'issue de l'audit environnemental

Dans ce contexte, l'acquéreur B n'a pas souhaité diligenter d'investigations sur site (diagnostic sols et nappe) afin de mieux cerner le risque d'affiner les coûts éventuels de réhabilitation.

Dans ce cas précis, l'audit environnemental a permis de contractualiser les risques juridiques et de servir de levier dans les négociations financières (prix d'achat) pour la prise en charge du passif environnemental.

CAS 3 : Opportunité sur le potentiel de développement

❶ Présentation du cas de reprise

Cible A :

- Secteur déchets
- Multi-sites (< 5)
- France

Acquéreur B :

- Fond d'investissement
- Portefeuille de participation varié
- France

Cible A visée par un Acquéreur B (< 1 M€)

La cible A réalise des activités potentiellement génératrices d'émissions polluantes. Les sites sont récents et présentes de grandes superficies pas totalement exploitées. La cible A est en phase de développement. L'ensemble des sites de la cible A sont soumis à « déclaration » selon la réglementation ICPE.

❷ Risque environnemental décelé

A la date de l'audit, les sites de la cible A sont situés juste en dessous des seuils « d'autorisation ». L'acquéreur B a souhaité savoir quels seraient les coûts d'investissement et de mise en conformité en cas d'atteinte du seuil « d'autorisation » afin d'étudier rapidement le retour sur investissement « augmentation des capacités de traitement versus mise en conformité ».

❸ Prise de décision à l'issue de l'audit environnemental

Dans ce contexte, le processus d'achat de la cible A par l'acquéreur B a eu lieu. L'acquéreur B est en train de réaliser les démarches administratives *ad'hoc* pour l'augmentation de capacité de traitement du site.

Dans ce cas précis, l'audit environnemental a permis de servir de levier pour le potentiel de développement de la cible.

5. Discussion

Il ressort des situations étudiées que les acquéreurs potentiels peuvent avoir des stratégies de prise de décision différentes en fonction de la nature du risque environnemental auxquels ils sont exposés. Pour chacun des trois risques observés, est-il, à l'issue des conclusions de la due diligence environnementale, de définir un comportement type des repreneurs en matière décisionnelle ? « L'exercice n'est pas facile car étant dans un cadre de droit privé, tout se négocie, s'ajuste, se contractualise... mais tentons-le » (Florian Lagleize, Antea Group).

Le premier cas, relatant le risque de continuité d'exploitation, est le « cas le plus délicat car l'acheteur peut :

1. Purement et simplement arrêter le processus par faute de pouvoir continuer à exploiter l'activité de la cible dans la légalité à court terme,
2. Réaliser la transaction en connaissance de cause et procéder lui-même aux travaux de mises en conformité, ce qui présente l'inconvénient d'être responsable des risques liés aux non-conformités le temps de les traiter (cf. tableau 1),
3. Rentrer dans une négociation financière avec le vendeur dont la variable, d'ajustement correspondra aux coûts de mise en conformité,
4. Suspendre le processus de transaction pour laisser le temps à la cible de se mettre en conformité ».

En général, ce cas représente « le plus gros risque de deal-breaker opérationnel ou de report d'investissement » (Florian Lagleize, Antea Group).

Le deuxième cas, concernant le risque de passif environnemental, est un cas typique « d'enjeux financiers et juridiques à long terme potentiellement significatifs » (Florian Lagleize, Antea Group). La due diligence devient ici un élément de renégociation éventuelle du prix d'achat et de contractualisation de clauses de garantie du passif environnemental. « Dans ces cas-là, il faut vraiment s'encadrer de professionnels pour la rédaction des clauses spécifiques. On est en plein dans l'interface « cabinet d'avocat – bureau environnement » (Florian Lagleize, Antea Group).

Le troisième cas, relatif à l'opportunité potentielle de développement, est « un cas un peu atypique mais intéressant car l'acquéreur a profité des audits pour actionner le levier réglementaire afin d'évaluer le potentiel de développement. Là, on est plus dans une partie de « poker menteur » :

- si le vendeur connaît le potentiel, il a tout intérêt à mandater des audits côté vendeur pour le mettre en avant et maximiser le prix apparent de vente.
- si le vendeur ne le sait pas (ou mal) et que l'acheteur s'en rend compte, l'acheteur fera simplement une « meilleure affaire.

Le raisonnement est le même si on parle de limites de développement et non de potentiel. Ce cas n'est pas concerné par les garanties de passif » (Florian Lagleize, Antea Group)..

Au-delà de l'élaboration de cette « typologie » de prise de décision pour sécuriser la transaction côté repreneur, certains points peuvent faire l'objet d'une discussion au regard de la littérature et des perceptions des acteurs (à la fois expert/technicien et avocat spécialisé) sur les situations vécues :

- **Les mandats** : bureau d'étude et cabinet d'avocat sont mandatés tant par les vendeurs qu'acquéreurs. Or, côté bureau d'étude, « dans la pratique, la demande initiale peut venir de nombreux acteurs différents, y compris des intermédiaires » (Florian Lagleize, Antea Group). Côté avocat « tout dépend si le client a déjà ses habitudes avec un bureau d'études. Je suis prescripteur des bureaux d'études lorsque les clients n'en ont pas » (Sylvain Pelletreau, Fidal). Ce qui permet de nuancer les propos de Maître et Empain (2011) pour qui « le juriste, s'il est conduit à formuler des questions techniques auxquelles il ne peut répondre, sollicite généralement l'aide de techniciens ».
- **La nature des risques** : Selon la réglementation, les mandats acheteurs portent sur toute activité industrielle ou non, susceptible de générer un passif environnemental actuel ou futur. La catégorisation des risques d'Antea Group est sur ce point pertinente avec son triple

angle d'attaque : risque de continuité d'exploitation, de passif environnemental et de limite de croissance de la cible. Le pôle environnement Fidal traite également « tous ces risques là, mais plus particulièrement les pollutions et conformité/non-conformité de l'installation » (Sylvain Pelletreau, Fidal). En outre, l'expert nous rappelle qu'il convient d'éviter de : « penser que les audits ne s'appliquent qu'aux grosses usines qui polluent. Un data center est par exemple soumis à la réglementation ICPE. L'amiante peut être trouvée dans de nombreux bâtiments construits avant 1997 etc... C'est un message important à diffuser aux acteurs de la transaction car les industries sont généralement plus au fait sur la réglementation ICPE que les petits sites qui par conséquent passent plus souvent à côté des aspects réglementaires » (Florian Lagleize, Antea Group).

- **Le déclenchement de l'audit environnemental** : Dans le cas d'une acquisition, le processus transactionnel est un cheminement complexe et technique. En théorie, l'audit environnemental se déroule entre la mise au point/signature du protocole d'accord et la cession définitive (Lamarque et Story, 2008), au moment de la négociation des conventions de garanties entre le vendeur et l'acquéreur (Meier et Schier, 2008). Ce qui semble être confirmé dans la pratique : « généralement, avant l'acte définitif (quelques fois après...), entre la promesse et l'acte définitif, avec des conditions suspensives tenant notamment aux résultats des audits (juridiques et techniques) ». (Sylvain Pelletreau, Fidal). Sur ce point, l'expert ne se prononce pas car « peu souvent impliqué dans le processus global » (Florian Lagleize, Antea Group).

- **La méthodologie mise en œuvre** : Par rapport à la méthodologie présentée en théorie (Maître et Empain, 2011), le canevas de l'audit environnemental semble identique en pratique, même si certaines étapes de la phase 1 chez Antea ont été regroupées ou disjointes. En outre, il n'existe pas de « différence de méthodologie pour une PME ou une grande entreprise (GE) » (Florian Lagleize, Antea Group).

- **Coûts et délais** : En théorie, le repreneur doit faire établir par les auditeurs une lettre de mission précisant les objectifs et le contenu de l'audit, la remise d'un rapport d'audit, le calendrier des opérations, les honoraires... (CRA, 2011). Sachant que par principe, les avocats préfèrent que « les relations contractuelles entre « leurs » clients et les bureaux d'études restent entre eux » (Sylvain Pelletreau, Fidal). Le repreneur peut aussi attirer l'attention des auditeurs sur les risques préalablement détectés et faire valoir une procédure alternative appelée *data room*, considérée comme une alternative à l'audit, plus rapide et moins coûteuse (Meier et Schier, 2008 ; CRA, 2011). Pour Florian Lagleize (Antea Group), « La data room est effectivement une alternative. Il s'agit simplement d'un audit documentaire. Les objectifs seront identiques à ceux d'un audit avec le gros écueil qui est de ne pas « voir » le site et ne pas échanger avec le management de la cible qui peut aussi en dire long sur la prise en compte des aspects environnementaux ». Il rajoute à ce propos que « pour les documents, [le bureau d'étude] s'appuie au final assez peu sur les documents relatifs aux certifications qui sont en général trop système/procédure » (Florian Lagleize, Antea Group).

- **Les conclusions des rapports d'experts** : A la différence de la théorie (Maître et Empain, 2011), « les rapports d'audit de site comportent des observations et conclusions relatives aux pratiques environnementales, aux constatations effectuées et au respect de la réglementation. Les conclusions sont issues uniquement des faits constatés, des documents étudiés ou des entretiens avec les personnes rencontrées et ne sont le fait d'aucune mesure ou analyse, ce qui dépasserait le cadre de la mission. [Le bureau d'étude] ne peut attester, à ce stade, que les sites ne sont pas contaminés par des produits toxiques » (Florian Lagleize, Antea Group),

- **Le suivi post-acquisition** : En théorie, « le rapport d'audit peut être accompagné d'un suivi, bien que cela ne soit pas l'objet d'un audit. En effet, l'audit n'a pas vocation à donner à l'entreprise les moyens de pallier une solution défectueuse, mais de statuer sur une situation. Rien n'interdit de compléter la mission d'audit par une demande d'information sur les moyens

propres à remédier aux insuffisances identifiées (i.e. plan d'actions). Le suivi de l'audit sera naturellement essentiel, faute de quoi celui-ci restera lettre morte, mais il n'appartient déjà plus à l'audit proprement dit » (Maître et Empain, 2011). En pratique, le bureau d'étude, mandaté pour un audit de type phase 1, accompagne rarement le client/acquéreur pour continuer à l'assister post-acquisition : « dans les faits, c'est effectivement rare de « chainer » (anglicisme) » (Florian Lagleize, Antea Group).

- **La responsabilité en cas de défaut de conseil de l'avocat:** En théorie, le repreneur qui découvrirait une pollution non décelée lors de l'audit ou tout autre risque non identifié dans l'audit pourrait engager la responsabilité de son conseil (London et Thiré, 1995 ; Pichard, 1997). Ce dernier (qu'il soit avocat ou technicien) peut en effet avoir failli à son obligation de conseil. En pratique, on peut distinguer deux types de situation. L'avocat peut tout d'abord oublier de donner une information, on parle alors d'un défaut de conseil ou d'information. Ensuite l'avocat peut avoir donné une information ou un conseil erroné. Dans les deux cas, il y a un manquement à l'obligation de conseil ou d'information qui est susceptible d'engager la responsabilité de l'avocat. En effet, pour satisfaire à son devoir de conseil, l'avocat doit en premier lieu donner à son client des conseils adaptés à la situation de celui-ci et analysé la situation factuelle et juridique de celui-ci et ses conséquences. En second lieu, pour le cas où il serait amené à rédiger certains actes, il doit alors s'assurer de leur validité et de leur efficacité. La cour de cassation a précisé que l'avocat est tenu envers son client d'une obligation particulière d'information et de conseil, laquelle doit s'entendre comme étant une obligation de moyens. Aux termes de l'article 1315 alinéa 1 du Code Civil, il appartient au cocontractant de rapporter la preuve du manquement du professionnel à son obligation de conseil. Mais, la jurisprudence qui, faisant application de l'article 1315 al. 2 du Code civil, a considérablement évolué ces dernières années, considère aujourd'hui que c'est à l'avocat de rapporter la preuve de l'exécution de son obligation. Désormais, il incombe donc au professionnel du droit d'établir la transmission effective de l'information à ses clients (Sahuc, 2004).

- A ce titre, la littérature juridique met en exergue les faiblesses des audits élaborés par les seuls avocats (Wertenschlag et Geib, 2011 ; AJDI, 2010 ; Pichard, 1997) ; raison pour laquelle il sollicite des bureaux d'étude. Or cette même littérature relève qu'« un audit suppose que la personne qui l'effectue en soit responsable et obéisse à une certaine déontologie » (Maître et Empain, 2011). Dès lors, quid des responsabilités engagées à l'occasion de l'exercice de la mission de due diligence ? Selon le technicien (Florian Lagleize, Antea), « d'un point de vue opérationnel, nous faisons très attention aux limitations de nos travaux, à la rédaction des rapports et conclusions... Chacun essaye de limiter ses responsabilités au maximum... mais c'est très difficile d'être totalement à l'abri des dommages collatéraux ». Précisons qu'Antea Group est en principe directement sollicitée par les futurs repreneurs. Du point de vue de l'avocat (Sylvain Pelletreau, Fidal), « en pratique, je n'ai pas encore vu de cas de responsabilité d'un avocat qui pourrait être engagée. Pour autant, il est certain que la responsabilité d'un avocat pourrait être engagée pour manquement à son devoir de conseil. Ainsi par exemple, un avocat qui, constatant l'existence d'une installation classée, n'en tirerait pas les conséquences en terme de risques pour l'acheteur ou le vendeur engagerait sa responsabilité. Concernant les bureaux d'études, la problématique est assez similaire à celle de l'avocat : en tant que professionnel de l'environnement, ils pourraient voir leur responsabilité engagée pour ne pas avoir tiré toutes les conséquences de leurs investigations, voire, dans certains cas, en ne conseillant pas des investigations complémentaires que la situation environnementale pourrait nécessiter. Concernant la direction des recours du repreneur, il est plus fréquent que ce soit vers le bureau d'études, plus que vers le conseil juridique, notamment si le client a déjà ses habitudes avec un bureau

d'études ». Sylvain Pelletreau (Fidal) précise néanmoins que « quelques notaires ont déjà pu être condamnés ».

- **Des répercussions plus larges pour le repreneur** : La littérature indique que « les assureurs peuvent fonder le montants des primes sur un résultat d'audit ; de même, les banques peuvent conditionner l'obtention d'un prêt aux certificats de respect des règlements en vigueur. De plus, un certain nombre de donneurs d'ordre exigent que l'entreprise soit certifiée » (CRA, 2011). Ce qui est « d'autant plus vrai pour les PME » (Florian Lagleize, Antea).

6. Conclusion.

Par ce travail, nous avons tenté de montrer que l'audit environnemental constitue une composante incontournable lors de reprises d'entreprise car il est conçu comme un moyen de sécurisation de la transaction.

Partant du constat de l'absence de travaux empiriques et au-delà de l'éclairage théorique croisant regard du gestionnaire et du juriste sur ce thème, ce travail trouve son intérêt dans la pratique. Il s'agit de « conscientiser » les repreneurs à se prémunir contre les risques environnementaux dont les conséquences peuvent être lourdes en termes de dépenses actuelles ou futures. La législation en la matière est devenue plus stricte et les retombées juridiques, financières et administratives relatives à l'environnement peuvent atteindre des proportions considérables. Nos résultats montrent que l'impact de ces risques peut remettre en cause l'intérêt de l'opération. L'environnement peut apparaître comme un point de rupture éventuel dans le processus transactionnel. Ceci étant, le pire n'est pas tant que la transaction échoue, mais qu'elle se réalise sans connaissance de la situation de la cible (qui pourrait par la suite menacer la survie de l'entreprise). L'audit environnemental représente ainsi un élément indispensable d'aide à la prise de décision du rachat : il assure une contractualisation optimale et permet aussi (et surtout suivant les acquéreurs) une négociation financière.

Notre étude comporte plusieurs limites liées à la méthodologie déployée. Pour autant, la démarche adoptée dans cet article n'a pas vocation à la généralisation. Il s'agit ici d'une démarche exploratoire qui consiste à faire émerger des propositions à partir du matériau, et non à les tester. La contrainte de confidentialité imposée par Antea Group n'a pas pu rendre la narration des cas plus riche que nous le souhaitions. Ceci étant, cette ingénierie proche du terrain garantit une caution technique à notre étude.

L'analyse des décisions en matière de risques environnementaux à l'issue d'une due diligence est un champ qui a fait l'objet d'encore trop peu d'attention jusqu'à présent, alors même que les repreneurs y sont (ou y seront) confrontés. Il s'agit donc d'un champ de recherche prometteur pour l'avenir. En outre, une des pistes de recherche serait de se placer dans la perspective d'une cession, soit du côté du vendeur/cédant. En effet, il n'est pas rare d'observer que l'entreprise cible est incapable de répondre à l'ensemble des pressions environnementales auxquelles elle est soumise faute de ressources humaines et financières suffisantes, par méconnaissance et/ou négligence, au pire par mauvaise foi. Quid de la mise en œuvre d'un système de management environnemental dans une optique d'anticipation et de préparation de la cession ? D'après le CRA (2011), l'entreprise cédante aurait en effet tout intérêt à faire procéder à un audit et éventuellement à une certification lors de la préparation de la cession. Cela permettrait d'anticiper la demande des repreneurs et renforcer l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement « éco-conforme » de la part du cédant aurait pour objectif final de maximiser la valeur de la transaction. Bien entendu, pour une PME, une telle

démarche s'inscrit dans le temps mais le coût peut finalement s'amortir sur les économies futures. Reste en revanche à faire évoluer les mentalités des chefs d'entreprise en partance....

7. Bibliographie

CRA. (2011), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Prat éditions

DINETY E. (1996), Règlement éco-audit et normes ISO 1400 : systèmes de management environnemental et risques contentieux, *BDEI*, avril, p.3.

EISENHARDT, K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.14, p.532-550

GEUFROI S., Au Havre, la chute de CITRON pollue la baie de Seine, *Ouest France*, article du 28 février 2011.

LABROUSSE FR. ET URBAIN A.-C. (2010), Les garanties de passif environnementales en cas de cession de sites industriels, *Droit de l'environnement*, n°178, p.152

LAMARQUE, T.ET STORY, M. (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima

Lettre PME (1998), Audit de l'environnement, *Lettre d'information pour le chef d'entreprise*, n° du 21 janvier 1998.

LONDON C. ET THIRE V. (1995), Transmission de sites contaminés, quelles responsabilités, *JCP, éd. E.*, n°38, commentaire 489, p.363

LONDON C., (1994) Management environnemental et audit : un nouveau challenge ?, *Petites affiches*, 3 janvier 1994, n°1.

MAITRE M.-P. ET EMPAIN I. (2011), Audits d'environnement, *JurisClasseur Environnement et développement durable*, Fasc. 2220.

MEIER O. ET SCHIER G. (2008), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Dunod

PICHARD CHR. (1997), Acquisition de terrains pollués : quelles garanties ?, *Petites Affiches*, n°77 du 27 juin, p.14

TARIANT, J.M. (2002), *Guide pratique pour reprendre une entreprise*, Editions d'Organisation

TREBULLE FR.-G. (2010), Les passifs environnementaux, *Gaz. Pal.*, n°140 du 20 mai, p.63.

USUNIER, J.-C. ; EASTERBY-SMITH, M. & THORPE, R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica

YIN R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage

WACHEUX, F.(1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris

WERTENSCHLAG B. ET GEIB T., 2011, Transfert d'entreprises, Petit inventaire des (bonnes) questions à se poser en matière d'environnement et d'immobilier, *AJDI*, n°11, p.777.

<http://www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr>

<http://fr.anteagroup.com>

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Mardi_DGPR_190612_v3.pdf

<http://www.agorabiz.com/blog/article/transmissions-dentreprise-et-icpe/200>

http://www.registreslegaux.com/index.php/site/article/cession_dun_terrain_dexploitation_dun_e_icpe_et_obligation_dinformation1/

<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/environnement/icpe-sites-et-sols/vie-icpe/fin-vie-icpe>

AUDIT DES PRATIQUES MANAGERIALES RESPONSABLES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS PLACES SOUS LA TUTELLE DE L'ETAT. LE CAS DES ORGANISMES CONSULAIRES.

Stéphanie CARPENTIER

Docteur Sciences de Gestion,

Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,

ESC Saint-Etienne

stephanie_carpentier@esc-saint-etienne.fr

Réfléchir à ce qu'est le management responsable n'est pas aisé mais s'interroger en s'appuyant sur un milieu qui est peu connu et/ou connaît de profonds bouleversements peut contribuer à la formulation de quelques pistes de réflexion. Or il est un secteur qui connaît de grands bouleversements au nom de l'amélioration de la performance tout en étant très sensibilisé à la notion de responsabilité, c'est celui du management public. Il est assez peu connu en management, y compris au niveau des ressources humaines de par la multiplicité des champs scientifiques qu'il mobilise (Bartoli, 2008). Il connaît aussi des évolutions rapides et importantes qui s'accompagnent de processus et de dispositifs de management et rendent nécessaire la réflexion sur le sens général donné aux pratiques managériales (Bartoli, 2009).

Parmi les éléments constitutifs du management public, il est cependant une catégorie très spécifique d'établissements publics qui est encore plus méconnue, c'est celle des organisations consulaires. Par la loi du 9 avril 1898 qui a institutionnalisé leur rôle, ces établissements publics économiques ont 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. Or, ces institutions souvent séculaires ont connu de profondes réformes, notamment en 2005 et 2010 (Chupin, 2011) alors qu'elles vivaient jusque-là une certaine fonctionnarisation institutionnelle et un manque de clarté dans les délégations (ISEOR, 2004). C'est justement en 2008 que l'auteur de cette communication est devenu salarié de l'une de ces organisations consulaires par l'intermédiaire de l'un de ses services, une Ecole Supérieure de Commerce. Du fait de différentes activités exercées au titre de son expertise mais toujours en relation directe avec la CCI dont il dépendait, cet enseignant-chercheur a cependant occupé un positionnement particulier qui l'a amené à s'interroger sur le fonctionnement de ces organisations si singulières.

Par conséquent, en s'appuyant sur un positionnement épistémologique constructiviste et une méthode qualitative (Le Moigne, 1999 ; Wacheux, 1996 ; Savall et Zardet, 2004), la méthode ethnosociologique de l'observation participante ayant été employée sous ses différentes formes et de façon longitudinale⁵⁴ (Chanlat, 2005 ; Groleau, 2003 ; Baumard et al. 2003 ;

⁵⁴Nous avons cependant fait attention à la distanciation nécessaire dans un tel contexte en nous appuyant sur l'étude de toutes les autres données primaires et secondaires à notre disposition [Baumard et al., 2003]. Nous avons en effet collecté et étudié systématiquement tous les documents internes à notre disposition, notamment via l'intranet de la CCI de notre territoire. A cela s'ajoutent l'étude de tous les documents consulaires régionaux et nationaux auxquels nous avons également accès et les données secondaires externes mobilisables (revues de presse sur les CCI rhônalpines, rapports de la Chambre Régionale des Comptes). Nous avons également travaillé à l'analyse des rares travaux universitaires portant sur l'étude managériale du monde consulaire. Notons toutefois l'existence de certains travaux réalisés en stratégie (ISEOR, 2004) ou en contrôle de gestion (Eggrickx, 1998 ; Aldrin, 2012).

Soulé, 2007), cette communication aura pour objectif de réfléchir à la notion de management responsable puis de décrire les caractéristiques organisationnelles de ces établissements publics qui ont considérablement été modifiées ces dernières années. Enfin la dernière partie se focalisera sur les incidences budgétaires et surtout managériales que ces changements induisent sur leur fonctionnement. La prise en considération du contexte rhônalpin servira à l'illustration et permettra d'alimenter la réflexion sur cette notion de management responsable appliqué dans le management public, en particulier dans les établissements d'Etat administrés.

1. Le management responsable

La responsabilité sociale, bien qu'initialement pensée par H.R. Bowen (1953) pour décrire les préoccupations individuelles de certains dirigeants de l'époque soucieux d'éthique et de morale, est un concept de gestion qui a gagné récemment ses titres de noblesse et reste encore source d'interrogation de la part du grand public, tant un phénomène collectif de mode et donc un caractère passager est craint. En outre, la RSE est un concept aux contours mal définis et les chercheurs insistent sur le fait qu'il est difficile à opérationnaliser (Baret, 2007 ; Brunel et Triki, 2009). Toutefois de nombreux auteurs internationaux ont décrit l'importance des démarches de RSE qui est aujourd'hui une évidence académique incontestée. Pourtant, comme le soulignent Lépineux et al. (2010), ce phénomène est relativement récent dans le champ de la littérature française et la recherche menée en France sur la RSE oscille entre plusieurs positions dominantes. Mauléon et Gioani (2010) donnent une brève synthèse de deux grandes tendances. D'une part, la responsabilité sociale est assimilée à l'une des nuances de l'éthique des affaires dont elle serait l'expression collective ; à ce titre, en s'appuyant notamment sur les travaux d'Y. Pesqueux et J. Igalens, elle doit être reliée à l'éthique et à la prise de conscience des managers de la nécessité d'intégrer des données extra-économiques dans leurs décisions de gestion. D'autre part, la responsabilité sociale est sous-jacente à la notion de gouvernement d'entreprise. Dans ce cas, il s'agit de garantir un investissement responsable à un niveau de performance au moins égal sur le long terme à l'investissement non responsable.

Cela peut ainsi expliquer l'intérêt de certains chercheurs à expliciter les liens entre la gouvernance, l'éthique et la RSE (Meier et Schier, 2009), quand bien même cela puisse entretenir une certaine confusion sur les frontières définissant les notions de Développement Durable et de RSE. En effet, comme l'affirment Capron et Quairel-Lanoiselée (2007), concevoir et comprendre précisément l'articulation entre ce qui relève du développement durable, c'est-à-dire les politiques publiques au niveau macrosociétal, et de ce qui concerne la responsabilité sociale de l'organisation, autrement dit les pratiques de l'entreprise au niveau microéconomique, devient de plus en plus fort malaisé. Ainsi le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités et la conception de son organisation en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007). Une dimension éthique associée aux volets économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation, engendre toutefois un contrôle de gestion en évolution et des systèmes de pilotage qui prennent en considération les intérêts de certains acteurs de la société qui étaient jusqu'alors externes (Moquet, 2005). Plus encore, comme le soulignait récemment N. Barthe (2010), le développement durable catalyse la demande des citoyens vers une participation plus importante aux décisions qui engagent l'avenir. De la même façon, la notion de responsabilité sociale des organisations est définie selon l'ISO 26000 comme prenant en considération les impacts des décisions et activités de ces mêmes organisations sur la société et l'environnement, et se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien être de la société. Elle étend donc sa sphère d'influence aux organisations elles-mêmes en incluant par

conséquent la conformité réglementaire, la mise en œuvre de la durabilité, la responsabilité envers les parties prenantes et le respect des normes internationales de comportement (Peretti, 2010). La RSO (entendue de façon générique) représente donc « *des modalités de réponse [de l'organisation] aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de réédition en incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performance* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 16). Cette définition nous amène alors vers la question des instruments de gestion utilisés en matière de management responsable.

Comme le rappellent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), les outils de RSE (entendue au sens générique) sont conçus et mis en œuvre par des acteurs aussi différents que les instances de normalisation, les consultants et auditeurs et les managers des organisations, etc. Ils deviennent donc instruments de gestion dont la profusion n'est pas étrangère aux fortes demandes du marché et dont la légitimité est parfois contestable. Pour autant, bien qu'une grande confusion règne dans ce domaine, certains repères existent : par exemple la loi française des « Nouvelles Régulations Economiques » (NRE) depuis 2001 ; la Global Reporting Initiative (GRI) (Jounot, 2010). L'interrogation peut dès lors porter sur la rédaction de ces rapports de RSE et leur contenu même : comme le souligne Igalens (2007), les producteurs de ces rapports sont confrontés à des enjeux difficiles à concilier : d'une part rendre compte des normes de qualité de l'information et d'autre part construire un récit de légitimation des pratiques de l'organisation. Cela explique ainsi que le contenu de ces mêmes rapports fasse coexister plusieurs logiques rhétoriques : « une logique descriptive » où sont listées les actions réalisées par l'entreprise concernée et une logique dite « de témoignage » « *qui est censée renforcer la crédibilité et attirer la sympathie du lecteur, et « qui essaie également de prendre sa part des grandes misères du monde afin de donner une image compatissante et responsable* ». » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 101).

Quoi qu'il en soit, même s'il existe maintenant un véritable foisonnement de référentiels liés à la RSE (Lépineux et al., 2010) il existe encore très peu de dispositifs de « management responsable » appliqués dans les entreprises qui intègrent vraiment et complètement les différentes dimensions du développement durable (Capron et Quairel, 2002). Au mieux, il existe des dispositifs partiels cherchant à relier la dimension économique à la dimension environnementale (mesures visant l'éco-efficience) et à la dimension sociale (mesures visant l'amélioration des conditions de travail), la plupart des standards proposés se contentant de juxtaposer ces trois dimensions (selon la formule triple bottom line). Cela peut ainsi expliquer l'exercice commun de distinction des trois champs de la RSE comme étant tout d'abord la prise en considération par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement physique et naturel mais également l'engagement de cette même entreprise (ou organisation) au service des communautés locales ou globales, sans oublier la prise en compte des enjeux sociaux des décisions économiques par référence aux questions de conditions de travail et d'emploi (Igalens et Vicens, 2005).

Ceci étant dit, les référentiels de RSE comportent des critères sociaux qui supposent cependant une petite clarification (Fauconnier, d'Ouille et Peulet, 2003) par les conséquences qu'ils induisent au niveau des pratiques organisationnelles concernées. Une approche plus fine montre en effet que le terme social couvre en fait deux acceptions: la première conception du social est celle au sens anglo-saxon qui fait référence au sociétal, c'est-à-dire l'impact sur l'environnement local, les communautés locales, le développement local, autrement dit le social à l'extérieur de l'entreprise. En ce sens, cette référence au sociétal peut être synthétisée par la définition de Pasquero (2005), reprise par Lepineux et al. (2010), qui englobe les composantes américaines et européennes de la RSE : « *La RSE sera*

envisagée comme l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. » (Lepineux et al., 2010, p. 105). Cette première acception n'exclue toutefois pas la seconde qui est liée à la conception même de la notion de social au sens français (plus proche du concept anglo-saxon de « workplace ») et renvoie aux pratiques de management et de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, ce que l'on peut qualifier de social à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation. Dès lors, même si la responsabilité sociale précède chronologiquement l'élaboration des outils de gestion qui vont constituer le management (Lepineux et al., 2010, p. 47), elle ne dispense pas de travailler dans une perspective managériale. Bien au contraire, entreprendre une démarche de RSO / Développement Durable peut contribuer au renouvellement de la GRH, dans son essence, son rôle et ses pratiques (Beaupré et al., 2008). Plus encore, les apports de la responsabilité sociale, et par delà de l'audit social, apparaissent essentiels pour faire face aux défis managériaux existant (Peretti, 2010), surtout dans les contextes de crise que nous connaissons depuis la fin des années 2000. Or il est un secteur français qui est particulièrement concerné, c'est celui du management public, et plus particulièrement celui des établissements publics de l'Etat administrés, c'est-à-dire les organisations consulaires.

2. Les caractéristiques organisationnelles des chambres consulaires

Depuis plus d'une dizaine d'années, la situation de l'administration publique française évolue fortement. Selon Mordacq (2009), la France s'est en effet engagée de manière politiquement concertée dans des réformes induisant une nouvelle gestion publique et introduisant de nouvelles logiques managériales semblant nier les spécificités de l'univers public par l'importation d'outils de gestion conçus dans le secteur privé. Cette logique du « new public management » se fonde sur un ensemble de principes comme ceux de la concurrence interne et externe accrue dans les administrations, l'utilisation des ressources selon une stricte discipline budgétaire, la quantification des performances et des normes, une évaluation des résultats imposée et la responsabilisation du management de la fonction publique (Hood, 1991). Cette logique peut donc en théorie s'appliquer à toute structure publique. En pratique, qu'en est-il pour les établissements publics administrés à la frontière public-privé (Nioche, 1997) que sont les organisations consulaires ?

2.1. Les Chambres de Commerce et d'Industrie ou CCI ont un statut public mais sont administrées par des chefs d'entreprise élus

Par l'article L710-1 du Code de commerce⁵⁵ les établissements consulaires, autrement dit, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, 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. Ainsi « la question de la nature juridique des CCI n'est pas une interrogation purement théorique dont la résolution serait l'apanage de spécialistes. Cette problématique recèle en effet une grande partie de l'originalité du statut de l'organisation consulaire, institution représentative d'intérêts professionnels mais en charge de missions d'intérêt général, dirigée par des chefs d'entreprises privées mais animée par des agents publics » (Chupin, 2011, p. 22). La clarification de ce statut public particulier est donc nécessaire.

⁵⁵ Le code de commerce a en effet 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 n°2010-924 et n°2010-1463).

Ce statut public de l'Etat des CCI est le fruit de plusieurs avis officiels. Le Conseil d'Etat a considéré dans son avis n°351654 du 16 juin 1992 que les CCI ne constituent pas des établissements publics sui generis mais qu'elles sont de la catégorie des établissements publics administratifs. La loi n°94-679 du 8 août 1994 qualifie quant à elle les CCI « d'établissements publics économiques ». Le Tribunal des Conflits⁵⁶ a néanmoins considéré que ces CCI n'entraient pas dans la catégorie des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) car l'un de ses éléments essentiels - l'exercice d'une activité économique - n'est pas obligatoire dans une CCI. Dans la mesure où aucune catégorie juridique spécifique d'établissements publics économiques n'a été créée, les CCI restent par conséquent des établissements publics administratifs « nationaux », autrement dit « de l'Etat », le Conseil d'Etat considérant en effet que tout établissement public doit être obligatoirement rattaché à une collectivité publique qui ne peut être en l'espèce que l'Etat du fait de l'absence d'un rattachement légal express. Il n'en reste pas moins selon la haute juridiction que 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 » (avis n°351654 du 16 juin 1992). Cette qualification, 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, s'applique ainsi aujourd'hui à l'ensemble des établissements composant le réseau consulaire, exception faite des CCI départementales d'Ile de France qui sont dépourvues de personnalité morale (Chupin, 2011, p. 25).

6.1.2.2. Un statut gardé mais réformé en 2005

La loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME consacre en effet en premier lieu l'existence d'un réseau consulaire structuré par des échelons territoriaux distincts procédant d'un mouvement ascendant. En clair, ce dispositif consacre le rôle des différentes CCI qui remplissent à différents échelons du territoire national des missions de service public, d'intérêt général et d'intérêt collectif (Vautrin, 2010, pp. 15-16). Leur responsabilité sociétale reste donc établie.

Globalement, les CCI locales se voient ainsi confiées quatre missions. Tout d'abord, du fait de la représentation des intérêts commerciaux et industriels de leurs ressortissants, elles ont une mission de consultation par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs établissements publics. Ensuite, ces CCI locales remplissent également une mission de services aux entreprises industrielles, commerciales et de services de leur circonscription avec la gestion des formalités obligatoires ou facultatives. Elles ont également pour mission de contribuer au développement économique et à l'aménagement du territoire. Enfin elles remplissent une mission de formation professionnelle, initiale ou continue.

Les chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) sont au nombre de 27 et dotées de compétences subsidiaires par rapport aux CCI locales dès lors que la portée de ces compétences excède le ressort d'une CCI de leur circonscription, les CRCI se voient confiées les missions de consultation par les pouvoirs publics, d'animation du réseau des CCI, de service aux entreprises mais également d'animation économique au niveau du territoire régional.

L'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) se voit confier quant à elle un rôle principalement consacré à l'animation et la représentation de ce réseau consulaire auprès de l'Etat et de l'Union Européenne.

⁵⁶cf. décision du 18 décembre 1995.

6.2. Une réforme accentuée en 2010 et un changement de paradigme à la clef

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, les anciennes CCI locales deviennent des CCI territoriales (CCIT) et les anciennes CRCI sont dénommées CCI de région (CCIR) mais conformément à la loi du 2 août 2005 et à son décret d'application n°2007-574, elles restent 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.

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. Les CCIT ont la possibilité de fusionner entre elles⁵⁷ mais dans tous les cas les missions et actions des CCIT restent les suivantes : elles disposent d'un droit d'expérimentation en cohérence avec la stratégie régionale adoptée par la CCIR de rattachement et elles exercent une fonction de représentation territoriale. Elles sont en effet associées à l'élaboration par les Collectivités territoriales des documents d'urbanisme (SCOT – Schéma de Cohérence Territoriale et PLU – Plans Locaux d'Urbanisme). Elles 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. 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 également la possibilité de transférer, avec neutralité fiscale, un service, un équipement ou une activité à une autre CCIT ou à la CCIR de rattachement. Les CCIT remplissent donc souvent des missions renvoyant à aux différentes dimensions de la RSE.

Cela repose toutefois la question du rôle des CCIR. Selon la loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, une CCIR est créée par décret et par région administrative. Il existe cependant une possibilité de fusion entre deux CCIR après accord des CCI Territoriales concernées⁵⁸. Quoiqu'il en soit, comme le rappelle CCI France (l'ex-ACFCI), une CCI de Région se voit 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

⁵⁷ Des CCIT peuvent fusionner de deux manières : de manière volontaire et si elles ne sont pas inscrites dans le schéma directeur régional (Cela concerne les CCIT de moins de 4.500 ressortissants). Elles peuvent dès lors devenir une délégation sans personnalité morale de la nouvelle CCIT ainsi créée.

⁵⁸ Notons que les CCI des Départements d'Outre-mer ont la double compétence des CCIR et des CCIT.

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 ainsi modifié car désormais les CCIR soutiennent mais également encadrent les activités des CCIT.

A ce titre, 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 leur 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 comme nous l'avons abordée précédemment est donc très présente. Les CCIR répartissent aussi, notamment 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) ; elles 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 assurent enfin la coordination des fichiers d'entreprises des CCIT, elles peuvent créer des bases de données d'informations économiques et remplissent une mission consultative auprès des CCIT qui leur sont rattachées. Le rapport CCI régionales et territoriales est donc profondément bouleversé depuis la mise en œuvre de la réforme de 2010.

3. Les conséquences budgétaires et managériales du changement de paradigme issu de la réforme consulaire de 2010

Comme nous venons de le voir, par la loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, les pratiques managériales des CCIT se trouvent en effet sous-tendues 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 pour ne pas dire qu'elle est renforcée.

3.1. Le fonctionnement budgétaire consulaire

Tout d'abord, ce sont les CCIR qui répartissent désormais les budgets entre les CCI de l'échelon inférieur (CCI territoriales et départementales d'Ile de France) qui leur sont rattachées. L'article 1600 du Code Général des Impôts stipule en effet qu'à une partie des dépenses des CCI de région ainsi qu'aux contributions allouées par ces dernières aux CCI territoriales et à l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (selon des modalités fixées par décret en Conseil d'Etat), il est prévu qu'une taxe pour frais de chambres constituée de deux contributions (une taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises et une taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) leur soit attribuée pour remplir les missions prévues à l'article L. 710-1 du code de commerce (dans le respect des règles de concurrence nationales et communautaires, à l'exclusion des activités marchandes). Renversant ainsi le dispositif précédent par lequel les CCI territoriales faisaient office de collecteur pour reverser une quote-part régionale, le Code de Commerce institue désormais les chambres de région comme étant perceptrices de ces nouvelles contributions venant remplacer l'ancienne taxe additionnelle à la taxe professionnelle. Charge aux CCI de région de répartir ensuite cette ressource fiscale entre les CCI qui lui sont rattachées, sous respect de la condition de fond suivant laquelle ces CCI aient adopté des actions et projets conformes aux schémas sectoriels adoptés par le réseau en commun (article L711-8 du Code de Commerce).

Par ce dispositif budgétaire consacrant 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 a rappelé 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 RSE de ces structures, bien que des systèmes d'information comptables centralisés soient mis en place au niveau des CCI de région dès janvier 2012.

3.2. Le fonctionnement managérial consulaire

Par cette réforme de 2010, ce sont aussi les CCI de région qui sont devenues depuis 2013 les employeurs des personnels des CCI qui leur sont rattachées. En leur donnant délégation en matière de gestion des personnels de droit public (dont ceux soumis au statut prévu par la loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952 relative à l'établissement obligatoire d'un statut du personnel administratif des chambres d'agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers), les CCI de région deviennent en effet l'employeur des personnels de l'ensemble du réseau régional à compter du 1^{er} janvier 2013. Notons qu'au 1^{er} janvier 2012, le réseau des CCI se compose de 125 chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT), de 22 chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR) –dans les DOM, les CCIT exercent les missions dévolues aux CCIR-, de 5 groupements inter consulaires (GIC), formés par plusieurs chambres entre elles et de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI). Ces 153 établissements publics sont administrés par plus de 4.800 élus, assistés de près de 30.000 collaborateurs, dont environ 25.000 agents publics placés sous statut⁵⁹.

Quoi qu'il en soit, 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. Rappelons aussi que les CCIR gardent un rôle de fonctions supports puisqu'elles assurent, au bénéfice de « leurs » chambres territoriales, des fonctions d'appui juridique et d'audit ainsi que de soutien administratif dans la gestion de leurs ressources humaines, de leur comptabilité, de leur communication et de leurs systèmes d'information.

Ce postulat de l'employeur consulaire régional engendre toutefois quelques conséquences managériales synthétisées par Chupin (2011, pp. 81-82). 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. 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.

Par conséquent la logique de la RSE sera-t-elle respectée ? De la même façon, qui prend les décisions managériales entre ces différents échelons consulaires ? A priori c'est la CCI territoriale par délégation reçue de la CCI de région. Mais qui des directeurs généraux, autrement dit le plus haut niveau hiérarchique des agents publics, ou des présidents, c'est-à-

⁵⁹ 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>.

dire les chefs d'entreprises élus par leurs pairs, prennent les décisions puis les mettent en œuvre ? A priori ce sont les présidents qui décident et les directeurs généraux qui exécutent. Par contre quand les relations au sein du réseau ont changé entre les différentes chambres, comment cela se passe-t-il, y compris au niveau de conduite du changement existante au sein dans les différentes chambres territoriales et régionales ? L'étude du cas rhônalpin va donner quelques éléments de réponse pragmatiques.

3.3. Le cas de la région Rhône-Alpes

Rhône-Alpes représente la 1^{ère} région française après l'Ile de France. Elle représente 378 597 établissements (commerces, industries, services et BTP) soit 181,8 milliards de PIB. En juin 2012, la CCIR de la région basée à Lyon représente avec ses 11 CCI territoriales 242 millions d'euros de ressources totales (46,3% sont issus de produits d'exploitation, 43,6% de la fiscalité et 10,1% de partenariats). L'affectation de sa fiscalité est à 88,3% portée sur l'information et à l'appui aux entreprises, 11,6% sont attribués à la formation et 0,1% à la gestion d'équipements. Il s'agit donc un établissement public placé sous la tutelle de l'Etat composée de 100 représentants élus au suffrage universel direct par leurs pairs, chefs d'entreprise et cadres dirigeants de la circonscription pour un mandat de 5 ans. La dernière assemblée a été installée le 21 janvier 2011 par le Préfet de Région (également Préfet du Rhône). Le nouveau bureau est constitué de 17 chefs d'entreprise élus (un président, des vice-présidents (il s'agit des présidents des CCI territoriales rattachées à la CCIR), un trésorier et un trésorier adjoint et des secrétaires) et la gouvernance de cette CCIR est la suivante :

- L'Assemblée générale : elle est l'organe de délibération de la CCIR et compte 100 membres.
- Le Bureau : il assiste le Président et contribue à la définition de la stratégie de la CCIR. Il examine les propositions d'action à soumettre à l'Assemblée générale.
- Le Président : il préside l'Assemblée générale et le Bureau de la CCIR. Il représente la CCIR auprès des pouvoirs publics et dans tous les actes de la vie civile.
- Le Trésorier : il est chargé de la tenue de la comptabilité, de l'exécution des opérations de dépenses et de recettes, ainsi que de la gestion de la trésorerie.
- Les Commissions, dont 3 sont obligatoires : celles des finances, des marchés et de prévention des conflits d'intérêts.
- Le Directeur général : il assiste le Président et les membres de la CCIR dans l'exercice de leurs fonctions. Il est responsable devant le Président de la mise en œuvre des décisions de la CCIR et de la gestion de l'ensemble des services.

En 2010, la CCIR Rhône-Alpes représente 6,2 millions d'euros de ressources propres (hors ressources fiscales du réseau désormais versés à la CCIR), 56 collaborateurs permanents, plus de 100 représentations et 77 millions d'euros de taxe d'apprentissage collectés en 2010. Fin de la même année, ce sont également 2225 collaborateurs permanents et non permanents (hors vacataires, collaborateurs détachés à l'extérieur et intérimaires) qui sont présents dans le réseau consulaire rhônalpin. Or celui-ci va être profondément bouleversé comme le rappelait le Président de la CCIR Rhône-Alpes dans son discours de politique générale du 24 juillet 2010 : « *Très peu de choses vont changer, mais le peu qui changera profondément, nous devons en être conscients pour faire de cette série d'astreintes autant d'opportunités [...]* Quand une CCI décidera de ce qu'elle souhaite, elle sera souveraine... [Cependant] Nous sommes sous contrainte, mais profitons-en pour revoir nos processus, nos décisions, et pour déployer des solutions plus économes et plus efficaces : c'est cela la régionalisation, et pas autre chose ! Les moyens qui vont nous manquer, les 15% de recettes fiscales sur 3 ans qui feront défaut, nous les trouverons en utilisant les deux vecteurs que nous permet la loi : les

mutualisations régionales sur les fonctions administratives, et les rationalisations que permettront nos documents d'orientation que seront les schémas et la stratégie régionale. ».

Ce discours est limpide et renforce la nécessité d'avoir des pratiques responsables d'un point de vue social et sociétal mais d'une façon pragmatique comment vont se passer les mises en œuvre des décisions prises au niveau régional mais appliquées au niveau local (à supposer que les 100 élus membres de l'Assemblée Générale statuent clairement) ? Certes la séparation des domaines de compétences entre les élus et les agents publics est théoriquement bien nette mais la méthodologie ethnosociologique de l'observation participante que nous avons employée nous a appris, tel un auditeur, qu'un engagement pris par un Président de CCI mais géré par des agents consulaires rend toute action terrain très complexe. Ne pouvons-nous donc supposer que cette complexité vue au niveau local peut a fortiori être renforcée avec un échelon supplémentaire ? Enfin si les décisions sont désormais prises à un échelon (CCIR ou CCIT) mais ne sont pas totalement compatibles avec l'autre entité consulaire concernée, comment vont se faire les arbitrages surtout dans un contexte de contraintes budgétaires et managériales accrues ? Tant de questions restent donc encore en suspens, notre projet de recherche n'étant qu'à ses débuts, mais elles révèlent combien la notion de management responsable associée à des pratiques d'audit social et sociétal peut être un cadre très structurant, surtout dans un contexte à la complexité renforcé.

Pour conclure, les travaux menés par les chercheurs en management des ressources humaines dans le secteur public montrent que la réalité de la frontière public/privé dans les organisations publiques françaises et les différences dans l'exercice du management qu'elles peuvent éventuellement supposer doivent être interrogées voire même auditées. Nos activités et notre démarche scientifique ethnosociologique expérimentée dans un établissement public administratif d'Etat qu'est une CCI nous ont aussi questionné pour savoir si la logique du « new public management » va s'appliquer dans le réseau consulaire, en particulier rhônalpin. Cette logique met en effet l'accent sur l'identification d'unités opérationnelles chargées de la réalisation d'objectifs liés à de grandes politiques publiques, la mesure précise de la performance, une autonomie et une responsabilisation accentuées des managers en charge de ces politiques (Pallez, 2008). Les logiques ainsi véhiculées modifient par conséquent le travail des agents publics, et plus spécifiquement celui de l'encadrement (Crozet et Desmarais, 2005), ce qui est d'autant plus sensible dans le contexte consulaire où les décisionnaires, les élus, ne sont pas ceux qui mettent en œuvre les décisions, les agents publics, salariés consulaires, à plus forte raison quand différents échelons sont mobilisés. Une logique d'audit adoptée à différents niveaux (hiérarchiques et élus) devient alors utile voire nécessaire.

D'un autre côté, cela introduit dans le monde consulaire les questions autour du leadership déjà bien connu en management public, ce qui s'explique en effet par un besoin accru de sens et un certain malaise des managers face aux effets pervers de l'instrumentation des démarches et des réformes engagées dans la sphère publique (Bartoli, 2011). La même logique s'appliquera-t-elle donc dans les CCI, qu'elles soient territoriales, régionales ou même nationales ? Il convient en effet de garder à l'esprit que ces structures ont connu de récentes et profondes réformes ayant des conséquences budgétaires et managériales sans précédent mais qu'elles connaissent déjà l'importance des pratiques responsables. Par conséquent ne pouvons-nous supposer que les pratiques managériales des différents acteurs consulaires concernés vont être encore plus observées, ne serait-ce que par les salariés eux-mêmes, sans oublier les élus et les pouvoirs publics ? Une pratique de l'audit social et sociétal renforcée prend alors tout son sens, surtout dans un contexte où la notion de management responsable apparaît comme la déclinaison de la RSE au niveau des managers (Pless, Maak and Waldman,

2012), ce qui peut être aussi vu comme une forme de contribution à la réflexion sur la renaissance du Management Général (Scouarnec, 2010).

4. Bibliographie

- ALDRIN J. (2012), *Etude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une CCI*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E. Université de Lorraine.
- BARET, P. (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *XVI^{ème} conférence AIMS*, 6-9 juin, Montréal.
- BARTHE N. (2010), « Responsable, sociable, entrepreneur... La « RSE de Luc Boyer » », in Scouarnec A. (coord.) (2010), *Management et métier. Visions d'experts. Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Cormelles-Le-Royal, Editions EMS, chapitre 3, pp.63-70.
- BARTOLI A. (2008), « Les outils du management public : fausses pistes et vrais défis », in Huron, D. et Spindler, J. (coord.) (2008), *Le management public en mutation*, Paris, L'Harmattan, chapitre 3, pp. 73-93.
- BARTOLI A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition.
- BARTOLI A. (2011), « Le management et le leadership : vers une réconciliation porteuse de sens », in Trosa S. et Bartoli A. (coord.) (2011), *Le management par le sens au service du bien public*, Mayenne, SCEREN-CNDP, pp. 109-119.
- 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.
- BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMENEZ A. ET MORIN D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale » in Gendron C., Igalens J., Bourion C. (Dir.) et Cloutier J. (2008), *Repenser la gestion des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Internationale de psychosociologie, Vol. XIV – n°33, été 2008, Paris, Editions Eska, pp. 79-140.
- BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New-York, Harper & Brother.
- BRUNEL M. ET TRIKI D. (2009), « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'ADERSE « Outils et pratiques de la responsabilité Sociale des Entreprises »*, Groupe ESC Pau, 22-23 janvier, 16 pages.
- CAPRON M. ET QUAIREL F. (2002), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », *Cahiers de recherche ERGO-CREFIGE*, Universités Paris 8 et Paris-Dauphine, n° 0201-0202-0203.
- CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZETEE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.
- 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.
- COUR DES COMPTES (2009), « La tutelle des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) », *Rapport annuel*, pp.159-165.
- CROZET P. ET DESMARAIS C. (2005), « L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable ? », *Actes de la XVI^{ème} Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15-16 septembre, 21 pages.
- EGGRICKX A. (1998), *La contrôlabilité des organisations publiques politiques : Le cas des Chambres de Commerce et d'Industrie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E., Université de Montpellier II.

- FAUCONNIER, D., D'OUVILLE, L. ET PEULET, J.P. (2003), *La Responsabilité Sociale des Entreprises*, Lyon, Editions de l'ANACT, février.
- 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.
- HOOD C. (1991), "A Public Management for all seasons?", *Public Administration*, vol. 69.
- IGALENS J. (2007), « L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, Issue 2, pp. 129-157.
- IGALENS J. ET VICENS C. (2005), « Vers des restructurations socialement responsables ? », in Igalens J. (2008), *Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne*, *Les Cahiers de la CRSDD*, n° 5, ESG-UQAM, 24 pages.
- ISEOR (2004), *Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Economica.
- JOUNOT A. (2010), *RSE et développement durable*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR éditions.
- LE MOIGNE J.L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.
- LEPINEUX F., ROSE J.J., BONANNI C. ET HUDSON S. (2010), *La RSE, la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod.
- MAULEON F. ET GIOANIM. (2010), « RSE 2.0 : Entreprises, managers et citoyens, tous connectés pour relever les défis de la RSE - Welcome to CSR 2.0: Networking firms, managers and citizens to face CSR challenges », *Actes de la 28ème Université d'été de l'Audit Social « Managers : tous auditeurs sociaux »*, ESC Pau, 26-27 Août, 19 pages.
- MEIER O. ET SCHIER G. (dir.), *Gouvernance, éthique et RSE. Etat des lieux et perspectives*, Paris, Hermès Science et Lavoisier.
- MOQUET A.C. (2005), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Revue Management et Avenir*, n°3, janvier, pp. 153-170.
- MORDACQ F. (2009), *La réforme de l'Etat par l'audit*, Paris, L.G.D.J. - Lextenso éditions.
- NIOCHE J.P. (1997), « Introduction au numéro spécial public-privé », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, n° 115, pp. 5-12.
- PALLEZ F. (2008), « La modernisation du secteur public » in Schmidt G. (Coord.) (2008), *Le Management. Fondements et Renouvements*, Sciences Humaines Editions, pp. 233-241.
- PASQUERO J. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée » in Turcotte M.F. et Salmon A. (dir.) (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- PERETTI J.M. (2010), « Les nouvelles responsabilités d'audit social des managers », *Actes de la 28ème université d'été de l'IAS « Managers : tous auditeurs sociaux »*, Groupe ESC Pau, 26-27 Août.
- PLESS N., MAAK T. AND WALDMAN (2012), « DifferentApproachestowardDoing the Right thing: Mapping the responsibility Orientations of Leaders », *Academy of Management*, pp. 51-65.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (2004), *Recherches en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.
- SCOUARNEC A. (coord.) (2010), *Management et métier. Visions d'experts. Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Cormelles-Le-Royal, Editions EMS.
- 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.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

GESTION ETHIQUE EN FINANCE: LE CAS DU MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS.

Benoît CHERRE. Ph.D.

Professeur en éthique des affaires
UQAM - École des sciences de la gestion
Département d'organisation et RH Montréal (Québec) CANADA
cherre.benoit@uqam.ca

Nicolas DUFOUR

Doctorant, Cnam-LIRSA
Adjoint pédagogique, licence comptabilité de gestion et contrôle, Cnam
Enseignant IFPASS-ENASS
nicolas.dufour@cnam.fr

1. Introduction

L'actualité récente montre que les enjeux de contrôle de l'environnement dans le secteur financier sont loin d'être résolus, notamment en ce qui concerne les risques opérationnels (Power, 2009). Outre les affaires Enron, Worldcom, Parmalat, dans un environnement post crise de 2007-2008, on constate que les institutions financières sont aux prises avec une vulnérabilité qu'un contrôle croissant ne parvient pas à enrayer comme l'illustrent les cas de la Société Générale, d'AIG, d'UBS, de JP Morgan Chase plus récemment. Si des progrès ont été réalisés pour tenter d'apporter une réponse aux enjeux de risques opérationnels, de nombreuses zones d'ombres perdurent dans le secteur financier. Cela revient à introduire la question du contrôle et des marges de manœuvre (de liberté et de responsabilité) y étant relatifs dans un cadre régulé (Savall et Zardet, 2005). Pour certains auteurs, les travers récents du contrôle sont liés à une éthique financière que l'on pourra qualifier d'artifice, car se situant davantage dans une logique discursive et esthétique que dans une vraie démarche de management éthique (Perrot, 2008).

De nombreux auteurs se sont intéressés aux nouveaux leviers du contrôle dans les organisations pour démontrer que ces derniers relevaient davantage de questions de management et d'implication des parties prenantes que d'une volonté de répondre aux normes de contrôle (Simons, 1995 ; Cappelletti, 2009 ; Chauvey, 2010). Si l'on ne peut pas agir réellement sur le nombre exponentiel de « forces perturbatrices » pesant sur les organisations, il est possible de répondre à ces dernières en développant une approche stratégique claire, mais aussi par un changement global des attitudes permettant une responsabilisation à chaque stade de l'organisation (Bower et al., 2011). Outre ces éléments, les recherches récentes montrent que la crise financière de 2008 est avant tout une crise du Risk Management (Andersen et al., 2011). Si le contrôle des risques opérationnels dans le secteur financier et les marge de manœuvre y étant associé ont échoué, dans ce contexte, se pose la question de l'audit sur ces aspects. Dans une culture d'éthique esthétique, comment parvenir à l'établissement d'un audit adéquat et efficace dans le domaine de la finance.

Face à de tels constats, notre recherche concerne **la mise en œuvre des politiques de contrôle des risques opérationnels et la dimension éthique du management y étant associée**, ce qui implique de construire un axe de management privilégiant la responsabilisation en vue de donner un contenu empirique à cette dimension éthique. Notre question de recherche se pose ainsi : *Comment décrire la dimension « responsabilisation »*

des acteurs dans le processus de gestion du risque opérationnel ? Pour répondre à cette question de recherche, nous allons explorer ces thématiques dans le discours des acteurs interviewés.

2. Partie théorique

La difficulté d'appréhender la dimension de responsabilisation des acteurs dans le champ de la gestion demeure importante car ce thème est divers et aussi porté par de nombreux paradigme qui peuvent s'opposer. Notre désir est d'apporter un éclairage original à la notion de responsabilisation. Le présent article propose d'aborder le sujet sous l'angle alternatif de l'existentialisme de Jean-Paul Sartre. Notre cadre théorique met l'accent sur la prise de décisions en pleine connaissance de sa liberté et de ses responsabilités. Notre modèle est destiné à encourager la réflexion sur les attitudes des gestionnaires lorsqu'ils appliquent la gestion risque et la possibilité de refuser les attentes des autres. Nous baserons notre modèle sur les notions de liberté, de responsabilité et du déterminisme à partir de l'œuvre philosophique de Sartre.

Il existe bien quelques tentatives pour intégrer les thèmes existentiels sartriens dans l'éthique des affaires, notamment avec Ashmanet Winstanley (2006), Jackson (2005), et Agarwalet Malloy (2000). Ashmanet Winstanley (2006) et Jackson (2005) ont souligné la contribution des thèmes existentiels – tels que l'authenticité – pour faire des affaires, y compris la prise de décision éthique mais, sans en formuler un modèle pratique. Seul West (2008) propose un modèle général avec une étude de cas qui fait l'association de la liberté et la responsabilité associée dans les prémisses des décisions éthiques. A l'instar de West (2008), nous sommes d'accord avec l'intention de Sartre. Les modèles expliquant les prises de décision doivent préconiser les notions de liberté et de sa responsabilité associée comme préoccupations éthiques majeures en général, et en éthiques des affaires en particulier.

La perspective sartrienne de l'éthique des affaires nous offre un éclairage nouveau sur l'éthique de la liberté. La liberté – et non l'authenticité – peut nous permettre de mieux comprendre l'action et les décisions humaines dans des contextes de contrôle de risque ou dans celui des audits. Le choix de prendre les travaux philosophiques de Sartre affirmant que la liberté exprimée dans une situation de contrainte est à la genèse de l'action éthique nous semble porteur d'un réel pouvoir explicatif. La liberté selon la perspective Sartrienne ne doit pas se concevoir comme une logique de « chacun pour soi » (Sartre, 1996). Au contraire, c'est une éthique de la liberté pour soi et autrui, c'est une éthique des affaires humanisme (Cherré, 2013). A travers cette « éthique de la liberté », nous pensons que ces travaux peuvent contribuer à mieux décrire le phénomène de « responsabilisation » des gestionnaires dans le processus de gestion du risque opérationnel.

2.1. Éthique et risque : ontologie de la praxis décisionnelle

A l'instar de la vie en générale, notre vie professionnelle rencontre la complexité et l'ambiguïté. Pour faire face à cette complexité, les observateurs prennent conscience de l'existence de plusieurs niveaux d'observations des problématiques éthiques rencontrées par les salariés (Girard, 2009). Ces niveaux d'études se basent sur la nature du travail. Il en existe trois niveaux : les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les employés (Girard, 2009). Cette nomenclature est intéressante, car elle se base sur la position hiérarchique et donc sur la notion de pouvoir. Le pouvoir nous renvoie vers un concept plus fondamental tant en philosophie morale qu'en éthique de l'entreprise : la liberté. Avec ce raisonnement, on peut conclure que la question de l'éthique au travail n'est pas seulement une question de beau et de bien, mais également une affaire de pouvoir et spécifiquement de liberté.

Nous proposons de mettre en lumière les éléments structurants d'une ontologie de la praxis axée sur la liberté à propos de la prise de décision éthique en gestion des risques financiers. Voici les éléments de contextualisation de cette ontologie de la praxis, ils sont au nombre de trois. Il y a un déterminisme provenant de la situation, les obligations corporatives et sectorielles du personnel-cadre impliquées (cadre intermédiaire en l'occurrence), la liberté et la responsabilité de ce même personnel. Nous faisons l'hypothèse de l'existence d'une dynamique entre ces éléments qui est la base de leur décision éthique. Ceci présuppose indirectement que l'individu doit être considéré comme libre et moralement responsable s'il n'est pas soumis à des pressions physiques ou psychologiques critiques qui lui interdisent d'agir selon ses propres ambitions. Cette dernière supposition embrasse la vision sartrienne de la pensée et l'action éthique (Sartre, 1996; Münster, 2005; Stal, 2006; Daigle, 2009; Cabestan, 2009 et Allouche, 2012). C'est sur ces trois éléments - liberté, responsabilité et déterminisme - que nous allons expliciter notre cadre théorique d'une ontologie de praxis des cadres financiers.

2.2. Entre éthique et esthétique, la responsabilisation comme effectivité du management des risques

La responsabilité est un thème précieux à la philosophie morale. Faire le portrait de tous les systèmes éthiques développés autour de cette notion serait une tâche titanesque. D'où vient la responsabilité ? Envers qui doit-elle se porter ? Autant de questions pouvant faire débat. Nous avons choisi la philosophie de Sartre (1996) pour découvrir les aspects de cette question de responsabilité. Dans un secteur (le secteur financier) où la norme est très présente, mais sujette à des interprétations multiples (conflits de norme, empilement des normes), ce choix est motivé par la description de l'origine de cette responsabilité et de sa conception originale (Sartre, 1943). Puisque la responsabilité morale est de s'appuyer sur le libre arbitre, regardons ce que Sartre (1943) exprime sur la liberté.

-La liberté

Avec la liberté, nous touchons un point important de la philosophie de Sartre (1943). Ce qui permet à un être humain d'être ce qu'il est, c'est la liberté (Daigle, 2009). La liberté est un « projet fondamental »⁶⁰ qui unit l'être dans sa projection dans le futur (Sartre, 1943). C'est une liberté émancipatrice, mais aussi créatrice. Projet d'expression de soi, elle est un acte à l'imagination fertile par lequel un humain justifie son existence. Cette liberté sartrienne est une théorie de la praxis, c'est-à-dire d'une action ordonnée en vue d'un résultat. Elle est une articulation existentielle avec des « choix » libres projetés dans l'avenir (Münster, 2005). Sartre nous invite conséquemment à choisir la liberté pour une existence authentique (Sartre, 1943).

Sa proposition sur la liberté ne doit pas se confondre avec l'idée de non-soumission au principe de causalité, c'est-à-dire aux lois de la nature ou aux lois humaines. Ce n'est une liberté de « réaction » ou de rébellion par principe. Bien qu'il ne rechigne pas à l'engagement et à la révolte, Sartre confirme que la liberté est constituante de l'existence humaine. Elle y est centrale : « le projet libre est fondamental, car il est mon être » (Sartre, 1996, p.103). Pour lui, la liberté est constitutive de notre personnalité et de notre «projet» de vie. C'est une vision positive et une vision axée sur la praxis – une « liberté d'action » - et non une conception théorique basée exclusivement sur la volonté (Schlick, 1997). Ce point est majeur, car si la liberté est avant une liberté de praxis, nous devons tenir compte de l'environnement

⁶⁰ La fameuse maxime issue de la philosophie morale selon laquelle la soumission aux lois qu'on s'est prescrite est liberté.

dans lequel elle évolue. Considérer les agents extérieurs pouvant entraver cette liberté, comme les mentalités sociales, est une nécessité. Sommes-nous assez conscients de ces entraves pour assumer notre liberté et agir librement ? La mesure de cette conscience est la responsabilité assumée de nos actes. La responsabilité est le baromètre de l'application de notre liberté en situation.

En entreprise, une illustration de cette liberté de type Sartrienne se trouve souvent dans le choix lors de dilemme éthique (Cherré, 2011). Vais-je choisir les obligations organisationnelles ou mon éthique personnelle ? Ce type de conflit de valeurs entre une obligation et une croyance est certes plus complexe qu'elle n'y paraît surtout en temps de récession ou de précarité d'emploi. Votre décision – surtout l'action – devra refléter votre liberté. Si ce n'est pas le cas, Sartre dira que vous avez été « de mauvaise foi » (Sartre, 1943). Cette mauvaise foi que l'on retrouverait dans le domaine du contrôle au travers de l'hypocrisie normative, forme particulière de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989 et Cappelletti, 2006a et 2009). Vous vous êtes réfugiés dans une posture inauthentique à cause de l'incohérence entre votre liberté de volonté et votre liberté d'action. Avec Sartre, il faut «être à la hauteur de ses valeurs», c'est-à-dire à travers l'application concrète de notre liberté revendiquée dans nos décisions (Allouche, 2012). L'utilisation première de notre liberté est d'éviter le carcan du déterminisme et d'endosser notre responsabilité. Cette liberté ontologique se déploie au sein d'une liberté pratique, une éthique, avec laquelle la responsabilité est étroitement liée (Daigle, 2009).

-La responsabilité

Donc, si nous sommes absolument libres, nous sommes pour Sartre (1943) absolument responsable. Il définit la responsabilité comme la conscience d'être l'auteur d'un événement ou d'un objet (Cabestan, 2009). Le but de la responsabilité est clair à ses yeux : pour l'individu, c'est d'être responsable de ce qu'il est, c'est à dire de ce qu'il est devenu par la succession de ses projets (Sartre, 1996).

« Si vraiment l'existence précède l'essence, l'homme est responsable de ce qu'il est. Ainsi, la première démarche de l'existentialisme est de mettre tout l'homme en possession de ce qu'il est et de faire reposer sur lui la responsabilité totale de son existence. Et, quand nous disons que l'homme est responsable de lui-même, nous ne voulons pas dire que l'homme est responsable de sa stricte individualité, mais qu'il est responsable de tous les hommes. [...] Ainsi, notre responsabilité est plus grande que nous pourrions le supposer, car elle engage l'humanité entière » (Sartre, 1996, pp.31-32)

Cette conception de la liberté est un humanisme parce qu'elle met au centre de ses préoccupations l'humain : soi et les autres. Il faut voir dans l'expression « engage à l'humanité entière » une vision où nous sommes responsables par nos choix de tout un chacun dans l'éventail des possibilités humaines. Par nos choix, nous servons également de modèle. Sartre appelle donc à une responsabilité humanisme par l'exemplarité. Quand je décide, je dois le faire pour donner l'exemple à tous; mon action doit être exemplaire pour moi et pour les autres. Lorsque nous agissons mal en entreprise, nous sommes irresponsables vis-à-vis de soi-même en cédant à nos désirs et nos pulsions, mais surtout nous sommes irresponsables vis-à-vis des autres par notre comportement peu conforme à notre idéal. En ce sens, si nos choix engagent l'humanité entière, on ne peut pas taxer d'individualiste cette philosophie (Sartre, 1996). La responsabilité préconisée par Sartre est large, mais pas absolue. Il faut aussi l'envisager sous l'angle moderne du principe d'«*accountability*», soit le fait de rendre des comptes quant au pouvoir lié au fait de savoir (Pesqueux, 2007).

Ce message est très contemporain dans les situations organisationnelles. Ne pas assumer ses responsabilités, car nous n'avons pas voulu assumer notre liberté, est un scénario trop bien connu dans le monde de l'entreprise. Les fameuses réponses comme « tout le monde fait comme cela », « c'est comme cela que l'on fait des affaires » en sont des illustrations. Se réfugier dans la lâcheté explique bon nombre de scandales financiers. Mais, l'inverse est vrai et il existe. Prendre ses responsabilités et endosser sa liberté de penser se rencontrent dans les décisions de cadres. L'exemple que l'on peut évoquer est celui de Sherron Watkins. Cette comptable a dénoncé les pratiques d'Arthur Anderson et de son employeur - Enron - à son directeur de l'époque Ken Lay. Pouvait-elle se le permettre ? Non, elle n'en avait pas les moyens. Pourquoi l'a-t-elle fait ? Il lui a semblé que dire qu'ils étaient une compagnie de voleurs était la vérité et qu'elle se sentait libre de l'affirmer à son directeur. Sa lettre n'est apparue qu'au grand public cinq mois plus tard. Mais, la mise en lumière des malversations dénoncée dans sa lettre a permis l'enquête. Elle a été citée en exemple pour sa liberté de penser et d'agir.

-Le déterminisme, cette liberté enchaînée

Nous venons de le voir avec Sartre, l'homme est authentiquement responsable de ce qu'il est et de ce qu'il veut devenir. Ce serait donc de la lâcheté et de la mauvaise foi de se déclarer irresponsables dans nos décisions au travail. Ce n'est d'autres qu'un déni de notre responsabilité et de notre liberté. Mais, un constat demeure avec les divers scandales actuels, les principaux protagonistes réfutent toutes responsabilités affirmant qu'ils ne faisaient que suivre les recommandations formelles et informelles du conseil d'administration. En somme, la question demeure dans le monde de l'entreprise : les pressions extérieures de l'individu sont-elles trop déterminantes dans les décisions de ces derniers ?

En fait, la source de notre inauthenticité face à nos responsabilités pourrait provenir de cette « liberté enchaînée » (Allouche, 2012). Nous pouvons vivre libres, mais cette liberté est en situation (Sartre, 1943). Ce qui veut dire que si nous vivons hors de la norme majoritaire, des conflits entre notre éthique et celle de la majorité peuvent surgir. Les normes sociétales imposées par des institutions impliquent que tous les acteurs intériorisent leur rôle afin de garantir un bon fonctionnement de vie en collectivité. Les institutions - écoles de commerces, les revues spécialisées par exemple - nous enseignent les conventions qui structurent les morales et les comportements (Allouche, 2012). Le cas du garçon de café exposé par Sartre dans *L'être et le néant* (1943) en l'illustration symbolique. Le serveur sous peine de perdre son emploi doit se conformer aux attentes des clients en incarnant un comportement stéréotypé et aliénant du garçon de café type (Sartre, 1943). Il doit gesticuler, se déplacer, feindre une attention particulière aux clients et dans le but de se modeler à la vision que les autres - les clients et le patron - désirent de lui : « Voilà bien des précautions pour emprisonner l'homme dans ce qu'il est. Comme si nous vivions dans la crainte perpétuelle qu'il n'y échappe, qu'il ne débarde et n'élude tout à coup sa condition » (Sartre, 1943, p.96 cité par Allouche, 2012). Pour Sartre, il y a un conformisme aliénant dû à la « pression normative de la société » (Allouche, 2012). Cette pression normative par son caractère « conformiste » est parfois envisagée en tant qu'hypocrisie normative (Cappelletti, 2009).

En jouant des rôles dans le travail, les individus, nous dit Sartre (1943), sont dans un processus d'aliénation où ils imitent la vie comme des acteurs professionnels. D'où peut-être la critique actuelle d'une société de spectacle (Debord, 1967). Ils jouent intégralement leur rôle et en oublient leur liberté. Cette aliénation déborde du cadre de l'exécution de notre travail. Elle pénètre même nos convictions morales. Les institutions nous transmettent par

une éducation morale des éthiques qui ont su révéler leur utilité, mais qui demeurent abstraites avec le temps. Le devoir et les obligations atteignent un tel degré d'abstraction qu'ils perdent toutes attaches concrètes et ainsi leur légitimité. Le cas de l'identité juridique de l'entreprise est symptomatique : une entreprise privée est-elle une personne juridique ayant les mêmes droits que les êtres humains ? L'impératif catégorique kantien doit-il s'y appliquer ? Un devoir convertible à n'importe quel sujet - parce que ce droit est universel - peut provoquer une éthique aliénante. Le droit au respect de la propriété intellectuelle peut être la cause d'une action immorale, pensons par exemple aux médicaments et leurs prix inaccessibles dans le tiers monde. Sartre réfute cette vision d'aliénation morale (Stal, 2006)

Dans sa philosophie, Sartre nous met en garde de l'existence d'un «poison de la résignation» (Allouche, 2012) et celle du danger d'aliénation morale (Stal, 2006) qui guette tout un chacun. Avec les derniers scandales, ces avertissements sont devenus réalité. Cette résignation est patente en cela que la littérature académique dénonce le *Risk Management* comme une théorie omniprésente - et en pratique souvent peu effective - mais reprise compulsivement par les entreprises (Power, 2009 ; Mikes, 2011). On constate de plus en plus des attitudes d'aliénation morale et de résignation face aux responsabilités dans le monde des techniques et dans celui des logiques financières. Les scandales avec les banques françaises telles Société Générale et Américaines telles Goldman Sachs nous invitent à croire que les décideurs à tous niveaux sont dans cette logique de dé-responsabilisation mais, qu'ils s'y résignent et surtout qu'ils en dénie l'existence.

3. Partie empirique

3.1. Méthodologie de recherche

Notre enquête demeure effectivement une exploration de l'expérience personnelle à travers les construits culturels dominants et actuels. Notre interprétation de la pensée de Sartre sur la morale est celle du rejet de tout déterminisme et se base sur le vécu de l'individu. À l'aide des entrevues, nous tenterons de comprendre ce qui arrive aux gestionnaires au niveau de leur l'application de leur liberté dans le cadre du contrôle du risque. Ce faisant, le projet s'inscrit dans la perspective déductive et notre recherche s'insère dans l'approche de la phénoménologie et nous invitent donc à suivre la méthode la plus adéquate qui émane de la phénoménologie (Patton, 2002).

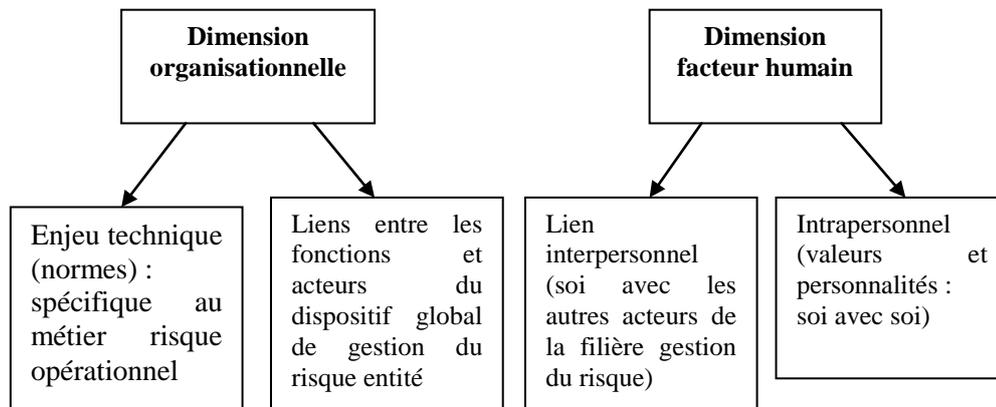
Pour pénétrer dans le vécu des individus et explorer les constructions humaines du monde qui les entoure (approche phénoménologique), nous devons nous adjoindre la méthode de l'entrevue semi-directive qui lui offre de la souplesse et donne la possibilité d'approfondir les propos des répondants (Patton, 2002). Le choix de gestionnaires comme population interviewé provient du fait qu'ils détiennent le pouvoir de clarifier et de communiquer les attentes éthiques au sein de l'organisation (Bird et Waters, 1989). Ces auteurs ne sont pas les seuls à faire ce constat et à proclamer que le rôle du gestionnaire sert «d'huile à moteur» de l'éthique en entreprise (Hosmer, 1995).

Notre méthodologie est basée sur un ensemble d'entrevues semi-directifs réalisés auprès de responsables risques opérationnels, contrôle interne, audit interne, mais aussi de managers opérationnels dans les secteurs banque et assurance (plusieurs entités dans chaque secteur). Plusieurs thématiques récurrentes ont été abordées dans les entretiens : notamment le sens des contrôles autour du risque opérationnel, le lien entre les acteurs, la communication entre parties prenantes, les inerties internes, les difficultés et leviers permis par la réglementation

prudentielle. L'effectivité des politiques de risques opérationnels a aussi été envisagée lors de ces entretiens. L'interviewé est guidé à travers les questions «de façon à l'aider à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis» (Boutin, 1997).

Le recours à des entretiens semi-directifs semblait plus approprié eu égard au caractère exploratoire de la thématique (le risque opérationnel reste un sujet diffus, voire confus, dans les organismes du secteur financier, chaque spécialiste du sujet ayant en partie une lecture propre). En outre, la thématique du risque opérationnel peut faire l'objet de non-dit lors d'entretiens trop directifs, notamment lorsqu'elle est rattachée à des enjeux politiques et d'image de l'établissement financier (exemple : capacité à enrayer les fraudes aux moyens de paiement, capacité à contrôler des activités à risque). La grille d'analyse des entretiens utilisée et décrite ci-après suit un principe de généralisation analytique (Thiéart, 2003) ayant permis le codage des données. Les thématiques abordées étaient les suivantes (figure 1). Cette grille d'entretien intègre les multiples dimensions qualitatives associées à la thématique du risque opérationnel et se structurait ainsi : présentation de l'interviewé et de son parcours, perception de la notion de risque opérationnel et regard critique sur les normes et définition usitées, rôle par rapport au risque opérationnel et à sa gestion, comparaison avec les autres acteurs de la filière risque opérationnel (ainsi que le rôle du régulateur), perception de sa responsabilité quant au risque opérationnel ainsi que de la responsabilité d'autrui, vision du risque opérationnel en tant que priorité dans l'organisation (rapprochement avec la vision de l'interviewé, les visions d'autrui, les valeurs et la stratégie de l'entreprise)

Figure 1. Grille d'analyse des axes éthique et responsabilisation en management du risque opérationnel.



Cette grille d'analyse nous semble pertinente au regard de notre thématique, car elle permet à la fois d'aborder la dimension technique du sujet risque opérationnel (parfois source d'aversion en pratique), mais aussi de tenir compte des enjeux éthiques liés à la dimension organisationnelle de la gestion du risque tout en prenant en compte le poids des interactions avec soi et entre soi et autrui. Une telle grille de lecture a par ailleurs été mobilisée dans certaines recherches dans le domaine du contrôle (Ducrocq et al., 2012) ainsi que des recherches précédentes réalisées dans le domaine de l'intelligence émotionnelle (Goleman et al., 2005). Cette approche de l'intelligence émotionnelle en lien avec notre thématique de contrôle permet encore de faire le lien avec la grille de lecture théorique retenue explorant la dimension responsabilisation et de liberté de l'individu.

-Les entretiens : 50 entretiens au total ont été réalisés. Ces entretiens codés via un logiciel d'étude de contenu (NVivo) ont été traités et analysés en termes de discours en vue de voir les vrais sujets de préoccupation de ces responsables risques et contrôle ainsi que la mise en

lumière de la dimension responsabilité souvent tacite, parfois exprès dans la conduite des politiques de risques.

Tableau 1. Tableau synthétique des entretiens réalisés.

Fonctions	Nombre et type d'entretien
-3 (managers et directeur) interlocuteurs marketing, -3 (managers et directeur) interlocuteurs direction opérations, -1 (directeur) interlocuteur DSI, -1 (manager) interlocuteur banque de détail, -4 interlocuteurs contrôle interne	12 entretiens (durant l'étude de cas)
-7 consultants séniors et experts risques opérationnels -6 directeurs d'audit interne -8 directeurs du contrôle interne -17 directeurs des risques et Risk Manager	38 entretiens confirmatoires (après l'étude de cas)

3.2. Résultats de la recherche

- La liberté (de penser et d'agir)

La thématique de la liberté est l'un des axes centraux dans les entretiens. Si elle est rarement exprimée en tant que telle, elle ressort clairement dans l'idée qu'outre le cadre normatif, les acteurs dans l'organisation restent libres de s'organiser selon la manière qui leur semble la plus efficace. L'enjeu de « rendre des comptes » sur cette organisation étant abordé au travers de thématiques d'esthétique d'apparence telle que l'amélioration continue. L'idée jaillissante est alors que l'on reste libre des contrôles à développer dès lors que l'on en démontre la dimension de progrès sous-jacente.

- Le libre arbitre

Cette liberté est d'abord spécifique à chaque entité : qu'il s'agisse des métiers opérationnels, des contrôleurs, des directions des risques. Chacun ayant sa vision de l'enjeu de risque opérationnel, en dépit de problématique de lecture commune, il demeure un périmètre de propre à chacun.

Tableau 2. Verbatim Libre arbitre

Directeur des risques	« La banque connaît clairement le périmètre de responsabilité qui est le sien, c'est essentiel d'avoir une sphère d'autonomie et de responsabilité pour les métiers ».
Directeur d'audit interne	« Une de nos contraintes, c'est qu'on a le sentiment que le régulateur développe un corpus de jurisprudence dont il nous fait part après, alors qu'a priori on a une marge de manœuvre, car il y a en pratique peu de <i>guidelines</i> sur comment développer nos contrôles ».
Directeur contrôle interne	« En pratique, on demande soit plus de liberté dans la mise en œuvre de nos contrôles, soit des règles claires à mettre en œuvre quand il y a de nouvelles normes ».
Risk Manager	« Le contrôle c'est une chose, mais on prend souvent du recul sur les outils, les taux de conformité, etc., car ce qui permet de cerner le risque opérationnel, c'est avant tout des doutes, des craintes que nous font remonter nos réseaux d'opérationnels dans l'établissement ».
Contrôleur interne	« En fin de compte ce n'est pas grave si les outils et reporting ne sont pas toujours ce qu'ils devraient être, le tout est que les opérationnels se sentent appuyés et que l'on travail en commun ».

- La responsabilité :

Dans un cadre réglementaire contraint, cette liberté est en effet « enchaînée », car l'enjeu de « reporting », de rendre des comptes, y est prégnant. Le levier du management y est essentiel. Il est nécessaire d'avoir une vision d'organisateur pour maîtriser le sujet du risque opérationnel, nécessairement diffus et souvent subi dans les organisations du secteur bancaire. Une question centrale étant de passer d'un contrôle des risques perçus comme une sanction à un contrôle « partenarial », source d'apprentissage des sachants et experts (opérationnels comme contrôleurs) vers les acteurs devant gérer les dysfonctionnements. La recherche de levier de responsabilisation prend alors plusieurs dimensions : envers autrui (*reporting* aux collaborateurs des entités dédiées au contrôle dit « de second niveau » par exemple), envers soi-même et du fait de ses propres actions (le contrôle dit « de premier niveau » réalisé par les opérationnels et le management eux-mêmes).

Tableau 3. Verbatim Responsabilité

Responsabilité envers autrui	
Directeurs des risques	« A une époque où les managers en poste n'ont pas reçu une formation au risque, une éducation sur le sujet, notre travail est peu à peu de changer cet ordre établi en développant cette acculturation progressive. »
Manager	« Quand les risques perdurent, cela concerne les hommes, pas tellement les processus. On se cache parfois derrière l'outil sauf si nos correspondants risques opérationnels nous aiguillent dans cette tâche souvent administrative. »
Risk Manager	« Notre travail d'animation de filière risque, c'est 75% de qualité et 25 % de risque, on aide les métiers à avancer dans leur job, à être plus efficace et à développer une conscience des risques dans la prise de décision, on fait de l'aide à la décision. »
Consultant expert risque	« Les missions sur lequel nous intervenons sont parfois techniques, mais le gros du travail c'est de faire comprendre que la formalisation est le début de l'amélioration sur le risque opérationnel. »
Responsabilité envers soi : se respecter et respecter ses valeurs en assumant sa liberté de choix	
Managers	« Le risque opérationnel et le contrôle, c'est devenu un vrai sujet quand on a commencé à en voir l'intérêt pour limiter l'hémorragie...pour les fraudes externes c'est le cas surtout, car c'est un sujet de maturité. Sur les autres risques, on n'en est pas là ».
Directeur contrôle interne	« Sur le risque, quand on est manager, on se noie rapidement, être en responsabilité sur ce sujet, c'est avoir des données clés sur lesquelles s'appuyer, mais aussi comprendre où s'arrête la tolérance au risque de la compagnie ».
Risk Managers	« Quand on est manager, à partir de quand peut-on se dire je suis responsable et je responsabilise mes équipes? Quand le contrôle est fait on a vite oublié le sujet, et même pendant le contrôle, on cherche à se délester pour passer à autre chose. »
Responsabilité de ses actions	
Directeur contrôle interne	« Les attentes vis-à-vis de chacun consistent à être exigeant sur les contrôles menés. On doit avoir une conscience forte de la nécessité d'être en maîtrise ».
Risk Manager	« Une fois que la responsabilisation est intégrée, le risk manager ne tient pas le stylo, il accompagne les métiers et aura davantage d'assurance que les diligences sur le risque sont bien prises ».
Directeur Audit Interne	« C'est malheureux à dire, mais si nos métiers sont aussi sensibles à la question du risque, c'est aussi à cause des crises et des pertes importantes qu'a connu la banque dans l'histoire récente ».

- Le déterminisme

Outre ces dimensions de responsabilité, une des logiques à surmonter dans l'enjeu en dualité de responsabilité/liberté propre au management des risques opérationnels consiste à surmonter les phénomènes de rejet sur l'organisation et sur autrui, forme spécifique du déterminisme. Ces rejets s'inscrivent dans une « logique du pire ». Il s'agit de considérer que quels que soient les systèmes de contrôle mis en place, personne n'est à l'abri de risque récurrent et qu'aucun risque rare et catastrophique ne peut vraiment être évité (une fraude de type « *rogue*

trading» par exemple). Ce déterminisme rend théorique la question de la culture du risque. Il crée une atmosphère impropre à sa diffusion.

Tableau 4. Verbatim Déterminisme

Consultants risque opérationnel	« Le risque opérationnel, c'est décourageant, on ne peut jamais montrer qu'on le gère vraiment. »
Manager	« La culture du risque, on entend beaucoup parler de ça, c'est quelque chose qui tombe d'en haut, mais quand on fait remonter nos préoccupations, il y a du temps avant d'être entendu...et on n'a aucune garantie d'être toujours écouté ».
Risk Manager	« Les métiers sont de plus en plus ouverts aux contrôles, mais ils remettent en cause l'empilement des contrôles, cette demande du régulateur pas toujours en phase avec l'appétence au risque de la banque. Quand on discute avec les métiers, ils répondent qu'ils le feront, mais que cela reste très administratif pour eux. »
Directeur contrôleur interne	« Le risque, sans la contrainte de la réglementation, on ne ferait que le minimum. Aller au-delà, challenger le métier pour le forcer à montrer ses risques...on a parfois envie de renoncer, car le risque opérationnel c'est souvent discutable, chacun se cherche sur le sujet, on sait que c'est technique et on se cache derrière ça... ».

- Aliénation envers la technique financière et envers la logique financière

De manière consubstantielle à ce déterminisme, les problématiques de complexité de la technè (au sens d'Hans Jonas) confinent le risque opérationnel et son management entre les mains de quelques acteurs. Avoir une vision claire et a fortiori globale d'un sujet aussi vaste dans des organisations bancaires ou assurantielles morcelée, fragmentée bien qu'ayant souvent une taille critique est une gageure. De tels constats souvent partagés rendent difficile la déclinaison d'une logique effective de management du risque opérationnel.

Tableau 5. Verbatim Aliénation et Technique

Directeurs des risques	« On ne va pas assez vite, on a toujours un temps de retard face aux risques nouveaux, il nous faut de plus en plus des experts fonctionnels dans chaque domaine, mais c'est dur à trouver et le principal expert reste le métier... Il faut aussi savoir dire stop à l'usine à gaz, qui nous demande trop de ressources. »
Consultant	« La principale difficulté est d'avoir des contrôles qui veulent dire quelque chose, qui ne soient pas trop mécaniques. C'est la condition essentielle de leur acceptabilité ».
Risk Manager	« Le risque opérationnel, cela reste un sujet de R&D, c'est compliqué, c'est un frein comme un levier, on ne sait pas par où commencer sur l'ensemble des activités de l'entreprise, mais on est aussi libre de tester les méthodes que l'on souhaite ».
Manager	« Sur le risque, on fait des modèles sur de l'intangible, cela n'empêchera pas un nouveau « Kerviel », au mieux on sera surchargés d'informations ».
Directeur SI	« Le risque, c'est comme la qualité, on a tendance à en faire une religion en interne, mais est-ce que pour autant on avance réellement sur des sujets d'experts? »

4. Discussion et conclusion

Le discours des gestionnaires de la finance est intéressant sur le sujet du *Risk Management* et cela à plusieurs endroits. D'abord, ces cadres admettent bien qu'ils possèdent en fin de compte une « sphère d'autonomie » et ont donc une liberté de penser et d'agir (Sartre, 1942).

Elle existe bien, mais ils ne la nommeront pas ainsi. Ils en ont conscience ou ils la revendiquent (Directeur de contrôle interne). Il est à réaliser que c'est une « liberté enchaînée » car elle s'exprime dans un cadre réglementaire restreint voire contraint. Ces individus exposent l'existence d'une liberté d'action, ou de praxis comme le conçoit Sartre (1943 et 1996). Cette dernière tient compte de l'environnement où elle évolue. Dans le cas présent, les propos des gestionnaires sont de revendiquer cette liberté, mais celle-ci est systématiquement contrariée par les structures organisationnelles. On y perçoit l'expression d'une situation dilemmatique où les cadres doivent exercer leur libre arbitre, c'est-à-dire leur liberté, ou ne pas l'exercer et faire comme le garçon de café évoqué par Sartre.

La situation les oblige à considérer ce type de « liberté » puisqu'ils réalisent les responsabilités qui en découlent. Cette responsabilité est intégrée comme un levier d'action, mais le rapport que les cadres entretiennent avec elle est de nature ambiguë. Ils admettent qu'ils ont des responsabilités envers eux-mêmes, envers les autres et envers les actions. Cependant, leur responsabilité d'imposer des contrôles se bute à deux obstacles : le déterminisme de la logique marchande et l'aliénation de la complexité technique.

Le premier obstacle à leur liberté est donc un grand déterminisme idéologique dans la pratique financière. Les gestionnaires affirment qu'ils se résignent à cette logique du risque influencée par un état d'esprit de dérèglementation. Ils nous disent que l'appétence du risque est forte pour les banques. Ce risque se conçoit comme ceci : prendre des risques libres de toutes contraintes accompagnés d'un plus grand gain ou prendre un risque calculé et contrôlé avec un gain moindre (le coût d'opportunité). La première option est en phase avec la logique contemporaine bancaire et elle est à l'origine d'un déterminisme « néo-libérale » dénoncé par les individus interrogés. Ils décrivent également un grand fatalisme vis-à-vis de leur hiérarchie : cette dernière ne les écoute pas. Ceci est peut être la cause de cela. Le deuxième obstacle est la complexité de la tâche. Les cadres deviennent étrangers à leurs conventions professionnelles de la gestion du risque, car elles sont ardues à faire respecter. Cette complexité technique fait perdre tout sens, toute utilité ou toute logique aux pratiques de contrôle pouvant engendrer une forme d'aliénation quand à la technique chez certains managers.

Ces commentaires représentent des avertissements et une base de réflexions sur les apports des politiques des contrôles des risques et leur rapprochement avec l'audit social qui serait le souhait de création de valeur organisationnelle (Cappelletti, 2006b). Leurs commentaires nous expliquent peut être les écarts par rapport aux normes. Quel que soit l'outil, la gestion du risque ou l'audit social, pour qu'il y ait une bonne vérification des respects des lois, des règlements des normes, il faut que l'organisation offre une marge de manœuvre cohérente aux acteurs concernés. Le pouvoir et la liberté doit être dans les mains de ceux qui font le contrôle. L'audit social, outre de s'assurer que les politiques soient suivies, doit également inclure les notions de liberté d'actions et de décision des acteurs de l'application des politiques de contrôle des risques opérationnels et la dimension éthique du management.

Le principal risque que court un audit est « celui d'un repli sur des normes et des principes d'audit visant à standardiser la prestation offerte » (Pigé, 2003). En effet, la standardisation des normes d'audit peut s'avérer un outil formidable, mais rester trop attaché aux normes peut amener à des aberrations de gestion. À l'évidence, l'audit social représente un outil incontournable au service du développement durable et de la responsabilité sociale. Pourtant cette démarche devrait être mise en œuvre en coexistence de la promotion d'éléments tels que des comportements moraux. C'est la question de fond de cet article. La seule mise en place

d'une politique de contrôle de risque n'est pas suffisante selon les gestionnaires. Il faut leur donner la liberté de l'appliquer et responsabiliser tous les acteurs. C'est une problématique conjointe avec l'audit social. L'unique orientation vers la standardisation devrait être « repoussée » pour laisser la place à la sensibilisation – en interne – à des attitudes éthiques valorisant l'application de la liberté et de ses responsabilités.

4.1. Les limites de la recherche

Il est clair que cette recherche démontre un certain nombre de limite. La première est celle de la généralisation des commentaires fournis par les personnes interviewées. Leur nombre n'est pas suffisant pour généraliser. La nature qualitative de cette recherche porte en elle ainsi sa propre limite. Elle constitue un point de départ que des recherches en cours viseront à compléter. Une autre limite provient du cadre théorique et de la perspective existentialiste de la liberté. C'est une liberté lourde de responsabilité (Sartre, 1943) et elle doit s'exprimer en toute circonstance. Dans un univers de contrainte comme celui du monde de la finance où il existe une forte aliénation des acteurs envers une logique monétaire, n'y a-t-il pas l'échec annoncé de cette liberté tant voulu par ces gestionnaires ? La perspective de l'éthique sartrienne comporte toujours son potentiel explicatif, mais la situation de contrainte dans lequel évoluent ces acteurs de la gestion du risque n'annihile pas son aspect curatif ?

En revanche, le volet exploratoire nous permet de concevoir d'autres avenues de recherche. Par exemple, les liens entre les notions de liberté et de responsabilité dans le cadre de la gestion de risque pourraient être explorés sur une plus grande échelle et au travers d'étude de cas de longue durée. Les propos de ces gestionnaires nous suggèrent quelques pistes de réflexions pouvant être des bases d'intervention et de formation sur la gestion des risques. Nous en avons sélectionné trois axes.

4.2. Les leviers du contrôle : une approche volontariste

Si le contrôle compte de nombreux leviers techniques, organisationnels et politiques en interne (Simons, 1995), l'un des plus efficaces réside dans la dimension managériale des acteurs dédiés au risque, lesquels vont réussir progressivement à faire venir les opérationnels d'eux-mêmes. Si la norme impose de déployer des dispositifs de contrôle du risque, la faire appliquer de manière effective et non seulement conformiste est une affaire de qualité du management. « Au départ, quand on déploie notre politique, il y a peu de leviers, il faut taper à toutes les portes, essayer des refus, puis peu à peu créer un club interne, sur le risque opérationnel, en faisant intervenir des directeurs qui en voient l'intérêt, en faisant des conférences avec des retours d'expérience, pour décrocher les métiers et les contrôleurs de leur environnement interne » précise ce Risk manager.

4.3. Liberté et contrôle : du volontarisme à la prise de conscience

Leur liberté pourrait se retrouver entraver par une trop grande méfiance, voire une méfiance dogmatique. Leur liberté est à contrecourant, parce que c'est une liberté de penser différemment pour faire éveiller chez les personnes contrôlées leur responsabilité. « Nous sommes des sortes de poil à gratter dans l'organisation, notre rôle est de forcer le métier à donner des réponses sur des questions de type : que faites-vous pour gérer les risques ? Quels sont ceux qui posent problème ? » nous rapporte ce Risk Manager. Ce directeur des risques nous explique : « La logique c'est l'adaptation aux métiers, cela ne sert à rien d'aller les voir si le discours ne peut pas être entendu, il faut y aller progressivement, et prendre une approche qui convient à chacun, c'est de la conduite du changement, on fait de la qualité en quelque sorte... ». Dans la prise de conscience des problèmes éthiques et le développement d'une responsabilisation, cela passe par une meilleure prise de conscience de l'impact de la culture

organisationnelle (Girard, 2007). La culture organisationnelle actuelle représente est un défi que reconnaît volontiers les gestionnaires comme un obstacle. « On a un vrai effort à faire en matière de structuration, le vrai sujet c'est aussi le cloisonnement, on a un discours récurrent sur le risque, mais en pratique les gens ne se parlent pas, le problème c'est de savoir comment on transforme cela » nous retourne ce directeur d'audit interne. « Il y a des choses que l'on n'aurait pas été prêt à entendre auparavant. Au départ c'était la logique du « contrôler mes collègues, quelle horreur ! C'est une charge en plus » témoigne ce directeur opérationnel.

4.4. De l'apprentissage du risque à l'éducation éthique au risque

Si le risque opérationnel est parfois le fait d'effet d'apprentissage, notamment par le recours aux cartographies des risques (Bon-Michel, 2011), celui-ci revêt une dimension éthique souvent absente dans ces approches instrumentales. « La plus-value du contrôle c'est quand on est capable d'analyser le bon niveau de contrôle à fournir, que cela aide les métiers et répond en même temps aux attentes des autorités de contrôle ...concilier ces objectifs relève parfois de l'impossible, il faut donc s'adapter » rapporte ce directeur contrôle. Pour y remédier, il faudrait offrir aux cadres contrôlés une formation. En matière d'éthique, il a été reconnu que la prise de conscience des problèmes moraux, de l'évolution des comportements et des changements des mentalités et de la culture organisationnelles passait par des séances de formation (Girard, 2007). Faciliter les formations pour les cadres serait un outil, car la prise de conscience de l'utilité éthique du contrôle est difficile à transmettre. C'est un travail de longue durée auquel les Risk Managers sont de plus en plus rompu avec la pratique, mais former un réseau de collaborateurs implique de se détacher de la pure rationalité instrumentale par laquelle les dispositifs et fonctions de contrôle du risque opérationnel sont souvent affectés.

5. Conclusion

En conclusion, on constate pour ce type de cadre intermédiaire l'existence d'une liberté... mais enchaînée (Sartre, 1943 et Allouche, 2012). Les individus interrogés prennent acte de l'existence de cette liberté et la revendiquent. Mais deux écrans empêchent l'expression de cette liberté en situation (Sartre, 1997). Le premier est une logique de responsabilisation souvent imposée par la hiérarchie qui génère un déterminisme castrant cette liberté. La deuxième cause est l'aliénation des acteurs envers la complexité procédurale de l'activité de contrôle. De ce déterminisme et de cette aliénation, ces cadres ne peuvent assumer les responsabilités qui en découlent (Sartre, 1943).

Avec les scandales à répétitions et avec une prise de conscience de milieu financier, il a été constaté l'augmentation de la réglementation. Mais, cette dernière porte en son sein un défaut que les gestionnaires évoquent indirectement : le manque d'espace à l'exercice de leur jugement (Labelle et Rousseau, 2007). Le resserrement des règles et la gouvernance ne doivent pas entraver l'exercice du discernement des gestionnaires de risques : l'éthique en finance a besoin elle aussi de liberté pour s'exprimer (Labelle et Rousseau, 2007). Cette revendication est reprise indirectement par nos gestionnaires : pour avoir une bonne gestion des risques, il faut faire du contrôle, mais il faut leur donner une liberté de bien contrôler. C'est cette même liberté, au sens de marge de manœuvre dans l'interprétation de la norme. La pratique de cette liberté passe par le décroisement des mentalités et des procédures ; mais si elle rend complexe « l'auditabilité » de la gestion du risque opérationnel, elle permet de tendre vers son effectivité progressive.

6. Bibliographie

- AGARWAL, J., & CRUISE MALLOY, D. (2000). «The role of existentialism in ethical business decision-making.» *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 143-154.
- ALLOUCHE, F. (2012). *Être libre avec Sartre*. Paris: Editions d'Organisation.
- ANDERSEN, L. B., HÄGER, D., MABERG, S., NÆSS, M. B., & TUNGLAND, M. (2011). The financial crisis in an operational risk management context—A review of causes and influencing factor, *Reliability Engineering and System Safety*, Volume 105, issue (September, 2012), p. 3-12.
- ASHMAN, I., ET WINSTANLEY, D. (2006). «Business ethics and existentialism». *Business Ethics*, 15(3), 218.
- BIRD, F., WESTLEY, F., ET WATERS, J. A. (1989). «The Users Of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?» *Journal of Business Ethics*, 8(1), 75.
- BON-MICHEL B. (2011). «La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque». *Management et Avenir*. 44 (4).7
- BOYER, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises: Réflexions sur une utopie moderne* Paris: Éditions d'Organisation.
- BOWER J.L., LEONARD H.B., PAINE L.S., 2011, Global capitalism at Risk, What are you doing about it? *Harvard Business Review*, p. 105-112.
- BRUNSSON N. (1989) *The Organization of Hypocrisy — Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York, John Wiley and Sons.
- CABESTAN, P. (2009). *Dictionnaire Sartre: Ellipses*.
- CAPPELLETTI, L. (2006a) « Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? ». In *Comptabilité – Contrôle – Audit. Tome 12*. Ed.AFC, p. 27-43.
- CAPPELLETTI, L., (2006b) « Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social*, Dakar.
- CAPPELLETTI L. (2009). «Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe». *Management Accounting Quarterly*. 10. 17-27.
- CHAUVEY J-N. (2010). «Hypocrisie, déraison: les nouveaux leviers du contrôle?» in *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 16, Volume 1*, Ed.AFC, p.33-52.
- CHERRE, B. (2008). *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*. Thèse. Ph.D. Université de Montréal - HEC Montréal.
- CHERRE, B. (2011). *Décision éthique des managers et le sens au travail*. *Revue Sciences de Gestion*, 83, 93-107.
- CHERRE, B. (2013). «Prise de décision éthique des affaires: la perspective humaniste de Sartre.» *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*⁰⁷- Mai/Juin/Juillet 2013, A paraître.
- DAIGLE, C. (2009). *Jean-Paul Sartre*. London and New York: Routledge
- DEBORD, G. (1967). *La société du spectacle*: Gallimard.
- DUCROCQ C. ET al., (2012) Les compétences du contrôleur de gestion : des besoins autant humains que techniques, *Revue Management & Avenir*, Vol.5 n° 55, p. 36-57.
- FRANKFURT, H. G. (1997). «Partis contraires et responsabilité morale» In M. Neuberg (Ed.), *La responsabilité: questions philosophiques*. Paris: Presses universitaires de France.
- FRIEDMAN, M. (2002). *Capitalism and freedom*: University of Chicago press.
- GIRARD, D. (2007). «Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique». *Gestion*, 32(1), 101-111.
- GIRARD, D. (2009). «L'intervention en éthique professionnelle: besoins, défis et résistances» In L. Bégin (Ed.), *L'éthique au travail*. Montréal: Liber. 123-143.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France.
- HOSMER, L. T. (1996). «5 years, 20 issues, 141 articles, and what?» *Business Ethics Quarterly*, 6(3), 325.
- IGALENS, J., & DEHERMANN-ROY, E. (2004). «Les codes de conduite: une existence légitime, une efficacité contestable». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. (54), 27.
- JACKSON, K. T. (2005). «Towards Authenticity: A Sartrean Perspective on Business Ethics.» *Journal of Business Ethics*, 58(4), 307.

- MIKES A., (2011). «From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management», *Accounting, Organizations and Society*, 36, 226–245
- MÜNSTER, A. (2007). *Sartre et la morale*. Paris: l'Harmattan.
- PATTON, P. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (Third ed.). Newbury: Sage.
- PERROT E. (2008). «Le risque au cœur de l'éthique financière». *Finance et Bien Commun*, 2008/2. 119-128.
- PESQUEUX Y. (2007). *Gouvernance et Privatisation*. PUF.
- PIGE, B., (2003), «Les enjeux du marché de l'audit», *Revue française de gestion*, Iss. 6, pp. 87-103.
- POWER M., 2009. «The risk management of nothing». *Accounting, Organizations and Society*, 34, 849–855.
- SARTRE, J. P. (1943). *L'être et le néant*. Paris Gallimard.
- SARTRE, J. P. (1996). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris: Gallimard.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris.
- SCHLICK, M. (1997). Quand sommes-nous responsables ? In M. Neuberg (Ed.), *La responsabilité: questions philosophiques*. Paris: Presses universitaires de France.
- SINGER, P. (1997). *Questions d'éthique pratique*. Paris: Bayard Éditions.
- SIMONS R. (1995) *Levers of control, how managers use innovative controls systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School.
- STAL, I. (2006). *La philosophie de Sartre: essai d'analyse critique*. Paris: Presses universitaires de France.
- THIETART, R. A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- WEST, A. (2008). «Sartrean Existentialism and Ethical Decision-Making in Business. » *Journal of Business Ethics*, 81, 15-25.

HUIT DISPOSITIFS POUR LA COORDINATION EN ENTREPRISE

Fernando CUEVAS

Professeur

ESC Pau, France

FERNANDO.CUEVAS@esc-pau.fr

Nos expériences individuelles professionnelles ou privées nous ont appris la difficulté de travailler avec d'autres personnes. Bien évidemment il y a le facteur humain de la bonne disposition à coopérer. Mais le facteur technique de la coordination n'est pas négligeable.

Dans cette communication nous allons réfléchir à l'origine des organisations, de la division du travail, à la coordination nécessaire que cette division engendre, du management des hommes et des actions, mais aussi de la différence entre management (choix des actions) et de la gestion (optimisation des moyens) dans un monde qui vit un changement permanent.

Tout auditeur social, pour pouvoir bien faire le diagnostic d'une entreprise devra prendre comme référence l'adaptation des structures organisationnelles aux demandes de l'environnement social, économique, technologique, etc.

1. L'origine des organisations humaines

L'homme est un être de besoins et des désirs. Il doit survivre et vivre. Pour satisfaire ses besoins et ses désirs il doit travailler, mais rare est la tâche qu'il peut assumer tout seul. Depuis les temps préhistoriques, l'homme a cherché à travailler avec ses semblables. Les rôles, les responsabilités et surtout les pouvoirs sont différenciés. Le meilleur chasseur, ou le plus fort physiquement, est devenu le chef et par conséquent le dépositaire du pouvoir. Le sorcier qui parlait à des « esprits » est devenu le contrepouvoir (L. Boyer). Les autres partageaient les différentes tâches de production, domestiques, de vigilance, etc. Les groupes structurés sont devenus des organisations ; celles-ci constituent donc des productions de l'homme. Pour un sociologue l'organisation est un facteur de l'homme et pour un manager l'homme est un facteur de l'organisation. A notre avis les deux optiques sont valables. La différenciation des rôles a créé des structures de relation et des processus transversaux de travail. Le mot « organisation » recouvre ces deux dynamiques : le fait de structurer et le fait de créer des processus d'action. Une organisation est un système organisé et organisant.

Le travail collectif est passé d'un ensemble d'individus (réunis) à un groupe (avec des rôles définis) voire à une équipe (avec une perspective temporelle). L'essence d'une organisation n'est plus en chaque individu mais dans le système de relations qui les unit, dans les systèmes de travail, du partage d'outils, etc. Albert Jacquard va encore plus loin : « il y a des choses que je ne sais pas faire, que vous ne savez pas faire, mais que nous ferons ensemble ».

L'évolution de l'homme va vers une densité et une complexification organisationnelle. Des besoins considérés comme relevant de la sphère privée jusqu'au XXI^{ème} siècle sont satisfaits désormais par des organisations. Nous avons par exemple les naissances, les décès, l'alimentation quotidienne, voire le suivi des enfants et la garde des personnes âgées. Les organisations ont donc émergé spontanément mais vivent un processus de formalisation constant. Leur nature est double informelle, due à leurs origines, et formelle, à cause des besoins actuels de la société.

La problématique des entreprises et de ce travail est de savoir comment faire en sorte que les personnes qui travaillent dans une organisation le fassent de façon coordonnée.

2. Le modèle de la différenciation/intégration

Lawrence et Lorsh nous expliquent que les organisations doivent se différencier pour négocier avec les différents secteurs de leur environnement, en comprenant leur logique et leur langage. Pour négocier avec la banque, le fisc, etc. il faut un responsable financier ; pour négocier avec les clients et les distributeurs il faut des commerciaux ; pour négocier avec leurs salariés et les syndicats il faut des spécialistes R.H., etc.

Des diverses sortes de gestion vont apparaître : financière, commerciale, ressources humaines, production, etc. Plus l'entreprise se différencie, plus elle aura besoin d'un management dont le but primordial sera de coordonner les diverses fonctions et éviter ainsi son éclatement en mille morceaux. La différenciation relève donc des spécialistes de la gestion et la coordination relève du management. Nous allons voir un peu plus loin la différence entre gestion et management

Le management a donc pour but principal d'éviter la rupture, le décalage, l'écart, le morcellement, le brisement, le désaccord, le désordre, les dysfonctionnements,... bref le chaos.

Dans les entreprises on parle souvent de trois facteurs de réussite : le respect des coûts, de la qualité et des délais. Chaque fonction doit respecter ces trois facteurs, mais la gestion de la production doit veiller essentiellement à la qualité, la gestion financière aux coûts et la gestion commerciale aux délais.

Cette différenciation fonctionnelle introduit une complexification de l'organisation et un besoin de coordination donc de communication. N'oublions pas que le créateur d'une entreprise est très souvent un généraliste ou un spécialiste de la production. Il va s'entourer des collaborateurs spécialistes qui vont devoir se coordonner et arriver à produire ensemble.

La progression des communications suit la loi géométrique :

Personnes	Nombre d'interactions
2	1
3	3
4	6
5	10
6	15
7	21
10	45
20	190
50	1225 etc.

Les besoins de coordination sont donc vitaux dans toute entreprise.

Et même un artisan tout seul doit se coordonner. Un jour un cadre à la question « avec qui devez-vous vous coordonner ? », il m'a répondu « d'abord avec moi-même ».

La coordination est par nature transversale. Par exemple Henri Savall préfère parler qualité intégrale organisationnelle que totale fonctionnelle. Elle peut être aussi verticale descendant (assurée par un chef) mais aussi ascendante grâce aux regroupements par exemple de marché ou de production.

Le processus de différenciation suit la logique de la séparation, de l'analyse, de la diversification, de la spécialisation, de la pertinence, etc. Le processus de coordination suit la logique de l'intégration, de la synthèse, de l'unification, de la coopération, de l'harmonisation, de la cohérence, etc.

Nous devons faire attention au mot « cohérence » qui rime avec coercition. La cohérence doit rimer avec le mot respect. Quand les personnes se respectent, la cohérence ou coordination sont effectives. Il n'y a qu'à voir les automobilistes, qui respectent les autres, facilitent énormément la circulation.

La cohérence doit respecter la diversité au lieu de la gommer dans le but d'une recherche d'uniformité stérile.

La connaissance, les cultures et la pulsion de mort séparent. La connaissance étudie la différence entre les éléments de la nature et de la culture. La civilisation va dans le sens de la séparation des pouvoirs. La pulsion de mort détruit.

La passion, la religion et la pulsion de vie unissent. La passion est fusionnelle. La religion relie (et aussi sépare). La pulsion de vie construit.

De même que la principale contradiction en management est : pertinence (spécialisation) /cohérence (coordination), le management doit s'occuper d'un grand nombre d'autres contradictions telles que : créativité/rigueur, changement/stabilité, standardisation/flexibilité, etc. Une contradiction ne se résout pas mais en la comprenant, le manager peut mieux positionner l'action en fonction des autres variables. Un cadre passe la journée à concilier l'inconciliable, à manager « des paradoxes » (Vincent de Gaulejac).

3. Management et gestion

Deux mots dont souvent sont pris comme des synonymes. Les anglo-saxons donnent cette définition, difficile à traduire :

« Administration is to do right the things; management is to do the right things ».

Nous pouvons le traduire par :

« La gestion est de faire correctement les choses ; le management est de faire ce qu'il faut ».

La gestion répond à la logique de différenciation, à la bonne utilisation des moyens, et à la pertinence des actions. Le management, à son tour, répond à la logique de la coordination, à la bonne définition des buts et à la cohérence des actions. Les deux items sont bien évidemment indispensables à l'entreprise. C'est dans leur dialectique que l'organisation fonde sa dynamique.

La gestion des ressources humaines (GRH) veille à l'optimisation et au bon échange économique avec le personnel et le management des ressources humaines (MRH) à son développement.

4. Le management des hommes et des actions

« *L'administration des choses remplacera le gouvernement des hommes* » (Louis de Rouvroy, duc de SAINT SIMON).

Dans les années 50, lors du montage d'un volant sur une voiture, un ouvrier fixait le volant et l'autre serrait les boulons ; les deux devaient se coordonner. Dans les années 70, l'un des deux ouvriers a été remplacé par un robot. Alors l'ouvrier restant devait se coordonner avec le robot. Dans les années 90 les deux ouvriers ont été remplacés par des robots. De toute façon les deux robots doivent se coordonner.

Quand nous rentrons dans une entreprise nous voyons du matériel et des personnes. Les personnes sont réelles et l'organisation une construction intellectuelle. Tous doivent se coordonner avec les autres personnes pour réaliser les actions. Leurs attitudes et leurs comportements font vivre l'entreprise. « La qualité, plus qu'une procédure, c'est une attitude » (H. Sérieyx). Nous sommes ce que nous faisons. Les hommes font et sont l'entreprise. Nous incorporons les rôles que les autres nous font jouer. Il ne faut jamais oublier qu'un rôle est surtout déterminé par les attentes des autres personnes.

Mais ces rôles sont joués par des personnes. Ce n'est pas le cadre financier qui décide, c'est Monsieur Martin Dupont, bien entendu influencé par son rôle. Il va chercher à contribuer à la réussite de l'entreprise, à apporter des solutions aux problèmes rencontrés, à décrire la réalité selon son point de vue, à réduire les incertitudes, à se rendre indispensable, etc. M. Crozier et E. Fredberg ont bien expliqué ce processus avec leur « analyse stratégique ». Pour eux chaque acteur va élaborer une stratégie pour s'imposer, pour maximiser son échange avec l'entreprise en obtenant du pouvoir grâce à la maîtrise des incertitudes pertinentes. Ces auteurs arrivent à la conclusion que le pouvoir n'est pas donc un attribut mais une relation et que la coopération s'obtient par l'échange, donc par des relations de pouvoir.

Les hommes sont des êtres libres qui vont négocier leur collaboration. Bien entendu le pouvoir n'est pas équilibré mais étant donné qu'il s'agit d'un échange, les personnes impliquées ont besoin que celui-ci aboutisse.

Lors des fusions ou des projets de développement, les stratégies organisationnelles (actions) envisagées doivent prendre en compte les hommes et les femmes intégrant l'entreprise. Il semblerait que ce précepte soit oublié par les dirigeants qui se recentrent sur les éléments constituant la stratégie. Ils travaillent davantage les organigrammes que les relations interpersonnelles.

Le management est alors la coordination des actions réalisées soit par des hommes, par des machines ou les deux. Bien entendu, quand il y a le facteur humain, la motivation devient essentielle mais pour notre objet d'étude, qui est le management des actions, nous laissons le soin d'approfondir ce sujet plutôt psychosociologique à des spécialistes. Nous proposons de nous centrer sur la coordination des actions et de prendre le facteur humain comme un paramètre contextuel qui va exercer une très grande influence.

5. La coordination.

Pour que l'entreprise puisse exister il faut savoir travailler de façon coordonnée et en bonne entente. Seulement la coordination n'est pas naturelle. La seule bonne volonté est insuffisante. La coordination dépend aussi des facteurs culturels comme Philippe d'Iribarne le démontre dans ses livres ...1 et 2... L'ordre pour les allemands est positif (endogène) et pour les français est suspect (exogène). Pourtant une bonne coordination, bien qu'elle puisse réduire l'espace de liberté de l'individu, l'aide à économiser beaucoup de temps et d'effort. L'efficacité est la résultante de la créativité de l'individu dans des espaces en interrelation.

Henry Mintzberg (LM, page 391) nous rappelle le concept de synergie appliqué à l'analyse organisationnelle : « Nous savons tous que $2 + 2 = 4$. Mais la théorie générale des systèmes, à travers le concept de synergie, nous suggère que cela peut également faire cinq, car les parties d'un système peuvent produire beaucoup plus ensemble que chaque partie séparément ». Pierre-Yves Portnoff nous rappelle que la Tour Eiffel, le Dôme de Milan, sont des ensembles de ferraille et de briques. Leur valeur vient de la conception humaine qui les met en interrelation.

La synergie vient alors d'une solidarité entre les individus. S'agit-il d'une solidarité de « curé » ou « d'ingénieur » ? Je crois qu'il faut des deux. Il faut que les gens s'aiment, ou au moins qu'ils s'apprécient, et que l'interrelation soit étudiée avec une certaine technicité.

L'homme est un être individuel qui a besoin des autres. Il doit apprendre et faire ensemble. Sa collaboration peut être spontanée, mais elle doit aussi être réfléchie. L'évolution de la civilisation va vers une plus grande compréhension des mécanismes de la coopération. A l'attitude et à l'aptitude à la collaboration viennent s'ajouter les nouvelles technologies qui ont accéléré et facilité l'échange des informations et des communications. Ces deux dernières représentent des facteurs essentiels de synergie.

Ce qui compte à la fin est de savoir comment fédérer les forces individuelles dans un but collectif.

6. Le changement permanent

Les mots d'ordre dans les entreprises sont : adaptation, flexibilité, polyvalence, réactivité, etc. autrement dit sortir de la routine et changer en permanence pour survivre. Les façons de travailler et les perceptions qui les accompagnent deviennent éphémères.

Tout changement est le changement d'un comportement humain. Les actions sont réalisées par les hommes. Un changement des structures organisationnelles, de produit, de système de contrôle de gestion, etc. se traduit par des nouvelles représentations, des nouvelles attitudes, des nouvelles compétences, des nouveaux comportements, etc. Il n'est pas anodin de changer de comportement. Certains le vivent comme une perte de repères, comme une perte d'identité. Le changement peut venir d'un nouveau dirigeant, mais les changements dans leur grande majorité viennent de l'extérieur. Les clients sont mieux informés et plus exigeants, les nouvelles technologies bouleversent les communications, les fournisseurs proposent des nouvelles solutions, les valeurs sociales ou sociétales changent, des nouvelles lois sont votées, etc.

Ceci amène l'entreprise à être dynamique, avec des structures de coordination flexibles, pour s'adapter aux changements. La conduite des projets permet de s'adapter. Les projets sont par définition temporaires. Les configurations organisationnelles changent selon les projets conduits par l'entreprise. Ces projets, par nature dynamiques sont traversés par des

incertitudes importantes qui vont affecter les dispositifs de coordination. Un dispositif peut être pertinent dans une situation mais pas dans une autre, mais ce sont souvent les mêmes hommes qu'y participent. Et comme le dit l'adage « il vaut mieux penser les changements, que changer les pansements ». Le PDG d'une entreprise m'a confié qu'à chaque entretien annuel, il demandait à son collaborateur en quoi il avait contribué au changement.

Tout le monde doit changer même un peu tous les jours et éviter des changements brutaux qui mettraient en danger l'entreprise et leur identité personnelle. Aussi tout le monde doit être conscient de l'image de la spirale : il peut y avoir un retour mais pas au même niveau.

Le changement, bien qu'il entraîne des coûts financiers et psychologiques importants pour l'entreprise : matériel, installations, logiciels, temps d'apprentissage, honoraires de consultants, expérimentation, etc. doit être considéré comme un investissement. Ce qui est dangereux n'est pas de changer mais de ne pas changer, de devenir inadaptable.

Les systèmes de coordination doivent donc être contingents et être réfléchis en amont et en aval au changement.

7. Huit dispositifs de coordination

Henry Mintzberg dans son livre « Le management » (1990) présente six types d'organisation d'entreprise : organisation entrepreneuriale, organisation mécaniste, organisation divisionnalisée, organisation innovatrice, organisation professionnelle et organisation missionnaire. Son travail porte essentiellement sur la relation entre la stratégie de l'entreprise et les structures organisationnelles correspondantes. Je me suis inspiré largement de cette typologie, mais j'ai choisi de centrer mon travail sur la relation entre la structure et les dispositifs de coordination. A la liste de Mintzberg, j'ai ajouté deux dispositifs/structures (relais/réseau et communication informelle/spontanée) qui n'ont pas de correspondant avec les structures de Mintzberg (cf. tableau ci-dessous).

Dispositif de coordination	Structure organisationnelle selon F. CUEVAS	Organisation d'entreprise selon H. MINTZBERG
1. Le chef	Hiérarchique	Entrepreneuriale ou simple
2. Le relais	En réseau	
3. Les règles et procédures	Administrative	Mécaniste ou bureaucratique
4. Buts, objectifs, délégation et évaluation	Divisionnalisée ou par centres de profit	Divisionnalisée
5. Les réunions	Innovatrice ou par projets	Innovatrice ou adhocratie
6. La communication informelle	Spontanée	
7. La technique - compétences	Professionnelle	Professionnelle
8. L'idéologie - valeurs	Missionnaire ou idéologique	Missionnaire

7.1. Le chef

Un chef, en distribuant le travail et donnant des ordres à ses collaborateurs, harmonise leurs actions car le système d'interrelation entre eux s'élabore dans sa tête. L'avantage est, comme il est le seul décideur, il a une vision globale de l'action et peut s'adapter rapidement aux changements. Il peut donner un ordre le matin et le changer l'après-midi si la situation l'exige. L'inconvénient est qu'étant un seul cerveau à réfléchir, il ne peut pas traiter des situations complexes. Pour assumer son rôle de coordination il centralise les informations et assume le rôle de chercheur d'activité pour son équipe.

Le chef base son action sur son autorité. Il exerce un grand pouvoir (modification du comportement de l'autre) tout en étant conscient que finalement ce sont les collaborateurs qui décident d'obéir, car le pouvoir n'est finalement qu'un échange entre chef et collaborateur (M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

Le chef va devoir choisir son style de commandement entre un grand directivisme (sans tomber dans l'autoritarisme) et une grande délégation (sans tomber dans le laissez-faire) en passant par un style participatif ou de soutien selon les situations (Hersey P. Blanchard K. 1977). Dans tous les cas, il faudra qu'il fasse preuve d'une grande écoute des collaborateurs qui vivent au quotidien les problèmes.

Les collaborateurs, dans leur relation avec leurs supérieurs hiérarchiques, devront choisir entre la fidélité (soutien au chef sans aucune condition), la loyauté (soutien conditionné à un partage des visions de la réalité) et l'opposition.

Pour rester légitime, il faudra que le chef pratique plus l'empathie (distance chaleureuse) auprès des collaborateurs que la sympathie (attitude fusionnelle) qui risque d'interférer au niveau de son objectivité.

La coordination fondée sur le chef est pertinente pour les PME ou lors des crises où il faut un chef fort qui réagisse avec rapidité.

7.2. Le relais

Le relais est un dispositif de coordination, car grâce à ses négociations avec l'extérieur, il arrive à des accords sur la façon de travailler avec les personnes qui travaillent dans d'autres services et dans d'autres entreprises. Il représente son groupe vis-à-vis des autres groupes.

Pour bien négocier, il devra démontrer sa légitimité de représentation et surtout tester la légitimité de son interlocuteur. L'ajustement direct qu'il va négocier permettra une cohérence des actions interservices ou interentreprises. Le relais a trois actions à mener : a) il doit écouter la logique de son interlocuteur, b) présenter la logique du groupe qu'il représente et c) expliquer à son propre groupe la logique de son interlocuteur. Dans son activité en interne, il aura une position appelée client/fournisseur.

Un bon relais développe un capital social conséquent.

A différence du chef, il ne dispose d'autorité vis-à-vis de ses interlocuteurs et eux non plus vis-à-vis de lui. Le relais pour réussir devra faire donc preuve de diplomatie : a) en défendant les intérêts de son groupe, b) avec correction c) en évitant tout conflit pour d) arriver à un accord grâce à e) des médiations qui concilient les intérêts contradictoires.

Sa difficulté est de trouver un équilibre entre l'ouverture (développement économique) et la fermeture (préservation de l'identité). Trop d'ouverture met l'organisation sans défense, trop de fermeture crée le cloisonnement entre les services et l'autarcie organisationnelle.

Etant donné qu'un relais agit comme une antenne pour capter les demandes et les informations de l'extérieur, il joue un rôle primordial dans l'adaptation à l'environnement de son service ou de son entreprise.

La coordination fondée sur le relais est très pertinente pour les PME (lors de la recherche des aides extérieures) et pour les grosses entreprises qui cherchent à influencer l'environnement.

7.3. Les règles et les procédures.

Dans ce dispositif nous trouvons, les règles, les procédures, les plans spécifiques, les contrats, les règlements intérieurs de travail, les circulaires, les descriptions de postes, etc. Tout document écrit établissant un guide à l'action. Un des effets principaux des règles est la standardisation des pratiques.

Les règles sont un dispositif de coordination car elles décrivent la façon dont chacun doit travailler et, grâce à cela, les uns peuvent prévoir le comportement des autres. Elles sont élaborées « à froid », en pesant les pour et les contre de chaque prescription, en établissant les interrelations avec d'autres règles et en réalisant des analyses des conséquences (juridiques, économiques, humaines, organisationnelles, de prestige, etc.). C'est de cette manière que la règle apporte une cohérence à l'action collective. Une règle a pour ambition l'économie de la réflexion. Une décision prise lors de l'action se fait le plus souvent « à chaud » avec tous les risques que cela implique à cause d'un manque de réflexion.

Dans le cas des règles, les hommes n'obéissent pas à un autre homme, mais à une logique. Une grande partie des règles que nous respectons ont été rédigées par des personnes qui ne font plus partie de l'entreprise, voire décédées.

Les règles et les procédures ont une ambition d'application universelle (pertinence dans tous les cas). Pour ce faire, elles sont de plus en plus détaillées pour prendre en compte les singularités, ce qui engendre « une densité règlementaire » difficile à respecter. Par ailleurs elles font preuve de rigidité. Pour éviter cela, les organisations ont intérêt à élaborer, dans des cas complexes, des politiques, qui donnent plutôt une orientation qu'une direction. Elles offrent un espace d'interprétation au travailleur en lui permettant de suivre « l'esprit » plutôt que « la lettre ». De cette façon elles échappent au dysfonctionnement bureaucratique. Bien évidemment, il y aura des situations qui exigeront une obéissance totale, en interdisant toute interprétation, comme c'est le cas de la production de pièces pour l'aéronautique.

La coordination fondée sur les règles est pertinente pour les grosses entreprises qui ont une production de masse et pour les anciennes qui disposent d'une expérience de l'action. De même ce dispositif est très utilisé dans les organisations, ou fonctions, qui travaillent dans le domaine financier, médical ou de la sécurité. L'élaboration des règles est souvent très onéreuse.

7.3. Les buts, les objectifs, la délégation et l'évaluation.

Grâce à un système d'objectifs en réseau, chacun peut poursuivre le sien en contribuant de façon cohérente aux objectifs des autres. Si les buts sont bien définis, tout le monde ira dans le

même sens et saura pourquoi on fait ce qu'on fait. Avec une bonne diffusion des buts et des objectifs de l'ensemble du personnel, on pourra prévoir les décisions de chacun. Si nous parlons de décision, c'est que les responsables ayant conscience des buts et des objectifs globaux et locaux disposeront d'une autorité de décision, donc d'une autonomie. Bien évidemment, du manager de base jusqu'au PDG, chacun sera évalué pour déterminer son niveau de performance et pour explorer des axes d'amélioration.

Une personne qui travaille dans un groupe est plus performante quand elle comprend le sens des actions qu'elle doit mener. Un but est décrit en termes de résolution de problème ou de la satisfaction d'un besoin. Le but, qui donne du sens, est la raison d'être de l'organisation, d'une direction, du projet à mener, du poste, d'un produit, etc. Comprendre le sens des actions permet l'adaptation des décisions et augmente la motivation des collaborateurs.

Un objectif est une performance attendue. Les objectifs doivent être perçus plus comme un challenge que comme une menace et doivent être fixés avec la méthode SMART (Simples, Mesurables, Atteignables, Révisables et fixés dans le Temps).

La délégation qui permet la recherche individuelle, et parfois collective, des objectifs aura deux dimensions. La première est le temps pendant lequel une personne peut décider sans l'intervention du supérieur hiérarchique et la deuxième est le montant qu'elle peut engager au nom de son organisation. La délégation sera concrétisée par une série de responsabilités, et pour assumer celles-ci, elle, comprendra aussi une autorité, de niveau équivalente aux responsabilités, nécessaire pour l'assumer. Le supérieur hiérarchique pour réussir sa délégation devra accepter que le collaborateur fasse des choix contraires à son point de vue, autrement dit, il devra faire preuve de tolérance.

Le suivi (pendant l'action) et l'évaluation (après) sont des dispositifs de pilotage. Plus qu'un système de supervision, ils devront être perçus comme relevant du conseil. La supervision met en défensive l'évalué, car elle cherche des coupables, alors que le conseil facilite le dialogue pour la recherche de solutions.

La réussite de ce dispositif se fonde essentiellement sur la bonne compréhension du bénéficiaire de l'action (client), d'une fixation des objectifs ambitieuse et réaliste, d'une délégation claire et d'une équité lors des évaluations. Le manager devra veiller à un équilibre entre les approches quantitative et qualitative.

La stratégie qu'une entreprise développe se base sur une vision donnée par le but (créativité principalement affective mais aussi rationnelle), mais pour sa mise en œuvre, elle fixe des objectifs opérationnels et élabore des plans détaillés (rigueur qui est plus rationnelle qu'affective). Ces plans font partie du dispositif « règles et procédures ».

La coordination fondée sur le buts-objectifs-délégation-évaluation est pertinente pour les entreprises qui disposent des filiales et pour les entreprises à fort taux d'encadrement.

7.4. Les réunions

Les personnes peuvent se mettre d'accord entre elles directement sans l'intermédiaire du chef ni de la règle pour décider conjointement la conduite d'une action. Henry Mintzberg appelle ce dispositif « l'ajustement mutuel direct » et la structure « adhocratie » car les groupes constitués sont *ad hoc* aux projets spécifiques. La participation d'une diversité de personnes

va apporter, à son tour, une diversité de points de vue qui permettra de traiter des situations complexes.

Si une réunion permet la délibération collective, il doit y avoir une unicité de responsabilité collective et individuelle pour chaque action décidée. D'où l'importance du suivi des accords. Des auteurs ont apporté des théories sur les décisions collectives fort intéressantes. Herbert Simon nous parle de la rationalité limitée (chacun ne voit qu'une partie du problème). Peter Drucker nous explique que la diversité de points de vue est indispensable avant l'action, mais qui constitue un danger pendant l'action. Vincent de Gaulejac, avec sa théorie des organisations réticulaires, nous explique que les groupes projet peuvent avoir des velléités d'indépendance.

Les organisations qui se fondent sur ce dispositif prennent souvent la forme de structure matricielle. A la différence du dispositif relais, où chacun défend sa logique et son propre objectif, dans les réunions avec un projet commun, les participants ont un objectif commun.

Le management des réunions n'est pas chose aisée. Lors de nos recherches et lors de nos activités de conseil en entreprise, nous avons repéré quatre grandes difficultés : la conciliation d'agendas, la participation, la méthode pour la prise de décision collective et surtout le suivi des accords (la concrétisation des décisions).

Les participants à des réunions vont devoir, alterner les moments de réflexion et les moments de l'action. Une réunion n'est productive que si elle aboutisse sur des décisions qui seront suivies d'effets.

La coordination fondée sur réunions/projets est plus pertinente pour les grosses entreprises car la conduite des projets coûte très cher.

7.5. La communication informelle.

Les échanges informels entre les personnes permettent de se connaître mutuellement (expériences, souhaits, rêves, rôles intra et extra-entreprise, projets, etc.) ce qui facilite la confiance entre elles, confiance qui est indispensable au bon fonctionnement de toute organisation. Ces interactions, sont de personne à personne, mais aussi de rôle à rôle. Elles mettent « *de l'huile dans les rouages* », facilitent les petites décisions quotidiennes, clarifient les informations formelles et informelles, etc.

Nous dirons que la communication sera formelle quand elle engage l'entreprise, quand la direction a la maîtrise et quand la source est identifiable.

Les communications informelles se passent essentiellement dans les couloirs, la salle à café, les bureaux, lors des formations, à la salle d'attente chez les clients, à la cantine, à la sortie de l'école des enfants, etc., etc.

Les communications informelles, du fait de leur fréquence, permettent l'échange d'un grand nombre d'informations, mais aussi, de sentiments qui participent à la résolution des problèmes complexes.

Bien évidemment il y a toujours le risque de la rumeur avec toutes ses déformations. Ceci est dû à une envie d'être informé, d'influer sur la réalité, de favoriser ou discréditer une personne ou idée, à des problèmes de mémoire, à la polysémie, etc.

La coordination fondée sur la communication informelle est très pertinente pour les petites entreprises qui fonctionnent avec une structure plutôt informelle, pour les grosses entreprises car elle intègre des personnes qui ont peu l'occasion de travailler ensemble et pour les entreprises récentes car elles renforcent la solidarité organisationnelle et facilitent l'émergence d'une communauté.

A mon avis, la communication informelle est le dispositif le plus puissant pour créer les conditions d'une bonne coordination dans l'entreprise. Cela facilite la convivialité, cette dernière engendre à son tour la confiance en l'autre et développe les échanges d'informations en aboutissant sur une plus forte motivation au travail.

7.6. La technique - compétences.

Quand les personnes partagent la même technique (ensemble de compétences), ils vont par conséquent avoir un langage commun, une logique commune et surtout vont pouvoir prévoir le comportement de l'autre notamment lors des situations changeantes. La technique commune permet la coordination automatique entre les personnes car elles ont incorporé et partagent les mêmes façons de travailler. La communication peut alors se passer sans paroles. Il s'agit donc d'une coordination par automatismes incorporés.

Si nous parlons de situations changeantes c'est parce qu'une méthode doit être adaptée à chaque occasion : une technique doit être plutôt interprétée et une règle doit être toujours respectée, sauf cas exceptionnel.

Les structures professionnelles sont plates (hôpitaux, cabinets de conseil, éducation supérieure, etc.) car elles permettent des délégations importantes.

Nous distinguons métier et profession. Le métier se définit par rapport à la technique (p.e. un géologue, un informaticien) et la profession par rapport à un secteur économique (p.e. pétrolier, bancaire).

La professionnalisation des activités humaines s'étend grâce à cinq facteurs : a) le développement des techniques et des méthodes, b) la codification des connaissances qui facilite c) l'accès, la formation initiale et continue, d) le partage de celles-ci et les e) certifications institutionnelles.

Plus une personne se spécialise, plus il lui sera facile de se coordonner avec ses « confrères » et plus difficilement avec les autres. Les conflits interservices sont souvent dus à des incompréhensions de langages et de logiques professionnelles. Les grands spécialistes se font traiter, à tort ou à raison, souvent des « technocrates ».

La diffusion des techniques passe plus par la formation que par la socialisation.

La coordination fondée sur la technique est très pertinente pour les grosses entreprises car elles travaillent souvent avec de la très haute technologie ou pour les PME, surtout les professions libérales.

7.7.L'idéologie – valeurs.

Quand les personnes partagent la même idéologie (ensemble de valeurs), elles vont avoir un sens, une logique et un langage communs qui leur permettra de prévoir le comportement des autres et de s'orienter de façon collective spontanément. Il s'agit donc d'une coordination par références partagées.

Une valeur est une idée qu'on considère comme prioritaire, qui coûte (de l'argent, du temps, du prestige, etc.), préexistante à l'action, en la guidant et surtout caractérisée par le respect des autres. Il s'agit d'un domaine délicat car les valeurs sont à l'intersection de la vie professionnelle et de la vie privée des collaborateurs.

La rédaction de valeurs est très difficile. En effet, les valeurs sont souvent énoncées en manquant d'opérationnalité car trop vagues (par exemple « nous sommes pour les progrès »). Deux écueils sont à éviter : la rédaction de valeurs dogmatiques et la rédaction de valeurs floues et angéliques.

L'idéologie est un levier primordial de motivation. Les collaborateurs s'investiront davantage dans l'entreprise quand ils partageront pleinement son idéologie.

La grande contradiction que toute entreprise doit concilier est l'économique et le social. Une entreprise à une double RSE : sociale (interne) et sociétale (externe) et cette responsabilité s'ajoute à la demande logique de profit de la part des actionnaires.

En nous inspirant des travaux d'Alain Etchegoyen et d'André Comte-Sponville, nous proposons de différencier l'Ethique et la Morale. L'Ethique est formée par des valeurs affichées, qui relèvent d'un positionnement social et la Morale est formée par des valeurs discrètes qui relèvent de la conscience de l'individu. C'est pour cela qu'on parle de chartes d'Ethique et non de Morale.

La diffusion des valeurs passe plus par la socialisation (en donnant l'exemple) que par la formation. Un dirigeant d'entreprise, plus que parler de valeurs, devra se comporter selon les idées qu'il défend.

La coordination fondée sur l'idéologie est plus pertinente pour les grosses entreprises, car la coordination se réalise souvent avec de grandes distances géographiques ou pour les PME de professions libérales. Dans ce cas on parle de déontologie.

8. Conclusion

La satisfaction de nos besoins est de plus en plus réalisée par le monde organisationnel. La division du travail entre les hommes va vers une spécialisation car les techniques sont de plus en plus complexes et pleines de contradictions. Mais cette division du travail, pour ne pas tomber dans le désordre, appelle à une dynamique de coordination. Seulement que la coordination n'est pas naturelle, la seule bonne volonté ne suffit pas. Les organisations ont besoin des techniques de coordination élaborées. Dans cette communication nous avons exploré huit dispositifs de coordination qui se fondent essentiellement sur l'écoute, sur l'ajustement entre les personnes, sur la prévision du comportement de l'autre, etc.

Le manager doit assumer un rôle de responsable de la synergie organisationnelle et surtout de concilier des logiques et des intérêts contradictoires. Il doit le faire dans un monde qui change sans cesse. Il doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. Veiller à l'équilibre entre

la pertinence et la cohérence des décisions. Pour ce faire il doit disposer d'une boîte à outils diversifiée.

9. Bibliographie

- BOYER L. et EQUILBEY N. (1990), Histoire du Management, Editions Organisation.
COMTE-SPONVILLE A. (2001), Dictionnaire de Philosophie, PUF
CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Seuil
DRUCKER P. (1987), Les entrepreneurs, Hachette.
ETCHEGOYEN A. (1991), La valse des éthiques, Editions François Bourin
GAULEJAC V. de (2007), Le coût de l'excellence,
HERSEY P. et BLANCHARD H. (1977), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc.
IRIBARNE P. D' (1993), La logique de l'honneur, Seuil
LAUWRENCE P.R. et LORSH J.(1973), Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, Editions Organisation.
MINTZBERG H. (1990), Le management, Editions organisation
SERIEYX H. (2001), Ce que je crois, Editions organisation
SERIEYX H. (2009), Confiance, mode d'emploi, Maxima
SIMON H. et JAMMES M. (1964), Les organisations, Dunod

FEMMES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : VERS UN NOUVEAU MODELE !

Viviane de BEAUFORT

Professeure de droit européen à l'ESSEC,
Dean du Droit ESSEC, fondatrice et directrice des programmes 'Women-ESSEC'
Beaufort@essec.edu

Lucy SUMMERS

Etudiante et monitrice de recherche en droit et l'économie.
lucy.summers@essec.edu

1. Introduction: diversité de genre et rapport au pouvoir - y a-t-il une question?

« *L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social... »*, (Eugène Enriquez, Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise⁶¹). Un lieu de conflits de pouvoirs, voire de conflits de personnes, parfois. Ceux-ci sont régulés, plus ou moins efficacement, par des normes dites de bonne gouvernance. Parmi les multiples questions qui se posent au titre de la gouvernance, dans la quête d'une plus grande efficacité des conseils, celle de l'enjeu que représente la féminisation des conseils est prégnante en tant que levier de changement potentiel. En effet, de plus en plus de femmes sont amenées à exercer le pouvoir au sein des entreprises, puisque nombreuses sont désormais, les interpellations sur la présence des femmes aux Conseils (CA mais aussi COMEX et CODIR). Ces interpellations trouvent leur source dans :

- **Des lois dites « de féminisation »** (exemples: Norvège, Espagne, France) lorsque l'Etat a choisi d'intervenir.
- **Des bonnes pratiques de gouvernance.** Exemples : le *Deutscher Corporate Governance Kodex* Section 4.1.5 de 2010 ou le *Finish Corporate Governance Code 2008* –Recommandation.
- **Des considérations de 'Responsabilité sociale des entreprises'** : l'OCDE a ainsi élaboré des principes directeurs et, en matière d'emploi, intègre la perspective de la diversité du genre comme bonne pratique de gouvernance; le Global compact de l'ONU qui promeut la responsabilité sociétale des entreprises, intègre dans ses principes généraux, l'objectif d'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et professionnelle liée au genre.
- **Une pression de plus en plus forte** des classements, des fonds de pension éthiques, des medias.
- **Les efforts des Institutions européennes**, particulièrement après de nombreux rapports et états des lieux, une proposition de directive qui fixe un objectif de 40 % de

⁶¹ « Comités Exécutifs – Voyage au coeur de la dirigeance », collectif paru chez Eyrolles, 2007, p.166

femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse d'ici 2020.⁶²

Cette mixité amorcée interpelle sur les modalités d'exercice du pouvoir au sein des conseils. Comment les femmes appréhendent-elles leur position ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment, de faire passer d'autres valeurs, d'autres pratiques managériales créant alors un modèle mixte intégrant le quotient féminin⁶³ ?

L'existence d'une dimension spécifique de genre est controversée. Certains et, parmi eux des femmes, refusent de prêter des qualités ou comportements spécifiques à la gent féminine : *“There is a question about whether women bring another perspective to the team. This prompts the question as to what extent they really bring diversity. Most of women would find it insulting to be approached for a board seat on the sole or primary basis of gender”*⁶⁴

Cependant, la littérature RH dominante identifie chez la gent féminine, un style de leadership ou des qualités intuitives ou morales différentes⁶⁵ dont l'empathie, le sens de l'équipe, l'intelligence émotionnelle, le courage, une certaine prudence et/ou aversion au risque, le bon sens... Adoptant cette perspective, on posera comme postulat que l'intelligence collective du groupe ne peut être augmentée⁶⁶ que si les femmes accédant aux postes de pouvoir conservent ces qualités « spécifiques » supposées.

Or, il existe un risque de conformisme : de longue date, les travaux de Serge Moscovici établissent qu'un groupe minoritaire (en dessous d'une proportion d'1/3) adopte un réflexe conformiste ou d'assimilation au groupe majoritaire⁶⁷. De plus, les stéréotypes par défaut qui poursuivent les femmes quant à l'exercice du leadership rend cette accession au pouvoir complexe : *« Le stéréotype qui associe les compétences liées à l'autorité et au leadership aux hommes rend difficile la projection des femmes sur les fonctions de direction et de pouvoir ; ainsi les femmes auront tendance à s'autocensurer, soit à se comporter en fonction de ces projections c'est à dire adopter des comportements masculins... »*⁶⁸

2. La montée des femmes dans les CA est encore insuffisante, confrontée à ces stéréotypes

Quelques chiffres et faits

10. Un décalage entre la proportion des femmes diplômées et leur carrière 30 ans après

Le nombre des femmes diplômées de l'université a largement augmenté représentant plus de la moitié des diplômés ; pourtant, le nombre des femmes au sein des comités exécutifs en Europe dans les prochaines 30 ans n'augmentera pas du tout dans la même proportion révélant des « incidents de parcours ».

⁶² “Présence des femmes dans les conseils des sociétés: la Commission propose un objectif de 40 %”, Commission Européenne, Communiqué de Presse, 14/11/2012: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_fr.htm

⁶³ « Le quotient féminin de l'entreprise : questions des dirigeants », A. Arcier, éditions Village mondial, 2002.

⁶⁴ “Challenging board performance - European Corporate Governance Report 2011”, Heidrick & Struggles - 01101PBTSMI59, p. 40.

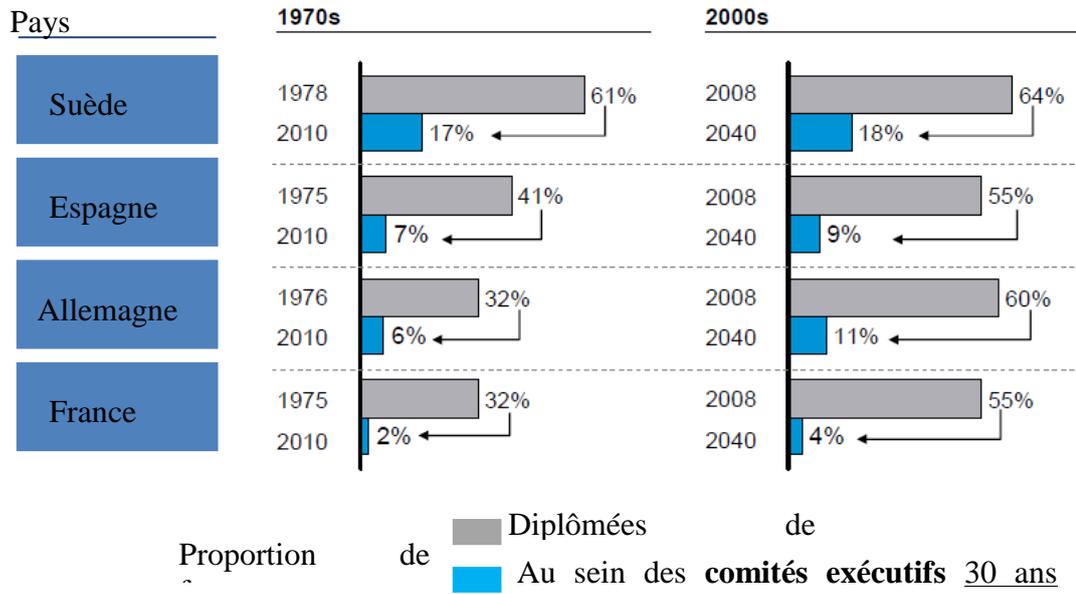
⁶⁵ « Grandir comme dirigeant », L. Dugas, Voyage au Coeur de la dirigeance, Eyrolles, février 2007.

⁶⁶ “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups”, Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Sciencepress, 20 septembre 2010.

⁶⁷ « Femmes au pouvoir, récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 2007.

⁶⁸ « Les stéréotypes sur le genre », Claire Chevalier et Soraya Khadir, IMS-Entreprendre pour la Cité, 2012.

Graphique 1 : Trajectoires de femmes au sein des comités exécutifs 30 ans après leur diplôme 1970s, 2000s et une projection linéaire à 2050

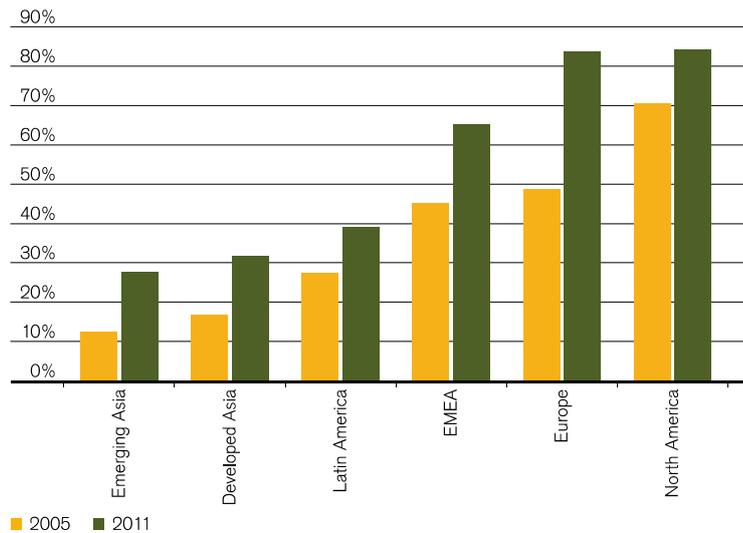


*Femmes diplômées avec l'équivalent d'un grade Master (Types 5 et 6 dans la méthodologie ISCED), Equivalent français : niveau Bac+4.

Les statistiques des comités exécutifs -Base de données 2010. Les extrapolations 2040 basées sur les tendances 1975-2008.

Dans les pays émergents, il est encore rare d'avoir une femme dans un CA.

Graphique 2: Proportion des entreprises avec au moins une femme dans un conseil d'administration (fin 2005 vs fin 2011) par région



Source : Crédit Suisse

11. Des facteurs de blocage

Les stéréotypes par défaut

Valérie Rocoplan, Executive Management Coach,⁶⁹ explique: « Le plafond de verre est le résultat de nombreuses causes entremêlées. [...] Parmi toutes ces causes, l'une des plus importantes et néanmoins la plus complexe à résoudre concerne les préjugés et les stéréotypes.

1. « Les femmes sont moins disponibles » (pour s'investir dans leur travail)
2. « Elles manquent de leadership »
3. « diriger est un métier d'homme ».

De fait, les travaux sur les stéréotypes identifient un manque à gagner concernant les compétences dites managériales des femmes. Une étude menée par IMS-Entreprendre pour la Cité, auprès de 908 managers hommes et femmes, corrobore l'existence de stéréotypes de genre: pour 44% des managers hommes et 51% des managers femmes interrogés, les hommes et les femmes auraient des compétences professionnelles différentes. Les hommes représenteraient l'autorité et le leadership, les femmes l'écoute et l'empathie. Ces stéréotypes constituent donc des freins pour les femmes dans une projection sur des postes de pouvoir. Ainsi, les femmes auraient un rapport au pouvoir plus compliqué, moins évident.

Des recherches récentes menées par Zenger Folkman⁷⁰ sur 7280 dirigeants révèlent qu'à tous les niveaux, les femmes sont plus appréciées sur 12 des 16 compétences qui constituent un leadership exceptionnel. Les femmes dominent ainsi largement sur **-Initiative** et **-Privilège les résultats** - qualités longtemps considérées comme des atouts masculins. Les hommes dominent les femmes de manière significative sur une seule compétence de management dans cette enquête - **la capacité à développer une perspective stratégique**. Selon Jack Zenger et Joseph Folkman⁷¹ cela s'explique simplement par le fait que les hauts dirigeants ont des scores significativement plus élevés dans cette compétence, or ils sont nettement plus nombreux.

Compétences	Moyenne Hommes (%)	Moyenne Femmes (%)
Initiative	48	56
Pratiques de développement en soi	48	55
Intégrité et honnêteté	48	55
Privilège les résultats	48	54
S'intéresse par le développement des autres	48	54
Inspire et motive les autres	49	54
Etablit des relations de qualité	49	54
Travail d'équipe	49	53

⁶⁹ « Les Stéréotypes », Elles réussissent (la newsletter de Valérie Rocoplan), Numéro 4, Juillet 2012. Valerie Rocoplan est dirigeante de Talentis.

⁷⁰ « A Study in Leadership: Women do it Better than Men », Jack Zenger et Joe Folkman, Zenger Folkman, 2012, <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCO.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>

⁷¹ « Are Women Better Leaders than Men? », Jack Zenger and Joseph Folkman, HBR Blog Network, March 15, 2012 http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html

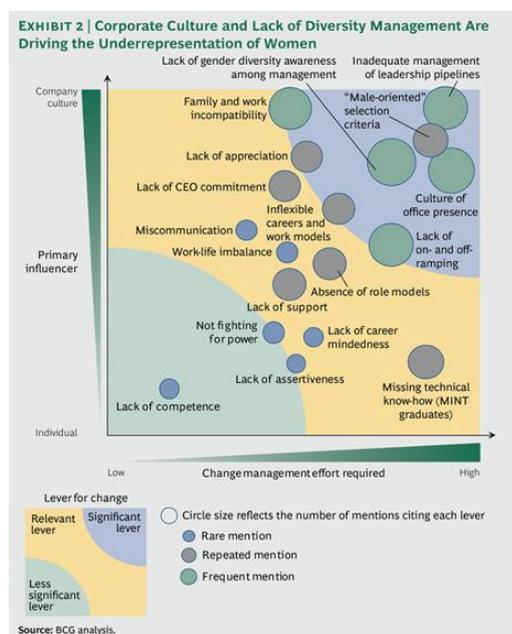
Fixe des objectifs ambitieux	49	53
A le moteur du changement	49	53
Capacité à Résoudre les problèmes et analyser les questions	50	52
Capacité de Communication externe	50	52
Relie le groupe à l'extérieur	50	51
Innove	50	51
A des compétences techniques	50	51
Développe une perspective stratégique	51	49

Les barrières structurelles

Pourquoi les femmes sont si peu représentées dans les espaces de leadership ?

Le cabinet BCG⁷² a relevé plusieurs facteurs qui constituent des barrières à la montée des femmes dans ces espaces de décision. Les obstacles les plus cités posés par la culture d'entreprise et le manque de gestion de la diversité qui sont le moteur de la sous-représentation des femmes sont les suivants:

- Gestion inadéquate des pipelines de leadership
- Le manque de sensibilisation à la diversité des sexes parmi les cadres
- Présentéisme
- Manque de on et off-rampe
- L'incompatibilité de la famille et le travail
- Critères de sélection «masculine»



L'étude récente de *Egon Sehnder International* sur les solutions de la diversité de genre⁷³ a mis l'accent sur le besoin de repérer autrement les candidates femmes qui demeurent "sous le radar". Il y a plusieurs leviers à actionner: l'âge de repérage des hauts potentiels demeure posée, l'acceptation d'une évolution de carrière moins linéaire et par phases, l'évolution des types de compétences qui permettent d'accéder aux COMEX-CODIR et conseils – les femmes étant souvent sur les fonctions support (RH, communication, droit).

⁷² "Shattering the Glass Ceiling: An analytical approach to Advancing Women into Leadership Roles", Susanne Dyrchs et Rainer Strack, Boston Consulting Group (BCG), August 2012.

⁷³ "Board Diversity: From Problem to solutions", The FOCUS magazine, Egon Zehnder International, November 2012

12. Des outils

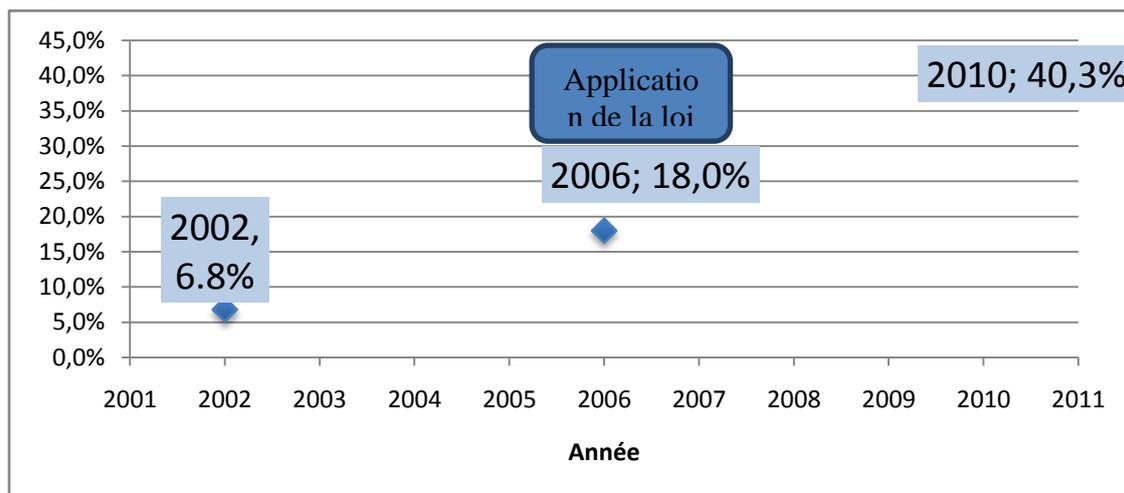
L'effet levier des quotas

Les chiffres parlent, l'instauration d'un quota de féminisation crée un levier d'entraînement légal important. L'analyse des politiques de quotas mises en œuvre tend à montrer l'efficacité de cet outil de contrainte légale.

L'exemple de la Norvège

En 2004, la Norvège a introduit une loi des quotas avec 40% des femmes dans les *conseils d'administration*, avec les résultats suivants :

Graphique 3: Pourcentage des femmes dans les CA (Norvège)



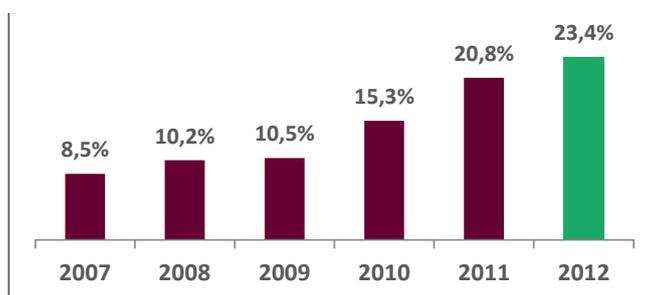
Source : Natividad, 2010

La pertinence de l'exemple français

En 2011, la France a suivi le mouvement avec l'introduction de la loi Copé-Zimmermann⁷⁴ qui fixe un quota avec un objectif de 20% des femmes dans les *conseils d'administration* d'ici 2014, et à la fin, 40% d'ici 2017.

Graphique

Evolution de la part de femmes dans les conseils d'administration (France)

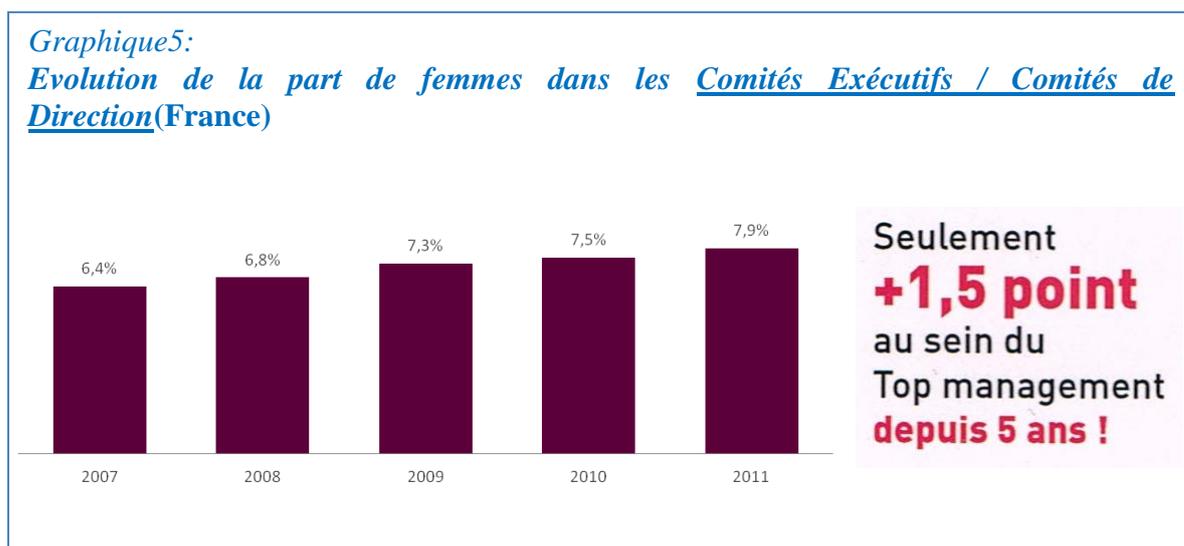


Source : Capitalcom, 2012

3 X plus de femmes dans les Conseils d'Administration depuis 5 ans !

⁷⁴ Loi sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance (Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011).

Par comparaison avec la situation relevée au sein des COMEX-CODIR :



La féminisation des conseils reste un DEFI et requiert un effet d'accélération.

Ainsi, plusieurs pays ont ces dernières années mis en place des quotas : Danemark (2000), Norvège (2003), l'Irlande (2004), la Finlande (2004), l'Islande (2006), l'Espagne (2007), France (2011), Belgique (2011), Italie (2012).

En France, la loi fixe des quotas pour les entreprises qui « *emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros* », soit quelque 2000 entreprises. Elle prévoit que :

Si, à la date de publication de la loi, l'un des deux sexes n'est pas représenté au sein du conseil d'administration, le prochain administrateur nommé doit être de ce sexe.

Au 1^{er} janvier 2014, la proportion des membres du conseil d'administration de chaque sexe ne peut être inférieure à 20%

Au 1^{er} janvier 2017, la proportion des membres du conseil d'administration de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%

Et deux sanctions :

La nullité de toute nomination en violation de la loi (mais pas la nullité des délibérations auxquelles l'administrateur aura participé).

La suspension de la rémunération des administrateurs jusqu'à ce que le conseil d'administration respecte le quota.

Des arguments contre les quotas

Le risque de remplacer une personne compétente par une qui l'est moins ! Argument entendu souvent ! Or, en utilisant les mêmes méthodes et les mêmes critères que pour le recrutement de personnes masculines, cet argument d'un risque de moindre compétences, donc de baisse de la valeur d'un CA paraît spécieux.

Les quotas sont également perçus comme susceptible de poser problème aux bénéficiaires : ces personnes stigmatisées, perçues comme en place, uniquement en raison du fait qu'ils ou elles ont une caractéristique qui leur a donné un privilège, en l'occurrence ici le genre féminin.

Enfin, les quotas sont parfois présentés comme des objectifs impossibles à atteindre en regard du faible nombre de personnes possédant les caractéristiques et les compétences demandées.⁷⁵ Même si le débat reste houleux en Europe, après la proposition de V. Redding, de plus en plus d'individus: grands dirigeants tels Serge Weinberg finissent par considérer le quota comme un « mal nécessaire » (M.J. Zimmermann).

QUESTION 1 : LES QUOTAS SONT ILS INDISPENSABLES ?
 (effet d'entraînement légal requis ou de bonnes pratiques suffisent)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
TOTAL 49	29	12	8
FRANCE 26	19	4	3
MONDE 23	10	8	5

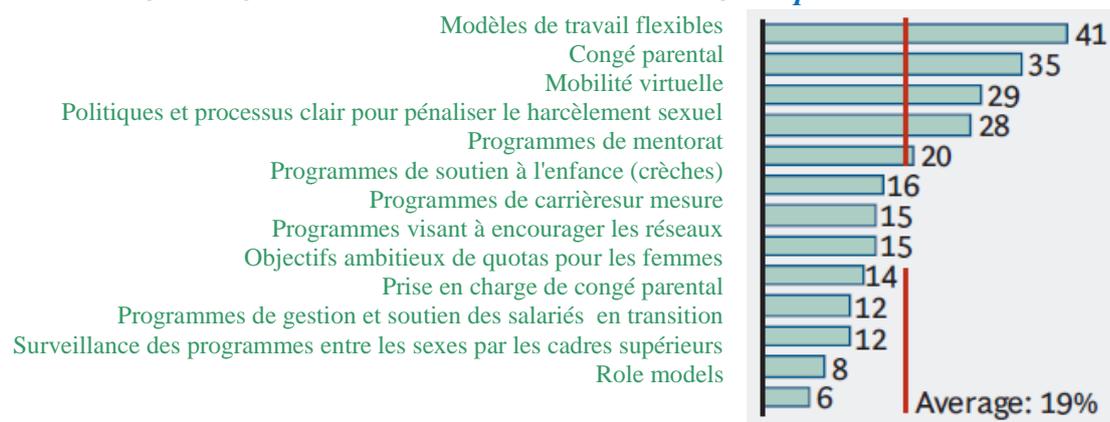
Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012.

D'autres outils de promotion de la diversité

Parmi les différents outils référencés notamment par une étude de BCG76 :

Graphique 6:

Pourcentage des entreprises qui ont mis en œuvre des mesures pour promouvoir la diversité du

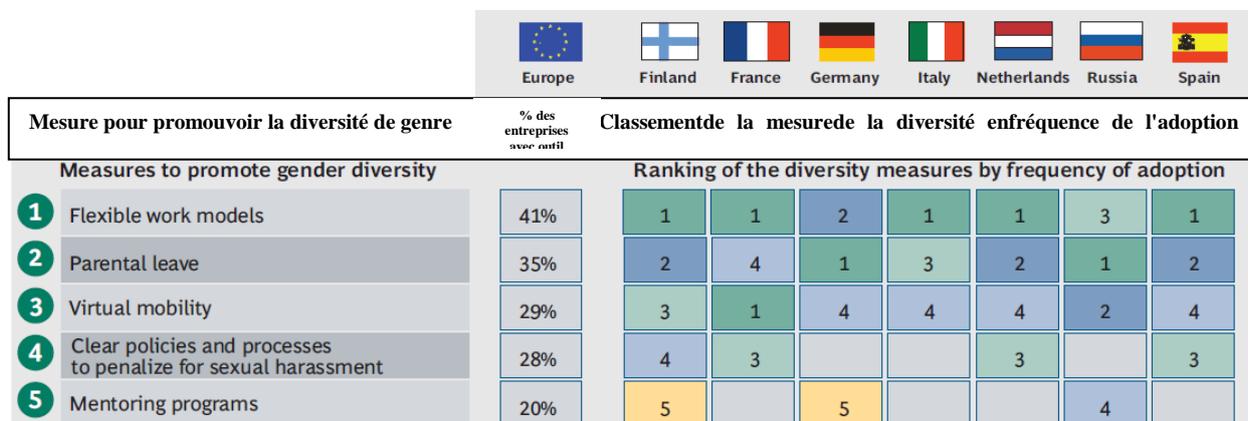


Il apparait que les Etats de l'Union européenne ont adopté des mesures diversifiées:

⁷⁵ « Les quotas », Pete Stone, Annie Cornet et Christophe Cusumano, L'encyclopédie des diversités, Chapitre 28, 2012.

⁷⁶ "Hard-Wiring Diversity into Your Business", Jean-Michel Caye, Caroline Teichmann, Rainer Strack, Pieter Haen, Stephanie Bird, and Gerold Frick, BCG Perspectives, 2011.

Graphique 7: Mesures en faveur de la mixité, par Etat européen



Source : BCG Perspectives, *Hard-Wiring Diversity into Your Business*

La Transparence comme outil d'évolution

Les sociétés cotées sont désormais tenues d'inclure dans leurs documents annuels une déclaration sur le gouvernement d'entreprise dans leur rapport de gestion. Y ajouter une rubrique MIXITE ajouterait à la transparence sur le sujet et permettrait un effet de comparaison (benchmark). Il conviendrait que les informations intègrent :

- Des statistiques détaillées es/ mixité
- Des objectifs à court et moyen terme pour mesurer les progrès
- Des outils à mettre en place, tels des tableaux de bords ⁷⁷.

Accompagner les femmes

Elles peuvent rencontrer des problèmes de posture dans un modèle dominant masculin. Mentoring, formations ciblées avec un accompagnement sur les comportements, tel que le propose le premier programme dédié aux femmes sur ce thème, inspiré du modèle canadien : « *Women Be European Board Ready* » intégrant une double approche « compétences & comportements » ⁷⁸.

3. La recherche d'un pouvoir pour « faire » plutôt que le pouvoir pour ses attributs

Les travaux sur la dirigeance identifient que les normes masculines ont tendance à conduire à une quête du pouvoir pour le pouvoir - le pouvoir pour "être", par opposition à un modèle « féminin » du pouvoir "pour faire" ou "de faire", pouvoir exercé dans l'intérêt commun, en général de manière plus collective, avec un sens développé de la responsabilité personnelle vis-à-vis des autres. Dans « Et si les Femmes réinventaient le travail ⁷⁹ », Cristina Lunghi affirme qu'il ne faut pas croire que les femmes n'apprécient pas le pouvoir, mais elles l'aiment pour réaliser, pas pour ses signes extérieurs ou pour le posséder.

⁷⁷ « Rapport annuel de la diversité » M. Landel, Sodexo, 2009.

⁷⁸ Note 4. Créé en mars 2011, il allie les enseignements sur les fondamentaux sur ce qu'est la Gouvernance d'entreprise moderne et pérenne et un accompagnement « GENDER » : coaching collectif, témoignages, soutien des réseaux, rencontres des cabinets Search executive et d'entreprises, recherches de mandat en collectif, bourse aux mandats entre Alumni, formation aux techniques des réseaux sociaux). <http://www.youtube.com/watch?v=JnE8zEEINO8>

⁷⁹ « Et si les Femmes réinventaient le travail », Cristina Lunghi (présidente d'Arborus), Editions L'Organisation, 2001, p.201

« Il me semble que les femmes qui ont un pouvoir ont le souci d'en faire quelque chose... Quand on accepte des fonctions c'est d'abord plus pour faire quelque chose que pour être quelque chose... Les femmes s'investissent différemment ; elles se donnent plus de mal, elles y mettent un affect », Arlette Chabot⁸⁰.

« Je n'ai jamais recherché le pouvoir pour le pouvoir ... Moi je crois en une autre forme de pouvoir : celui de faire quelque chose pour soi et les autres... », Laurence Parisot⁸¹.

« Moins langue de bois, plus préoccupées par le pouvoir de faire », S. Paix⁸².

« POUVOIR : cette notion est très différente entre les hommes et les femmes. Les attributs du pouvoir sont pour les hommes le statut, le pouvoir de signature, les prérogatives formelles. Les femmes privilégient quant à elles la liberté d'action, le pouvoir de décision et la capacité de faire », S. Ouziel⁸³.

3.1. Une carrière fondée sur l'intérêt des missions

De fait, dans l'étude, la très grande majorité des femmes interviewées déclare ne pas avoir construit de carrière et une ascension vers le pouvoir : plus qu'une stratégie élaborée c'est le hasard, des opportunités, et toujours des choix faits en lien avec l'intérêt de la mission et du poste.

« Pas de plan de carrière car c'est une 'entrave à la liberté' », D. Ernotte-Cunci⁸⁴.

« J'ai laissé venir les choses tout au long de mon parcours. Je me suis laissée guider par mon instinct et mes envies, j'ai toujours veillé à m'amuser dans mes postes successifs », S. Paix⁸⁵.

« L'entreprise... doit dans un pays comme le nôtre reprendre ses lettres de noblesse. J'avais envie de participer à ce travail de (re)construction », S. Lochmann⁸⁶.

« J'ai le projet d'influencer le rôle de l'entreprise dans son environnement social et économique », N. Balla⁸⁷.

« Quelque chose qui me tient à cœur ? Faire évoluer les business models, (contribuer à) réfléchir autrement », D. Elyacoubi⁸⁸.

« Faire bouger les lignes, faire progresser une conception dynamique et novatrice de l'intérêt général », A. Bricard⁸⁹.

Autrement dit, il apparaît que les femmes vont rechercher des postes de pouvoir, des mandats aux conseils avec un désir fort de faire « avancer les choses ».

« La conquête est à la base une pulsion masculine. Les hommes ont développé un système de valeurs en phase avec leurs propres comportements, un modèle dont le socle est la conquête : avant d'exercer le pouvoir, il faut être en mesure de pouvoir le conquérir. Notre système qui

⁸⁰ « Femmes au pouvoir, récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 2007.

⁸¹ « Femmes au pouvoir, récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 2007.

⁸² Stéphanie Paix est la Présidente du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes (Groupe BPCE), et Administratrice de Natixis et du Crédit Foncier de France. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸³ Sylvie Ouziel est le PDG d'Allianz, Managed Operations & Services SE (AMOS SE). Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸⁴ Delphine Ernotte-Cunci est la Directrice Générale Adjointe de France Telecom-Orange, Directrice Exécutive d'Orange France, Membre du Conseil d'Administration de Suez Environnement. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸⁵ « Femmes au pouvoir, récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 2007

⁸⁶ Sabine Lochmann est la Directrice Générale des Affaires stratégiques & gouvernementales à Johnson & Johnson Medical company, Présidente d'Avenir FemmesSanté. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸⁷ Natalie Balla est le PDG de La Redoute (Groupe Redcats). Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸⁸ Dina Elyacoubi est le PDG de Streamcore System France. Administrateur d'Ingenico France. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁸⁹ Agnès Bricard est la Présidente fondatrice du cabinet d'expertise comptable Bricard, Lacroix & Associés, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Vice-présidente du Club Action de Femmes, Présidente fondatrice de la Fédération Femmes Administrateurs. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

glorifie encore le désir de conquête contraint donc les femmes à... combattre les hommes sur le registre de la conquête, ce qui est contre nature » Rafik Smati.⁹⁰

QUESTION 2 : LES FEMMES CONSTRUISENT- ELLES LEUR ASCENSION VERS LE POUVOIR ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
TOTAL 49	9	29	11
FRANCE 26	4	15	16
MONDE 23	5	14	4

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

3.2. La recherche d'un pouvoir exercé collectivement

La conquête guerrière et l'exercice solitaire d'un pouvoir vertical ne semble pas convenir aux femmes qui aspirent à un mode de décision plus collectif.

« Le pouvoir isole « c'est ce que je déteste...Je ne fonctionne bien qu'entourée », S.Paix.

« Quand on est tout en haut, on est seules », D.Reiniche⁹¹.

« Il est important de prendre en compte toutes les dimensions du pouvoir, y compris les plus dramatique : comprendre que tous vos faits et gestes, toutes vos paroles font signe. Le pouvoir vous fait perdre une partie de votre liberté et recèle une grande exigence », Francine Weber⁹².

« Bien sûr le pouvoir isole mais moins les femmes que les hommes car elles sont moins prises au jeu du pouvoir », I.de Kerviler⁹³

« Le pouvoir isole, car le regard des autres change. Une relation d'obéissance peut avoir tendance à prendre le pas. Apprendre à s'entourer est critique. Je pense que les femmes le font plus spontanément et ont moins tendance à s'isoler», V. Rocoplan⁹⁴.

« Rien ne m'est plus étranger que le « phénomène de cour ». Au contraire je prends beaucoup d'avis auprès de sources très différentes, j'essaie de « capter », mon objectif étant toujours de fédérer », A. Bricard.

3.3. La crainte, la haine ou simplement le désintérêt des conflits pour le pouvoir

La majorité des interviewées évoque une certaine gêne face au conflit, le sentiment que celui-ci est inutile et qu'il est possible de procéder autrement, les femmes cherchent la médiation naturellement plutôt qu'un affrontement, sans cependant hésiter à montrer leur opposition et monter au créneau si l'on touche à leurs valeurs. Elles sont alors particulièrement courageuses et engagées.

« Par rapport à un conflit de pouvoirs, j'essaie de comprendre les positions des uns et des autres, j'expose la mienne, j'essaie de sortir les deux par le haut dans l'intérêt de l'entreprise... Je n'entre pas en résistance », N. Balla.

⁹⁰ M. Rafik Smati est interviewé dans le livre « Pouvoir(s) », Armelle Carminati-Rabasse et Sophie Bramly, Eyrolles, 2012.

⁹¹ « Femmes d'altitude, Sylvie Gilbert, Les Belles Feuilles, mars 2012

⁹² Francine Weber et la Directrice générale de l'Institut de veille sanitaire, interviewée dans le livre « Oser être la chef », chapitre 12, Valérie Rocoplan avec la collaboration de Christie Vanbremeersch, Leduc.S éditions, janvier 2011.

⁹³ Isabelle de Kerviler est une Associée de Cailliau Dedoutet Associés, Expert agréé par la Courde Cassation (en finance), Conseillère de Paris (1983-2001), Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), Vice-Présidente de la section " Activités économiques ". Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁹⁴ Valérie Rocoplan et la Fondatrice et dirigeante de Talents (Executive Coaching International). Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

« Je me sens le droit et le devoir de toujours donner mon opinion », Anonyme.

« Je me suis déjà opposée à une décision et je note que le courage est plus important chez les femmes sur ce point avec la capacité de challenger et de confronter le point de vue de l'entreprise », B. Dalibard⁹⁵.

« Les Femmes n'ont pas peur ; elles disent les choses clairement. Si une femme ne veut pas rentrer en conflit ouvert, sa résistance peut être de quitter le Conseil », Anonyme.

« Je ne me dérobe pas au combat ...Il m'est arrivé d'exprimer fortement des désaccords, lorsque des décisions allaient à l'encontre de mes valeurs. Dans ces cas-là je ne pratique pas la politique de la chaise vide ou de la porte qui claque, mais j'essaie sans cesse d'argumenter, de convaincre, de trouver des alliances », A.Bricard.

« Les femmes sont prêtes à « monter au créneau » lors d'un désaccord. Elles sont assez « va-t'en guerre », elles n'hésitent pas à exprimer un désaccord », S.Ouziel

« Le goût de leadership...la conscience...de ce dont elles sont capables leur vient progressivement...en même temps qu'elles sentent se consolider leurs compétences et leur confiance en elles », Sylvie Gisbert⁹⁶.

« Le pouvoir n'isole que selon ...la façon dont vous l'exercez. Si vous êtes loin des collaborateurs, il isole et vous êtes hors-jeu. L'exercice du pouvoir est au contraire une formidable source d'énergie collective », N.Mesny⁹⁷.

3.4. Un recours systématique aux compétences (pour se rassurer) et le ressenti d'une responsabilité spécifique à l'égard des femmes

L'importance de l'expertise

Chez toutes les interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir »⁹⁸, la compétence est citée en priorité, les femmes éternelles « imposteurEs » justifient leurs poste, leur progression leur carrière par le travail et la compétence ;

« La Place du passé professionnel, de l'expertise est très important pour acquérir une légitimité qui ne dépend pas uniquement des Quotas. Les Femmes sont beaucoup jugées sur les acquis et « accomplissements » alors que les Hommes ont le privilège quelques fois d'être jugés sur leur potentiel. Elles n'ont pas le droit à l'erreur, il nous faut donc arriver bien préparée au conseil », B.Dalibard.

« J'ai toujours été sélectionnée pour mes compétences », Anonyme⁹⁹.

« Compétences et diplômes aident », D. Elyaacoubi

« Les femmes sont souvent plus pointues dans la connaissance de leurs dossiers...elles se doivent d'être totalement factuelles si elles veulent convaincre », D. Ernotte-Cunci.

« Il est important qu'elles aient de l'expérience professionnelle, qu'elles soient légitimes », A-S Fauvet

« La Formation Académique ne suffit pas : il faut une légitimité, fonctionnelle, sectorielle, internationale, etc. Le passé professionnel est donc important même s'il désavantage souvent les Femmes par rapport aux Hommes, en quantité », C.Lewiner¹⁰⁰.

⁹⁵ Barbara Dalibard et la Directrice générale de SNCFVoyages. Membre des Conseils d'Administration de Wolters KluwerNV, Compagnie Générale des Établissements Michelin SCA, GlobeCast Holding SA, et Michelin SA. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁹⁶ « Femmes d'Altitude », Sylvie Gilbert, Les Belles Lettres, mars 2012

⁹⁷ Nathalie Mesny et la Directrice Générale d'Oxybul Eveil & Jeux. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

⁹⁸ « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? », Viviane de Beaufort, 2012. <https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/engagement-women/leadership-au-feminin>

⁹⁹ Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

¹⁰⁰ Colette Lewiner est la Présidente de TDF, Conseiller « Energie » du président de Capgemini. Membre des conseils d'administration de Bouygues, Colas, Eurotunnel, Lafarge, Nexans et TGS-NOPEC Geophysical Company. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

« Une femme doit avoir une légitimité professionnelle forte, donc une carrière professionnelle, pour entrer dans un CA. Sinon elle est discréditée ! », P. Sourisse¹⁰¹.

« Le plus difficile pour moi, c'est d'avoir été un quota dans une liste paritaire. Quand on est un quota féminin, ça veut dire qu'on est illégitime et qu'on doit montrer deux fois plus que quiconque que l'on est légitime », S. Auconie¹⁰².

La solidarité féminine ?

Nonobstant le fameux complexe de la reine des abeilles, qui perdure sans doute encore dans certains espaces où les femmes sont rares : « Une femme déjà dans un CA peut avoir une position ambiguë quant à l'arrivée d'autres femmes : d'une part elle peut se dire qu'elle sera « moins seule », même en même temps cela atténue sa différence et son originalité », M. Dubouloy. » Il apparaît que ... parmi les femmes ayant accédé aux postes de pouvoir, presque toutes se sentent désormais une responsabilité collective : quand elles le peuvent, elles agissent en faveur des femmes¹⁰³ » Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno.

« Les pionnières, de leurs propres aveux, ont longtemps joué solo. Etre la première permet de récupérer toutes les attentions et les lumières. Selon les témoignages recueillis, beaucoup ont savouré pleinement cet état de grâce jusqu'à ce qu'elles se lassent des réunions avec une table d'homologues uniquement masculins. Elles se sont donc tournées vers les plus jeunes, pour les aider à progresser dans leur carrière. En ce sens, il existe maintenant une vraie solidarité inter générationnelle au féminin », E. Gagliardi¹⁰⁴.

« Il faut que toutes les femmes qui ont du pouvoir, de l'influence...assument cette responsabilité particulière : les femmes qui dirigent de très grandes entreprises que font elles pour que leur CA soit paritaire », Elizabeth Guigou¹⁰⁵.

« Je me vois davantage comme une femme d'influence, une femme d'ouverture que comme une femme de pouvoir. En tout cas quelqu'un qui essaie de faire bouger les lignes, de bousculer les rigidités, de combattre les idées reçues », Véronique Morali¹⁰⁶.

« Y a-t-il connivence avec les autres femmes ? J'essaie de la construire mais ce n'est pas systématique et je ne veux pas donner le sentiment d'un ostracisme fondé sur le sexe ! », S. Lochmann .

« Y a-t-il connivence ? Oui tout à fait. Je suis la 2^e femme du Comité exécutif avec Christine Albanel et nous avons pris l'habitude de nous assoir côte à côte. Quand je suis en agence, sur le terrain, une connivence naturelle se met en place avec les chefs d'agences femmes », D. Ernotte – Cunci.

« Dans toutes mes actions je favorise le respect de la parité hommes/femmes », A. Bricard.

4. Quelles modifications potentielles en matière de gouvernance

4.1. Gouvernance pérenne pour les CA

Exercice du pouvoir et sens des responsabilités

Il est frappant que toutes les femmes interrogées dans l'étude déclarent partager un sens aigu des responsabilités. C'est un trait caractéristique et récurrent des réponses, quelque soit

¹⁰¹ Pascale Sourisse est la Senior Vice-Présidente, division Landand Joint systems chez ThalesGroup. Membre du Conseil d'Administration de TelecomParisTech School, Vinci, Renault et DCNS. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

¹⁰² Sophie Auconie et la Députée Européenne de la circonscription Massif central-Centre, Membre du Conseil national et du Comité directeur du Mouvementeuropéen-France, Co-Fondatrice et Présidente de l'association « Femmes au Centre ». Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

¹⁰³ « Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007.

¹⁰⁴ Emmanuelle Gagliardi est la Directrice associée de ConnectingWomen, Directrice du magazine L'ONTOP. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

¹⁰⁵ « Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007

¹⁰⁶ « Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007

l'origine géographique des interviewées : “an understanding of the business, alert, monitoring, control, and vigilance, in order to try to identify potential risks and make strategic choices to verify that the future of the group is more or less assured, to assure the coherence of everything.”.

Ce sentiment de responsabilité se traduit, par exemple, par le devoir de participer au changement du système ou l'absolu respect des règles.

Une Responsabilité particulière attachée au pouvoir

Le Pouvoir de faire crée une responsabilisation particulière, dans les interviews menés par l'étude « Femmes et Pouvoir », il ressort de manière prégnante un attachement à l'intérêt général et un courage de décision, notamment à l'égard de changements à mener.

« Des femmes témoignent avoir mis en péril leur propre poste pour accomplir ce qu'elles estimaient être leur devoir, préférant la justesse de l'action à la manipulation, qui leur promettait de s'assurer un avenir! En cela, les femmes de pouvoir se sentent totalement responsables de leurs actes, pour le meilleur et pour le pire», E. Gagliardi.

« Pouvoir et courage sont liés. Pour exercer le pouvoir il faut beaucoup de courage managérial. Les décisions sont parfois difficiles à prendre », N. Balla.

« J'écoute les arguments des membres de mon équipe, et je suis très attentive aux avis extérieurs que je sollicite, mais au moment de trancher j'assume ma responsabilité sans hésitation, ni crainte, ni remords », A. Bricard.

« J'aime beaucoup le statut de l'Administrateur anglais. Avant de rejoindre un Conseil, selon le droit anglais, il faut signer un papier qui dit que vous engagez votre responsabilité personnelle dans ce rôle de Non-Executive Director », Anonyme¹⁰⁷.

« Le courage est le déterminant de la fonction de Dirigeant. C'est d'abord le courage qui importe, c'est la valeur première, une valeur qui fait qu'on est respecté. C'est ce qui donne envie de suivre ou non quelqu'un », S. Paix

« Les femmes ont plus conscience de leur responsabilité même si le courage n'est pas toujours récompensé », I. de Kerviller.

« Mon rôle et ma mission sont animés par une forte conviction : rien n'est plus passionnant, mais aussi plus difficile, que de débusquer les habitudes stériles pour les remplacer par de nouveaux comportements créateurs de valeur et/ou de mieux-être », A. Bricard.

Le respect des règles et de l'éthique

Il est patent que les femmes ont un attachement important à la norme. Dans tous les interviews de l'étude « Femmes et Pouvoir », les règles sont valorisées, le respect des règles mis en avant. Les règles, le cadre, sont de toute évidence identifiés comme un moyen de protection contre l'arbitraire, les abus de pouvoir en tous genres. Les principes de bonne gouvernance (publique ou privée) sont un rempart contre les déviations éthiques. Même les lois sur les quotas, parfois difficiles à accepter car on aurait voulu s'en passer sont clairement identifiées comme créatrices de légitimité.

Les femmes sont souvent très attachées au process, notamment parce qu'ils protègent contre l'arbitraire et une appropriation personnelle du pouvoir, pourtant c'est surtout l'exigence d'éthique et de sens moral qui est citée, éthique qui se conçoit sans normes précises à partir d'une perspective personnelle. D'une manière générale, les femmes interviewées plébiscitent le respect des règles, quelle que soit la nature de celle-ci comme une garantie de bonne gouvernance (voir analyse spécifique Rôle et fonctionnement des CA).

¹⁰⁷ Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

« Les règles permettent de structurer, de permettre les relations, et de mettre des limites. Les femmes ont le sentiment que les règles sont violées en permanence par une logique informelle de « pouvoir sur » et non de « pouvoir de ». Elles ont longtemps souffert de ça, et cela explique sûrement en partie pourquoi elles cherchent davantage à mettre plus de règles. Les règles permettent le formalisme et la transparence », M.Dubouloy¹⁰⁸.

« La loi et l'éthique sont les deux freins au pouvoir qui s'imposent à moi. Une autre dimension va résider dans ce qui ressort pour moi de l'intérêt général et de l'équilibre entre les pouvoirs au sein du Conseil d'administration...Les règles au sein de l'organisation sont indispensables et nécessaires au bon fonctionnement, à la transparence, à la pérennité », S. Lochmann.

« Il faut des règles indispensables dans toute vie en collectivité. On en a besoin pour déterminer les champs d'autonomie de chacun. Ainsi c'est une zone de liberté qui permet d'utiliser l'intelligence individuelle. Il est important de les définir, les communiquer. Elles doivent évoluer avec le temps, ne sont pas figées », N.Mesny.

« Les règles sont essentielles. Il est essentiel de prêter attention à leur appropriation et leur respect: il faut veiller à la pratique des règles. Je suis particulièrement attachée à des règles implicites comme l'honnêteté et la loyauté », A. Arcier¹⁰⁹

« La place des règles dans une organisation est essentielle. Sans règles précises, une organisation n'offre pas la lisibilité et la sécurité nécessaires aux individus pour adhérer et progresser vers des objectifs communs. Je suis très attachée aux règles relatives à l'équité, et à la justice et à la générosité dans le partage des résultats », A. Bricard.

« Le principal enjeu du Chef d'entreprise (et de son équipe) est de mesurer ses décisions à l'aune d'une grille de lecture éthique », S.Paix

QUESTION 7 : LES FEMMES SONT ELLES PARTICULIEREMENT ATTACHEES AUX REGLES ET A L'ETHIQUE ?

(Sens de l'équité, moralité, sentiment de protection que les règles instaurent contre des injustices ou l'arbitraire)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
TOTAL 49	39	2	8
FRANCE 26	24	2	0
MONDE 23	15	0	8

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

La Responsabilité de changer les choses

La plupart des femmes qui se sont exprimés dans l'étude « Femmes et Pouvoir » soulignent le besoin de changer certains modes de fonctionnement des conseils d'administration (CA).

- Il faut faire évoluer la gouvernance, son approche est trop financière, pas assez opérationnelle.
- Manquent trop systématiquement à l'Agenda des CA: la Politique RH et les Aspects RH (incluant les plans de succession); des compétences techniques et technologiques.

¹⁰⁸ Maryse Dubouloy est Professeur Associée – Département Management à l'ESSEC, et Consultante/Coach à Réseau Pluridis. Elle a aidé à la mise au point du questionnaire pour l'étude et accepté de répondre en tant qu'experte, et était également interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

¹⁰⁹ Agnes Arcier est la Présidente d'Adetef, Ministère de l'Economie et des Finances, Fondatrice de l'association de femmes hautes fonctionnaires "Administration Moderns". Interviewée dans l'étude « Femmes et pouvoirs ».

- Garantir la pérennité de l'entreprise et pas seulement les revenus des administrateurs!
- Le sujet des rémunérations est important. Elles doivent être calées sur des critères de performances quantifiables plus durs et plus exigeants. Elles doivent être justifiées, c'est important pour la cohésion sociale.
- Il faut évaluer les conseils plus souvent, avec des restitutions plus longues et sérieuses, afin d'en améliorer le fonctionnement. L'ampleur de la crise actuelle conduit à revenir aux valeurs essentielles: qualité du management, composition et fonctionnement du CA, « rôle accru du pilote dans l'avion ».

Je viens de rejoindre en parallèle le CA de Lagardère, mon projet derrière cet engagement est d'être utile, d'apporter ma pierre à l'édifice pour contribuer au changement. Les femmes ont de l'appétence pour les sujets sociétaux (RSE, développement durable, ONG, sociétés civiles, égalité Homme Femme,...), H.Molinari¹¹⁰.

QUESTION 6 : DETENIR LE POUVOIR CREE T -IL UNE RESPONSABILITE PARTICULIERE, NOTAMMENT A L'EGARD DES CHANGEMENTS A MENER ? FAUT -IL DU COURAGE ?

(Pouvoir de faire, responsabilisation, attachement à l'intérêt général, courage de décider)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
TOTAL 49	42	0	6
FRANCE 26	22	0	4
MONDE 23	20	0	3

Source: "Femmes et Pouvoir", Viviane de Beaufort, octobre 2012.

4.2. Une vision idéalisée du mandat d'administrateur et une conception exigeante de la « BONNE GOUVERNANCE » au sein des Conseils d'Administration

Dans un CA, jeux de pouvoir entre le dirigeant et ceux qui le supervisent, sont complexes. L'indépendance d'esprit de l'administrateur, qualité essentielle requise dans tous les codes de gouvernance¹¹¹, se heurte au désir de pouvoir du dirigeant, or au sein des conseils, il a été vérifié que les Administratrices sont plus assidues, préparent les réunions, posent des questions, s'opposent éventuellement à ce qu'elles peuvent considérer comme non conforme à leurs convictions¹¹², bref ont du courage et cherchent à influencer le dirigeant ou l'équipe pour améliorer le fonctionnement du conseil et améliorer la prise de décision. Une très grande majorité des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir¹¹³ » s'est exprimée sur les qualités requises d'un administrateur :

¹¹⁰ Hélène Molinari et la Directrice Générale Déléguée du Medef. Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Groupe. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

¹¹¹ On citera par exemple « la Recommandation sur les administrateurs indépendants de la Commission européenne », 2005/162/EC of 15 February 2005 (OJ L 52, 25.2.2005, p. 51–63).

¹¹² "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Sciencexpress, 30 septembre 2010.

¹¹³ Note 3

Un Administrateur a pour rôle:

- Connaitre le terrain/le secteur
- Participer aux comités spécialisés dont le comité d'Audit
- Apporter une expertise particulière
- Avoir une capacité à appréhender les sujets complexes en les rendant compréhensibles et exécutables.
- Contrôler et mesurer la mise en œuvre de la stratégie

Mais aussi :

- Piloter la stratégie de l'entreprise et le coaching de l'équipe de Direction
 - Intégrer les dimensions « vision » « avenir » « long terme ».
 - Participer à la construction de ce qui rend l'entreprise « préférée » aux yeux de tous fait partie de la mission de l'administrateur : Développement durable
 - Eclairer sur de nouveaux business Modèles ou Territoires
 - Challenger / défier le Business Modèle de la Société
-

Dans cet exercice, les femmes nommées qui souhaitent tenir leur rôle comme nouvelles venues et portées par leur conception idéalisée d'un conseil peuvent parfois avoir un problème de posture, parce que leur comportement dérange l'ordre établi. Elles auront alors le choix d'entrer en résistance ou se conformer. Leur influence risque d'être remise en question malgré leurs compétences.

4.3.A propos de diversité

Du besoin de diversité

La diversité est clairement perçue comme une valeur ajoutée selon les réponses des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir »

« C'est mieux quand les administrateurs sont très différents. Ce sont la palette des compétences réunies et la des profils qui font la richesse d'un Conseil d'Administration. » I. Seillier¹¹⁴.

« L'enjeu est de faire évoluer les Conseils d'Administration, qu'ils soient plus diversifiés que les profils de ses membres soient complémentaires, qu'ils soient plus féminins, plus internationaux, plus jeunes aussi. », H. Molinari

« Les entreprises françaises doivent pouvoir internationaliser et diversifier davantage leurs Conseils d'Administration en intégrant des femmes au passé conséquent... » S. Lochmann.

« Il faut composer un Conseil d'Administration avec des personnalités différentes pour faire un ensemble cohérent et qui fonctionne au mieux. C'est le résultat de cette juxtaposition de tempéraments et personnalités qui font un bon conseil. » Anonyme.

Des qualités « féminines » qui au sein d'un Conseil d'Administration peuvent changer la donne

Les femmes dans les Conseils d'Administration apportent souvent un œil neuf nommées plus récemment dans le Conseil et indépendantes à l'égard des décisions / actions passées.

¹¹⁴ Isabelle Seillier est la Présidente de JPMorgan France. Membre de EMEA Executive Committee et de EMEA IB inclusive Leadership Council (Diversity Council), Présidente et Membre des conseil d'administration d'Europlace Paris, de l'AFB, de Danone et de Club Méditerranée. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

QUESTION 5 : LES FEMMES ONT-ELLES DES QUALITES OU DES ATTITUDES PARTICULIERES ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
TOTAL 49	36	7	6
FRANCE 26	18	6	2
MONDE 23	18	1	4

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

Les femmes évoquent volontiers des caractéristiques féminines qu'elles qualifient de qualités : la capacité d'écoute et d'empathie, l'intelligence émotionnelle, l'honnêteté intellectuelle (reconnaitre avoir eu tort). L'enjeu est donc de résister à la pression du modèle dominant pour conserver ses spécificités et les développer.

Une très grande majorité des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir » reconnaît des qualités « féminines » et en cite très volontiers, cependant qu'une minorité nie toute différence.

N. Ball : *Plus grande capacité d'écoute, capacité à analyser les sujets de façon plus complète et perspective à moyen terme.*

B. Dalibard : *Sens du concret, motivées par l'intérêt commun, osent poser des questions (RH notamment), mettent leur Ego dans leur poche.*

D. Elyacoubi : *Plus intuitives.*

D. Ernotte-Cunci : *Plus collectives, utilisent moins les affirmations non vérifiées, plus volontaires, plus courageuses, plus libres de penser.*

S. Ouziel : *Moins dans le réflexe politique Les femmes font des choses pour l'entreprise et non pas pour les apparences. Il y a chez elles un vrai souci de faire avancer les choses, elles sont moins dans la politique et dans leur positionnement personnel. Elles apportent plus d'objectivité et de sens pratique. Les femmes sont idéalistes...*

Il y chez les femmes moins d'emballlement par rapport à des modes, elles sont moins dogmatiques. Leur style de management est moins intellectuel.

A. Arcier : *Capacité de coopération et de compromis, meilleur capacité d'anticipation car à l'écoute et intuition, meilleur sens concret.*

A. Bricard : *Les femmes ont nécessairement plus d'écoute parce qu'elles ont d'abord appris dans leur culture féminine à « écouter » l'homme (le père, le mari, le fils), elles ont une plus grande capacité à se remettre en cause car elles ont un ego moins développé. Enfin, parce qu'elles sont d'abord animées par le souci de l'intérêt général avant celui de leur intérêt personnel, moins carriéristes, moins calculatrices, elles n'hésitent pas à dire la vérité même si celle-ci peut déranger.*

« Il est nécessaire d'apporter une certaine diversité au sein des CA, Les administrateurs indépendants apportent du sens, une vision plus large, plus d'objectivité, une expertise complémentaire. Les femmes sont très sensibles beaucoup au respect de l'éthique et leur sens du travail en équipe facilite le fonctionnement d'un CA en « team ». La diversité est le garant de nouvelles idées. Les Femmes chefs d'Entreprises (FCE), de par les responsabilités exercées au sein de leur propre entreprise, ont une valeur ajoutée, elles connaissent le fonctionnement d'un CA qu'elles président le leur, ont une connaissance des marchés, une connaissance de l'internationale et ou encore une connaissance technique. Elles sont par

ailleurs habituées à construire, débattre d'une stratégie, elles n'hésitent pas à apporter leur vision », M-C Oghly¹¹⁵.

5. Conclusion : La valeur ajoutée d'un modèle mixte de leadership

La normalisation de femmes en situation de pouvoir, l'évolution en cours dans nos sociétés avec l'incursion de la mixité, le développement de nouveaux modèles modifient la donne. Les moteurs personnels des femmes, les modes de pensée féminins semblent être finalement alors qu'ils étaient des handicaps plus adaptés à un modèle d'entreprise plus souple et agile que requièrent les évolutions actuelles.

Le moteur de pouvoir passe à la main au profit de celui de la responsabilité, tandis que la valeur de l'exemple relaie le discours. Le mode de pensée est plus émotionnel, plus en phase avec un leadership humaniste intégrant rationalité et intuition, prise de risque mesurée. Le (la) dirigeant(e) idéal(e) doit désormais être capable de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) et féminines (relationnel, empathie, écoute, organisation, savoir...).

« *Les femmes pratiquent un management de conviction plus que d'autorité* », selon Anne-Marie Idrac, particulièrement adapté à la femme actuelle.

« *Dans les entreprises les plus avancées, on s'approche du moment où réunir hommes et femmes dans un accompagnement commun ouvrira des trajectoires nouvelles et une autre création de valeur* », Marie Boy.

« *Au lieu de contraindre les femmes à adopter des comportements masculins pour accéder au pouvoir, pourquoi ne pas encourager les hommes à développer des comportements plus féminins ? L'heure n'est pas au duel mais à la dualité* » Rafik Smati

« *To achieve good things you need people with different opinions, having different experiences, and minds but sharing the same goal – without diversity, you only reach incremental goods* », Bengt Jarrehult¹¹⁶.

Les modes de décisions deviennent plus transversaux, plus collectifs et les femmes semblent particulièrement à l'aise avec ces évolutions.

« *Une femme a parfois plus de capacité à s'entourer de collaborateurs qui vont pouvoir lui parler, lui dire réellement ce qui se passe ; les décisions au féminin sont parfois plus collégiales* », D. Ernotte-Cunci.

« *Les hommes...ont parfois le sentiment que seuls les modèles autoritaires peuvent fonctionner en management. Ma philosophie est que je ne suis pas là pour engueuler les gens* », D. Ernotte-Cunci

« *Le pouvoir n'isole que « s'il est exercé avec autorité. Il est important de l'exercer avec une approche de « soft influence » : se confronter en permanence aux idées des autres, se mettre au même niveau que les autres. Il faut libérer la parole. Tout le monde est acteur du projet. Ainsi le pouvoir est plus fort, visible, efficace* »... *Il y a encore trop de conservatismes... Il y a une complémentarité évidente entre les hommes et les femmes pour avoir un changement plus profond, en douceur* », H. Molinari.

« *Un certain conformisme prévaut dans les conseils. Etre la voix de l'innovation est plus ou moins bien perçu. Il faut responsabiliser les conseils et parvenir à créer une vraie dynamique au sein du conseil. De façon générale le monde des grandes entreprises incite plus au conformisme qu'au courage. La recherche d'une plus grande diversité doit correspondre à un souci d'une plus grande efficacité et non à un simple conformisme. Les femmes sont souvent*

¹¹⁵ Marie-Christine Oghly, Présidente du MEDEF, Ile de France et de FCE

¹¹⁶ 'Directeur of Innovation' à SCA AB India (45000 salariés, 60 pays)

perçues comme plus pénibles mais plus compétentes au sein d'un CA ou d'une instance de Direction », S. Ouziel.

6. Bibliographie

“Board Diversity: From Problem to solutions”, The FOCUS magazine, Egon Zehnder International, November 2012.

“L'égalité entre les femmes et les hommes », Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 2010

“Masculine Norms': Why Working Women Find It Hard to Reach the Top”, in Knowledge@Wharton, 3 août 2011

“Planning Tomorrow's Boardroom: Making room for Women”, The International Organization Network, mars 2009

“Women Matter”, Etudes McKinsey and Company: 2007, 2008, 2009, 2010, 2012

« Fourth Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2010 », Tableau de bord rédigé par l'Association en 2010

« L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », (ORSE), Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises Institut Français des Administrateurs (IFA), EPWN- Paris, septembre 2009

« L'Ambition au Féminin », Parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF, février 2005

« LES STÉRÉOTYPES SUR LE GENRE », IMS-Entreprendre pour la Cité, mai 2012

« Stéréotypes et plafond de verre », Blog 'Jeunes Professionnelles', écrit par « Charlotte », 17/12/2012, <http://jeunesprofessionnelles.com/2012/12/stereotypes-et-plafond-de-verre/>

« Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2010-2015 », Communication de la Commission Européenne, 491 final, 2010

« The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity », Catalyst, 2004.

« The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards », étude du cabinet Catalyst, 2007

«Les Stéréotypes », Elles réussissent (la newsletter de Valérie Rocoplan), Numéro 4, Juillet 2012.

«The Gender balance in business leadership (L'équilibre hommes-femmes dans le processus décisionnel des sociétés) », Doc. de travail des services de la Commission Européenne SEC 246 final, 2011. http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf

ADAMS & FERREIRA, “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, Journal of Financial Economics 94, 2009

ARCIER A., « Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants », éditions Village mondial, 2002.

BERTIN-MOUROTB., LAVALC., “Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante », Les Echos Etudes, automne 2006.

BRAMLY S.,& CARMINATI RABASSEA.,Pouvoirs(e)s, les nouveaux équilibres femmes-hommes, Collectif dirigé par Eyrolles, mai 2012.

CAYE JM., TEICHMANN C., STRACKR., HAENP., BIRDS., AND FRICK G., “Hard-Wiring Diversity into Your Business”, , BCG Perspectives, 2011.

DE BEAUFORT V., “Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? ”, ESSEC, 2012.

DE BEAUFORT V., “Managerial Diversity In The European Union - the social and economic stakes”, DR Ceressec-Academic partnership with Women's forum, 2007

- DE BEAUFORT V., en collaboration avec Rachel JAQUET « Quelles pistes pour faire progresser la place des femmes dans l'économie? », , Women Be European Board Ready, avril 2011
- DE BEAUFORT V., KHAYAT M., « Femmes dans les conseils d'administration en France, Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité », Research Center, ESSEC Working Paper 1202, février 2012
- DE BEAUFORT V., Lambert C., « Le Guide de l'Administrateur(E) », ouvrage collectif, WOB d'EPWN, mars 2012
- DUBOULOY M., “Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power”, Londres, décembre 2011
- DUGAS L., « Grandir comme dirigeant, in Voyage au Cœur de la dirigeance », 2007
- DYRCHS S., ET STRACK R., “Shattering the Glass Ceiling: An analytical approach to Advancing Women into Leadership Roles”, , Boston Consulting Group (BCG), August 2012.
- EGGE, “Gender Equality and Recession”, Analysis Note Smith, 2009
- EPWN Women@work:
- “Women on boards-Moving Beyond Tokenism”, Women@work N°2.
 - “Mentoring-a powerful -Tool for Women”, Women@Work N°7.
 - “Women on boards, moving mountains”, Women@Work N°8.
 - “Réseaux, le nouveau fil d'Ariane”, Women@Work N°11.
- ENRIQUEZ E., « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise », Desclée de Brouwer, 1997.
- EVA, “Female Leadership and Firm Profitability”, Finnish Business and Policy Forum, 2007
- FITOUSSI M., « Femmes au pouvoir, femmes de pouvoir », éditions Hugo & Compagnie, 2007
- GILBERT S., « Femmes d'Altitude », Les Belles Lettre, mars 2012
- Gresy B., & Dole P; « Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail », , Inspection générale des Affaires sociales, juin 2011
- HEIDRICK & STRUGGLES « Challenging board performance - European Corporate Governance Report », - 01101PBTSMI59, p.40, 2011
- HERITIERF., « Hommes, femmes: la construction de la différence », éditions L Pommier, 2010
- IPSOS et Grandes Ecoles au Féminin (GEF), « Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles » – Regards croisés hommes/femmes, février 2007.
- IVEY R., “Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance”, School of business, University Western Ontario, 2006.
- KIMMEL M., “The Gendered society”, New York, Oxford Press University, 2004.
- KOTIRANTAA., KOVALAINENA., & ROUVINEN P., “Female Leadership and firm profitability”, 2003.
- LAUFERJ., POCHICS., « Carrières au féminin et au masculin », Les cadres au travail. in A. Karvar & L Rouban (DIR.), Les nouvelles règles du jeu, Paris, La découverte, p. 147-168, 2004
- LAUFER J., « Femmes et Carrières : la question du plafond de verre », RFG, 2004.
- MOLINIER, « Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ? », Cliniques méditerranéennes 2002.
- ORSE, « L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise », 2004
- PIGEYREF., « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in P. Bouffartigue (dir), A. Grelon, 2001
- POLLACK W., « Real boys », , New York, Henry Holt and Company, 1999

RICHMONDK, "A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory", The Journal of Men's Studies vol. 15, p. 130-146, R.F. Levant, mars 2007
ROCOPLAN V., avec la collaboration de ChristieVanbremeersch « Oser être la chef », chapitre 12 développez votre sens politique , Leducs, éditions janvier 2011
SARFATI A.C., et GATTEGNO H., «Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Stock, 10 octobre 2007
WOOLLEY, CHABRIS, PENTLAND, HASHMI and MALONE, "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", Scienceexpress, 30 septembre 2010
ZENGER J.,&FOLKMAN J., "A Study in Leadership: *Women do it Better than Men*, 2012, <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>
ZENGER J.,& FOLKMAN J., "Are Women Better Leaders than Men?", , HBR Blog Network, 15/03/2012: http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html

7. Guide d'entretien pour l'étude « Femmes et Pouvoir »

L'auteur, Viviane de Beaufort, remercie sa collègue et amie Maryse Dubouloy, professeure à l'ESSEC, psychothérapeute et clinicienne pour la préparation de ce travail et la mise au point d'un certain nombre d'éléments de la grille d'analyse.

Note d'emploi:

Pour faciliter l'exercice : Numérotation 1,2,3,4 concernant aux catégories :ADM/Dirigeantes/Politiques/ Haute fonction publique .

Le questionnaire étant long, son administration peut être « à géométrie variable » selon degré de pertinence des questions eu égard au profil.

Vous

Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière ?

Qu'est-ce qui vous pousse (qu'est-ce qui vous a poussé) à vouloir être administratrice (devenir dirigeante, vous lancer en politique, embrasser une carrière dans la fonction publique) ?

Est-ce que vous aviez (est-ce que vous avez) un projet particulier, quelque chose qui vous tenait (tient) à cœur?

Les femmes dans un Conseil d'Administration

Qu'est-ce qui favorise (facilite) l'arrivée d'une femme dans un Conseil d'Administration ? (1)

Quel rôle joue la loi sur les quotas de femme dans les CA ?

Place de leur passé professionnel / expertise / participation à un Comité de direction ?

Y a-t-il des facteurs externes qui ont aidé (les quotas en politique) ?

Y a-t-il des blocages ?

En quoi vos compétences, vos expertises, votre parcours, vos diplômes ont-ils aide ? (2,3,4)

Le rôle d'une administratrice

Quel est le rôle d'une administratrice ? (1)

(faire détailler les différents rôles, relancer si certains sont « oubliés ». L'idée est d'obtenir une réponse générale, puis de favoriser le détail) nous cherchons à identifier dans quelle mesure, la vision, l'avenir, le long terme les concerne en priorité par rapport au rôle de contrôle)

Lequel est le plus important pour vous ? pourquoi ?

Le quel est celui où vous avez le plus de plaisir ?

Le plus difficile ? pourquoi ?

En général que privilégiez-vous l'action ou la réflexion ? qu'en est-il du rôle de l'administratrice par rapport à l'action et la réflexion?

Votre Rôle, Votre Mission

Comment concevez-vous votre rôle, votre mission ? (2)

Qu'est ce qui est le plus difficile ? (3,4)

Etes-vous confrontée à l'opposition court terme/ long terme et comment arbitrez-vous ?

Considérez-vous que vous êtes garant de la pérennité de l'entreprise ?

Pensez-vous contribuer au changement ?

Y a-t-il des changements aux quels vous êtes plus attachée ?

(L'objectif est de voir la place accordée à la RSE, la gouvernance pérenne, l'éthique, relancez sur cette thématique).

Est-ce dur de décider ? Comment décider vous (seule, collectif, conseils) ?

Qui représentez-vous si vous représentez quelqu'un ?

Quelle est votre marge d'autonomie par rapport à ce mandat ?

Vous alignez vous toujours avec certaines personnes ou groupes au sein du board ?

Il s'agit d'interroger la capacité de jugement et décision autonome par rapport à l'autorité, la hiérarchie. (1,3,4)

Qualités des femmes

Pensez-vous que les femmes ont des qualités particulières?

Généralement, elles répondent non mais quand elles parlent de la façon dont elles font ou disent les choses, elles précisent que les femmes sont volontiers plus ceci ou cela (communication, sensibilité à l'humain, rejet du conflit ouvert, négociation, courage, sens collectif)...

Si oui, quelles sont-elles ?

• Est-ce que le fait d'être femme a une incidence sur votre rôle ou votre posture ?

Avez-vous été amenée à prendre des décisions ou faire des choix du fait que vous êtes une femme (y inclus choix personnels/ carrière) ?

Signification de termes

Que signifie pour vous les termes suivants : pouvoir / autorité / politique / influence ? Pouvez-vous tenter dès les distinguer ou les rapprocher ?

Réponses pas évidentes à cette question.

Le pouvoir isole-t-il ?

Quels liens entre pouvoir et responsabilités ?

Quelles limites au pouvoir, des règles légales ou une éthique dans l'exercice du pouvoir ?

Les femmes

Quels sont les moyens dont dispose (plus particulièrement?) une femme pour faire influencer les positions des uns et des autres ? Donnez des exemples

Quelle est la place de l'informel/formel ?

Le Rôle des alliances ?

Y a-t-il connivence avec les autres femmes ?

Y a-t-il concurrence parfois ?

Quelle relation au dirigeant (DG, PDG ? chef de Parti ?)

Quelle est la place des règles dans une organisation ? (1) au sein du CA° ?

Y en a-t-il auxquelles vous êtes particulièrement attachées ? Et lesquelles ?

Est-ce que certaines règles ne sont pas respectées ? Lesquelles ?

Pourquoi selon vous ?

Comment réagissez-vous ?

Que signifie pour vous un comportement éthique des entreprises ? (1, 2)

Comment vous positionnez vous par rapport à un conflit de pouvoirs?

Avez-vous le sentiment d'entrer parfois en résistance en vous opposant par ex à une décision, à d'autres membres du Conseil d'Administration (1), de la direction (2), du Parti (3), de votre hiérarchie (4) ?

Pouvoir et courage, qu'est-ce que cela évoque ?

Considérez-vous que le système actuel (sens large) a peu valorisé le courage (dilution des responsabilités) ?

Etant en position de pouvoir (2,4) ou de décision (1,2,3),de recommandation (1,4), qu'aimeriez-vous changer dans le système ?

LA RSE POUR FAIRE FACE AUX NOUVELLES TENDANCES HYPER MODERNISTES : UNE RECHERCHE ACTION DANS UN ETABLISSEMENT MEDICAL

Jean DE PERSON

Consultant en Management

Chercheur

Université d'Orléans

jean.de-person@wanadoo.fr

Avant le temps de la *modernité*, le management de l'Organisation seconcevait dans une relation inextricable, on pourrait dire une relation d'isomorphisme, avec son environnement socio-économique. Depuis lors, et en particulier avec la philosophie des lumières, on a pu dissocier ce management de son environnement. Le management moderne a cessé d'être une pratique hétéronome, qui reçoit de l'extérieur les lois qui le gouvernent.

Si dans les sociétés traditionnelles le management se réalisait implicitement, comme "sans le savoir"¹¹⁷, en revanche, ses formes modernes sont une rupture avec les manières antérieures : qu'il s'agisse de ce que l'on peut appeler plus précisément le management moderniste, puis post moderniste, et maintenant hyper moderniste. Ces formes successives du management moderne ont ceci de commun qu'elles se dédoublent. L'idéal de modernité peut en effet être perçu comme une tentative d'actualiser les deux finalités distinctes des philosophes des lumières, à savoir :

- la rationalisation du monde : il s'agit de construire un monde organisé où rien n'est laissé au hasard, à l'intuition, à l'irrationalité, qui se fonde sur une logique subordonnée à une recherche absolue d'efficacité
- l'émancipation des hommes : à l'opposé, en effet, empruntant le chemin de l'émancipation, le management loge l'humain dans une poursuite délibérée de sa liberté et de son individuation.

Après cette première phase de modernité, une alternative est apparue entre post modernisme et hyper modernisme.

La posture post moderne a voulu marquer une pause, une opposition même, avec les évolutions de la modernité. Le post modernisme reflète une conception où s'exaltent l'hédonisme, la volonté d'autonomie, un individualisme très clairement affirmé. Ce courant s'est largement répandu à la suite des Trente Glorieuses.

L'hyper modernisme au contraire accentue les principes de la modernité, les pousse parfois à l'extrême. Il ne représente nullement la fin de la modernité, au contraire il constitue l'avènement d'une nouvelle modernité : "la société est emportée par l'escalade du toujours plus, toujours plus vite, toujours plus extrême dans toutes les dimensions de la vie sociale et individuelle : finance, consommation, communication, information [...] Nullement une postmodernité mais une modernisation hyperbolique, le parachèvement de la modernité" (Gilles Lipovetsky)¹¹⁸. C'est ainsi que l'hyper modernité désigne l'épistémè qui succède à la modernité et à la post modernité, pour aller au delà des limites antérieures.

A l'image de la modernité dont elle prend le relais, l'hyper modernité met toujours en scène la tension entre le pouvoir de la raison et le projet d'émancipation des humains, Mais elle s'en "démarque par la radicalisation de ce double projet hérité d'un monde moderne"¹¹⁹.

¹¹⁷Richard Déry, *Modernité et gestion*, HEC Montréal, 2002.

¹¹⁸G. Lipovetsky, *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

¹¹⁹Richard Déry, *Le management de la tradition à l'hypermodernité*, Montréal, 2007.

La volonté de rationaliser est conduite à son paroxysme, assortie d'une multiplicité d'indicateurs. D'autre part et simultanément, le souci d'émancipation de l'homme, est poursuivi jusqu'à le conduire à sa responsabilisation maximale, aux risques d'ailleurs d'unstress que l'on observe bien souvent¹²⁰. Evoquant le Janus de l'homme hypermoderne Alain Ehrenberg, décrit celui-ci comme "déficient et compulsif" tout à la fois. La dépression le guette à chaque pas entre "implosion dépressive et explosion addictive pour faire face à l'immaîtrisable [...]. Défaut de projet, défaut de motivation, défaut de communication, le déprimé est l'envers exact de normes de socialisation" qui encombrant l'univers hypermoderne (A. Ehrenberg, 1998).

Ces caractéristiques de l'hyper modernité se manifestent concrètement :

- Exacerbation de la concurrence
- Multiplication des contrôles de toutes sortes à partir de normes
- Tout est calculable
- Sur le plan humain, hyper-responsabilisation de l'individu
- Oubli de la spécificité de la personne

Parallèlement à son développement en intensité, l'hyper modernisme tend à se généraliser dans tous les secteurs de la société. C'est ainsi que l'hyper modernisme rentre aujourd'hui en force dans le monde de la santé. Quels y sont les principes, quels en sont les effets, comment les managers ?

L'hyper modernité pourrait "défaire" le système de santé tel qu'il existe où nous l'observons. Une recherche action que nous avons conduite dans un Centre de Soins et de Réadaptation (un SSR) nous a permis de déterminer :

- une problématique pour maintenir son activité au cœur de sa mission
- une méthodologie qui applique pour ce faire la dynamique de la RSE.

1. Les tendances hyper modernistes dans l'économie de la santé se fondent sur l'introduction d'un système de concurrence.

Nous centrerons notre analyse sur le cas du SSR des Trois Epis. L'hyper modernisme se caractérise ici par la généralisation du système de concurrence dans le domaine de la santé. Un tel développement pose une problématique nouvelle à ce Centre. Ce SSR est un établissement de "moyen séjour" de la MGEN, situé dans le Haut-Rhin. Il compte un effectif de quelques 300 salariés (ETP). Il traite trois types de pathologies :

- la rééducation spécialisée des affections de l'appareil locomoteur
- la rééducation spécialisée des affections neurologiques
- la rééducation spécialisée des affections de l'appareil digestif métaboliques et nutritionnelles.

Comment le Centre des Trois Epis a-t-il défini sa politique ? La Direction du SSR a décidé d'anticiper. Pour elle, face aux nouvelles directives européennes, l'immobilisme aurait été préjudiciable. Il s'est agi de concilier les impératifs éthiques du soin à la personne avec les directives de la législation européenne.

¹²⁰ "Je qualifie cette époque, la nôtre, d'hypermoderne. Il ne s'agit pas de la fin de la modernité (raison pour laquelle je n'emploie pas le mot de postmodernité), mais de son accélération dans une direction où l'autonomie se fait échec à elle-même. L'hypermodernité carbure au déni de l'altérité radicale, au déni de l'incomplétude de l'Autre [...]. Le problème, c'est qu'il n'y a pas d'humanisation sans altérité, ni d'autonomie non plus. Moins le sujet rencontre l'altérité, moins lui est-elle imposée par l'organisation sociale, plus se l'imposera-t-il et, assez souvent, de manière féroce (violence envers soi-même, attaque de panique, addiction [...]). Plus les autres sont semblables à moi, moins il m'est facile de reconnaître ce qui me singularise, cette reconnaissance m'éloignant de mes semblables — ce qui n'est probablement pas étranger au conformisme contemporain." (Cycles de conférences "Grands Témoins" sur le thème de l'hypermodernité, Extrait de l'intervention de Gilles Lipovetsky – 4 octobre 2010).

Les impératifs éthiques du Centre : Soigner une personne

Soigner bien un patient, c'est le prendre en charge dans sa singularité. C'est déjà depuis les recommandations d'Aristote que l'on ne doit pas soigner en soi une maladie mais soigner une personne. En France, notamment avec le dispositif législatif de 2001-2005, il est dit que les soins doivent être centrés sur le projet de vie de chaque usager. La place centrale de chaque patient, considéré individuellement, est affirmée sans détours : "le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité". On reconnaît l'ipséité de chacun au sein de l'organisme de santé. Quand un professionnel soigne une personne, il ne soigne pas un type de morbidité mais cette personne précisément.

La création d'un pseudo marché dans le champ de la santé

Au sein de la Communauté Européenne, la doctrine veut que toutes les entreprises exerçant une activité économique se conforment aux règles de la concurrence. Dans ce cadre, la Commission Européenne considère que les services d'intérêt général (les SIG) et donc parmi eux les services sociaux d'intérêt général (les SSIG) doivent être soumis à ces règles. En effet, les services sanitaires et sociaux sont catégorisés comme des services d'intérêt économique général (les SIEG). Cette position prétend augmenter et diversifier l'offre de soins, en améliorant une qualité qui se fonderait sur les bienfaits du marché. L'argumentation des libéraux repose sur les hypothèses d'un marché de concurrence pure et parfaite. Sont-elles réunies dans le champ de la santé ? Une telle situation introduirait notre SSR dans un contexte hyper rationnel et hyper responsable.

Si le marché n'était pas tel, il s'agirait de le rapprocher de ces conditions. C'est à partir d'un credo dans les vertus du marché qu'a été imaginé le système de la tarification à l'activité (la T2A). A l'échelle micro de chaque établissement sanitaire, l'allocation des ressources est déterminée par une grille de T2A selon le modèle déjà en vigueur pour les hôpitaux et auquel devait être soumis le Centre des Trois Epis dès 2012, ainsi que tous les SSR. Faute que le patient puisse être assimilé sérieusement au consommateur rationnel des libéraux, c'est-à-dire un individu parfaitement conscient des conditions de son choix, le système de T2A est conçu comme une solution qui lui substitue le pouvoir public comme "acheteur de soins". Il est une construction qui génère un mécanisme de concurrence entre les établissements fournisseurs de soins.

Il ne s'agit pas d'un marché qui serait régi par une liberté des prix, spontanée et largement incohérente en la matière, mais de ce que l'on peut nommer plutôt un *pseudo-marché*, qui institue artificiellement une sorte de concurrence. Les prix d'achat de soins ne résultent pas de quantités offertes et demandées, mais sont déterminés par des tarifs nationaux fixés de façon centralisée. Quant au fond, la T2A est bien le moteur d'une réforme d'inspiration néolibérale, visant à introduire à sa manière une concurrence entre prestataires, selon une philosophie hyper moderniste.

Désormais, les prix des séjours selon les types de morbidité sont définis à l'avance par les pouvoirs publics (budget prospectif). Il s'agit pour l'établissement de s'assurer des recettes en fonction de la grille T2A, afin de pouvoir financer ses prestations, et non plus comme jusqu'ici de gérer un budget alloué sans rapports directs avec son activité (budget rétrospectif). En ce sens, le SSR peut être géré comme une entreprise. "L'hyper modernité économique se construit [...] et elle prend la forme d'une économie numérique, d'une financiarisation des marchés". (R. Déry, 2007)

La position des Trois Epis dans le nouveau contexte institutionnel

Face aux règles établies par la T2A, il est apparu vital pour cet établissement d'anticiper pour demain. Sur la période 2010-2011, il était prévu que la T2A serait appliquée dès 2012. Cependant à l'issue d'une rencontre de la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) en juin 2012, il a été décidé de reporter la bascule des SSR vers la T2A à 2016. En même temps,

la DGOS précise que la nouvelle nomenclature des actes de soins de suite et de réadaptation, appelée catalogue spécifique des actes de rééducation et réadaptation (CSARR) serait généralisée "courant 2013". Pour la DGOS, elle "permettra de mieux décrire la nature des activités médicales, paramédicales et d'accompagnement social réalisées par les établissements, tandis que se poursuivront les travaux relatifs à l'élaboration de la classification des prises en charge, base du futur modèle de financement".

Ayant anticipé le système de la T2A avant que la plupart des autres établissements ne l'aient véritablement fait eux-mêmes, le Centre des Trois Epis a ainsi pris une avance en matière d'innovation. Certains avantages du pseudo-marché en cours d'instauration sont manifestes : une amélioration de la clarté dans les critères de financement, un mécanisme plus équitable, une stimulation de l'efficacité par une sorte de compétition... Mais ce système comporte aussi un effet pervers, dans la nécessité pour l'établissement de sélectionner ses activités sur la base du rapport tarif/coût, aux dépens des types de soins les moins profitables dans un tel calcul.

Pour optimiser ses recettes, le SSR va devoir développer les soins qui correspondent à un niveau de morbidité, de dépendance de ses patients lui permettant d'atteindre une catégorie de tarification élevée. En même temps, son fonctionnement doit être assuré à des coûts aussi réduits que possible, tout en maintenant la qualité des soins. Une tarification haut cotée peut donc correspondre à des prestations exigeant l'intervention d'une plus grande proportion de soignants (notamment les IDE, AS¹²¹...) par rapport aux effectifs globaux. Cette option relève de la théorie démo-économique appliquée à l'échelle micro de l'établissement.

La stratégie déterminée par les Trois Epis

Dans cette logique, comment maintenir la qualité des services, mais avec des coûts réduits ? Deux postures sont possibles pour l'établissement à son échelle micro :

1. Répondre simplement aux impératifs de la concurrence en comprimant ses coûts autant que faire se peut.
2. Sortir du dilemme baisse des coûts/qualité des soins en ayant recours à une innovation.

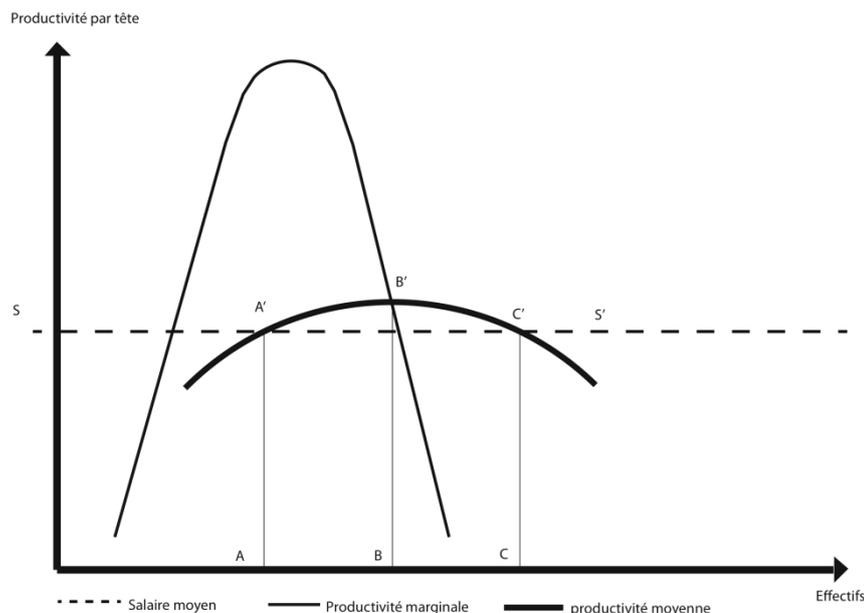
La première posture risque de mettre l'établissement dans une position où il est pris en ciseaux entre des coûts que la dynamique de la concurrence ne pourra probablement que tirer vers la baisse et la nécessité d'offrir des soins sur mesure pour chaque patient. La seconde posture, de recours à l'innovation, n'est sans doute pas la plus aisée. Par delà simplement l'invention de nouvelles solutions, une innovation se définit en effet comme leur introduction dans les pratiques mêmes de l'établissement.

Pour ce faire, le SSR ne peut se contenter de perdurer sans s'organiser autrement. Le Centre des Trois Epis a choisi la voie d'une innovation, certes, mais de l'innovation la plus appropriée. Pour lui, quel type d'innovation définir précisément et selon quelles modalités la faire entrer dans ses pratiques ?

1.2. La définition d'une innovation organisationnelle au sein du SSR des Trois Epis

Le choix fait par le Centre des Trois Epis a été conçu et peut être interprété à partir de la théorie démo-économique. Le graphique suivant permet de clarifier l'option retenue. En abscisse nous portons les effectifs du SSR et en ordonnée la productivité par tête de ces effectifs.

¹²¹ IDE, Infirmiers Diplômés d'Etat ; AS, Aides de Soins...



La productivité marginale du Centre de Soins est d'abord croissante (un salarié supplémentaire accroît la performance, grâce à une meilleure division des tâches, une réduction des coûts fixes...) ; elle atteint un maximum, puis décroît jusqu'à devenir nulle lorsque l'addition d'un salarié de plus n'apporte plus rien. La productivité moyenne s'accroît jusqu'au point (d'abscisse OB) au delà duquel un salarié supplémentaire va commencer à faire baisser la moyenne.

Dans ces conditions, nous pouvons caractériser les effets de l'innovation au sein d'un établissement selon qu'elle a des effets *progressifs* ou *régressifs* d'une part, *processifs* ou *récessifs* d'autre part :

- elle est progressive si elle accroît la productivité moyenne (l'ordonnée BB') au sein de l'organisation, régressive dans le cas inverse
- elle est processive si elle accroît l'effectif assurant ce maximum de productivité moyenne (l'abscisse OB) et récessive dans le cas inverse.

La problématique du Centre des Trois Epis trouve donc sa solution dans la réalisation d'une innovation à la fois progressive, c'est-à-dire qui élève le niveau de sa productivité moyenne dans les soins offerts à chaque patient ; et récessive, c'est-à-dire qui déplace vers la gauche le point d'intersection des productivités moyenne et marginale, qui réduit par conséquent le coût global correspondant aux effectifs mobilisés.

Le SSR des Trois Epis a opté pour une innovation organisationnelle. Une innovation organisationnelle correspond par définition à la fois à une nouvelle forme d'organisation du travail, de nouvelles méthodes de mobilisation et de créativité des salariés...Ce type d'innovation peut être progressive (en tant qu'elle vise un effet positif sur la qualité des soins particuliers pour chaque patient) et récessive (en tant qu'elle peut rationaliser le procès de production de ces soins)¹²². Encore ne doit-il pas s'agir de n'importe quelle innovation organisationnelle. Quel choix a fait concrètement le Centre des Trois Epis ?

¹²²De façon très schématique, le Centre des Trois Epis aurait pu envisager trois sortes d'innovations : une innovation sur les procédés de travail, une innovation sur les produits (les services de soins) ou une innovation organisationnelle. L'innovation de procédé consiste à rationaliser les procès de production (par exemple à travers l'automatisation, la standardisation...). Ce type d'innovation a pour effet de réduire les effectifs (effet récessif) mais dans notre domaine au risque d'une réduction de la prise en compte de la singularité de chaque patient (effet régressif). L'innovation de produit ou service a un effet positif sur la qualité du service (effet progressif) mais elle se réalise en appelant probablement davantage de main-d'œuvre (effet

Afin de produire toujours des soins sur mesure, et peut-être encore plus sur mesure, avec une masse salariale globalement contenue, l'établissement a pris la décision de :

- se recentrer sur son cœur de métier (en proportion plus de soignants et moins d'agents de soins en logistique)
- tout en organisant désormais chacun de ses Services de Soins sur un mode adhocratique, c'est-à-dire en fonctionnant en équipe, avec un développement des interactions et une plus grande possibilité d'ajustements mutuels entre les membres des différentes catégories professionnelles dans l'équipe. Ce fonctionnement vise à améliorer la personnalisation des soins pour chaque patient, accompagné désormais par une même équipe intégrée.

Pratiquement, cette double finalité a été réalisée par l'incorporation des agents du Pôle Hôtelier chargés du bio-nettoyage au sein des différents Services de Soins, faisant ainsi passer ces agents jusqu'ici réunis dans la partie logistique de l'établissement, dorénavant dans celle qui en constitue le centre opérationnel, c'est-à-dire son cœur de métier.

2. La dynamique de la RSE peut optimiser le fonctionnement de l'établissement dans son contexte d'hyper modernité

La mise en œuvre de l'innovation au sein du Centre Médical requiert, pour réussir, une démarche qui implique l'ensemble des personnels concernés. Le développement d'une concurrence qui va s'instaurer doit conduire ceux-ci à un véritable changement de paradigme qui risque de démobiliser et décourager nombre de salariés. La philosophie de la RSE dans un tel contexte peut au contraire favoriser une dynamique d'adhésion. Certains effets intensément ressentis de l'hyper modernité pourraient être "encadrés" par la réalisation d'un système qui conjugue les performances économiques avec les performances sociales et environnementales.

2.1. Les risques de dégradation des soins

L'approche des néolibéraux, dans la mouvance de l'hyper modernité, les conduit à considérer que les aides de l'Etat doivent être minimales : elles sont contestées pour peu qu'elles constituent une distorsion vis-à-vis d'autres opérateurs.

Cependant, les activités du SSR des Trois Epis répondent à des exigences spécifiques. Ces exigences remettent en cause les bénéfices théoriques d'une déréglementation radicale.

Pour les libéraux, un système de concurrence pour assurer l'intérêt général

Leur position prétend augmenter et diversifier l'offre de soins en se fondant sur les bienfaits des lois du marché. La Communauté part d'une conviction : le marché serait la meilleure garantie de l'intérêt général ; et toute régulation politique qui voudrait favoriser cet intérêt général ne ferait au contraire qu'en pervertir l'accomplissement. C'est la doctrine qu'ont énoncée les défenseurs du libéralisme le plus orthodoxe, depuis Adam Smith (1776), jusqu'à Milton Friedman (1970) et la Communauté Européenne aujourd'hui.

Cette approche correspond à la sortie d'une conception traditionnelle "hétéronome", fondée par exemple sur la religion. Elle correspond au passage d'une logique de la Providence, comme dans la transcendance, à une logique de marché qui est dans l'immanence. Dès lors, pour ces libéraux, l'économie est omniprésente. L'Etat- providence n'a pas de sens, "la main invisible de la providence" est dans le marché, pour reprendre l'image de Smith.

processif). Quant à l'innovation organisationnelle, elle *peut* être progressive (comme l'innovation de services) et récessive (comme l'innovation de procédés). Encore ne doit-il pas s'agir de n'importe quelle innovation organisationnelle.

Frédéric Bastiat, notamment avait été péremptoire : au nom de ce qu'il considérerait comme "l'intérêt général", l'Etat pourrait en toute bonne foi subventionner des groupes d'intérêt particuliers, des associations corporatives ou assister des inactifs. Mais cela ne créerait jamais de richesses pour la société, simplement les détournerait et plus probablement en détruirait une plus grande quantité au bout du compte.

En particulier, appliquant sa pensée au domaine de l'économie sociale, Bastiat avait été un des premiers auteurs à dénoncer les dérives possibles des futurs systèmes d'assurance maladie. Il s'était opposé avec vigueur à toute nationalisation de ces systèmes : "les abus iront toujours croissants et on en recalculera le redressement d'année en année, comme c'est l'usage jusqu'à vienne le jour d'une explosion".

Les risques de sous-optimisation au sein de l'économie de la santé

Les activités du SSR répondent à des exigences spécifiques. Ces exigences remettent en cause les bénéfices théoriques d'une déréglementation radicale.

Les besoins sociaux qu'il s'agit de satisfaire sont étrangers aux logiques purement marchandes. Les patients du Centre des Trois Epis sont des personnes vulnérables, très éloignées du schéma idéal d'un *homo oeconomicus* capable de choix libres et rationnels. D'une façon plus générale, on peut douter d'une parfaite information des parties concernées. Il existe une "asymétrie constante"¹²³ entre les informations détenues par le Prestataire et le patient. Un Prestataire peu scrupuleux pourrait réduire la qualité de ses services, en misant sur le manque d'informations de l'usager, de sa famille, de son entourage, sans que cette dégradation leur apparaisse clairement.

La doctrine de la communauté européenne proscrit l'intervention des pouvoirs publics à leur échelle macro ; mais d'autres solutions doivent être recherchées plutôt au niveau micro du SSR où éventuellement l'Etat est un acheteur comme le sont d'autres opérateurs.

La responsabilité de l'organisation à l'échelle micro de l'établissement

Faute que l'Etat puisse s'y investir désormais, la responsabilité sociale se situe au niveau de l'entreprise. Aussi bien, "l'état des finances ne permet plus aux pouvoirs publics d'assumer les déficits qui constituaient la contrepartie des largesses de l'Etat-providence depuis que la croissance a cessé d'en assurer le coût. Dès lors, la tentation peut être d'en reporter la responsabilité sur l'entreprise. A l'Etat-providence en faillite devrait se substituer "l'entreprise-providence"¹²⁴.

2.2. Dépasser le dilemme dans le fonctionnement du Centre des Trois Epis

Il faut penser autrement. La concurrence peut se justifier en tant qu'elle conduit le SSR à réduire ses coûts ; elle ne doit cependant pas empêcher le Prestataire de respecter l'impératif de la personnalisation des soins donnés aux usagers.

L'approche systémique de l'école de Palo Alto¹²⁵ montre qu'une contradiction essentielle rencontrée à un certain niveau de réflexion ne peut se résoudre que sur un niveau qui lui soit supérieur : La mission du Centre des Trois Epis doit être conçue comme sa contribution à un Bien Commun¹²⁶, qui dépasse les contradictions auxquelles il est confronté.

La mission du Centre médicalisé finalisée par sa contribution au Bien Commun

¹²³ Johan Priou, 2007.

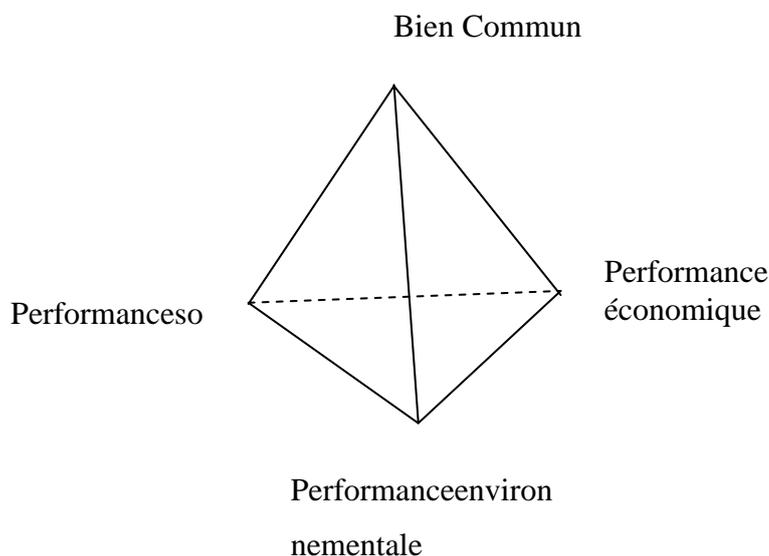
¹²⁴ H. Landier, 2013.

¹²⁵ Voir notamment G. Bateson, 1984

¹²⁶ Le Bien Commun dans sa définition la plus générale correspond au bien collectif d'une entité, finalisé par des valeurs qui lui sont propres. Nous le distinguerons ici de l'intérêt général, évoqué plus haut, qui correspondrait à une situation, sans doute impossible à déterminer sur le plan opérationnel, où ce que gagnerait les uns ne léserait en rien les autres.

Situé à un niveau supérieur à la fois à la logique économique et à la logique de qualité des soins, la recherche du Bien Commun peut donner sens à la mission du SSR, orienter ses performances, en organiser la conjugaison.

Pour que la mission des Trois Epis soit une contribution au Bien Commun, elle doit s'appuyer sur un socle de valeurs qui renvoient à ce Bien Commun. La référence au Bien Commun donne sens au management du SSR, en sorte que ses performances ne soient pas n'importe quelles performances, tant sur les plans économique que social et environnemental.



La nécessité d'incorporer le Centre Médical dans l'économie de marché le place désormais dans une logique de performances : performance économique, puisqu'il lui est aujourd'hui nécessaire, pour simplement exister, de réaliser une bonne gestion dont il rend compte à ses financeurs ; performance sociale puisqu'il s'agit aussi d'attirer et maintenir en son sein un personnel qui se fait rare, dans un métier particulièrement difficile ; performance environnementale puisque la raison d'être du SSR est d'aider et d'accompagner ses usagers et leurs familles au sein du Territoire.

Les performances économiques et la qualité des soins peuvent être considérées comme des éléments complémentaires dans une Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE). Dans le triptyque de cette RSE, la prise en compte des usagers et l'adaptation des soins aux besoins spécifiques de chacun n'est pas comme *plaquée* au fonctionnement du SSR. Elle est au contraire *intégrée* directement dans ce fonctionnement.

En d'autres termes, les performances du Centre des Trois Epis sur les plans économiques, social, environnemental d'une part, et la mise en œuvre d'une innovation d'autre part, ne doivent pas être appréhendées dans une approche dichotomique : au contraire sa réussite dans un contexte d'hyper modernité est au cœur même de la mission du SSR.

Les performances du Centre Médical engagées dans la dynamique d'une spirale vertueuse

Les performances à atteindre sont liées entre elles d'une façon systémique : pour pouvoir exercer sa responsabilité sociale en interne et avoir une influence bénéfique sur son environnement, le SSR doit être performant sur le plan économique ; pour réussir du point de vue économique, grâce notamment à l'implication de ses employés dans la démarche d'innovation organisationnelle, il est important que ceux-ci ressentent un bien-être social (par exemple du fait de leurs conditions de travail, de l'employabilité qui leur est donnée...) ; pour

donner une fierté d'appartenance à ses salariés, le Centre doit contribuer au développement de son environnement, à son attractivité.

Le management du SSR doit donc mettre en œuvre et dynamiser une sorte de *spirale vertueuse*¹²⁷ entre ses différentes performances économique, sociale, environnementale. Plutôt que d'une simple coexistence entre les trois performances, il revient au management de réaliser entre elles un mouvement d'amplification mutuelle.

Le management dans l'offre de soins aux usagers est un levier qui se définit ici dans la dynamique de la RSE. Incorporé dans cette dynamique, il ouvre une voie pour dépasser le dilemme posé entre la qualité des soins aux patients et la performance concurrentielle.

2.3. Une responsabilité active des acteurs du SSR

Pour que le Centre soit responsable, il faut que les acteurs qui l'animent soient eux-mêmes responsables. S'appuyant sur des valeurs, la responsabilité est en effet plus qu'une simple responsabilité juridique, elle est une responsabilité éthique¹²⁸. Or, en soi, une entreprise n'est pas morale, ni immorale, elle est amoral. En revanche les comportements des hommes en son sein ont un caractère moral (ou non).

Pour construire la RSE d'un SSR activement responsable, nous avons appliqué pour notre recherche action le principe de subsidiarité et un certain nombre d'outils permettant d'opérationnaliser ce principe.

Une application du principe de subsidiarité

Dans le cadre bien défini de notre recherche action, la philosophie de la subsidiarité a créé les conditions d'une responsabilisation individuelle et collective des salariés.

Le principe de subsidiarité a été originellement imaginé par Aristote : celui-ci préconise que dans une organisation¹²⁹, chaque échelon, en partant du bas vers le haut, réalise tout ce pour quoi il est compétent, le niveau supérieur s'interdisant alors toute ingérence. En revanche, l'instance de niveau supérieur intervient lorsque l'échelon en dessous n'a pas les moyens de réussir (moyens en termes de compétence, visibilité insuffisante à son niveau...).

Afin d'appliquer le principe de subsidiarité au sein du Centre des Trois Epis, pour des raisons de disponibilité il n'a pas été possible de mobiliser de façon exhaustive tout l'effectif des salariés. Un groupe de réflexion a donc été constitué, regroupant pour nos séances de travail des populations différentes dans l'organisation (IDE, Aides Soignantes, Aides de Soins, etc.).

Ce groupe a d'abord été conduit à définir les valeurs référentielles garantissant la mission du SSR comme sa contribution au Bien Commun. Cinq valeurs sont énoncées :

- respect (entre les personnels et vis-à-vis des patients)
- générosité
- patience
- responsabilité
- empathie
- communication
- équité.

Ces valeurs référentielles ont été ensuite validées par le Comité Stratégique du SSR.

¹²⁷ L'idée d'une hélice, au sens mathématique, serait peut-être plus juste.

¹²⁸ Si la responsabilité est seulement une réponse à des normes imposées, par exemple par le Droit ou par des règlements, nous sommes dans une responsabilité *passive*. L'organisation est dans une attitude de soumission. En revanche, être responsable au sens éthique, c'est être libre de ses décisions et répondre de leurs conséquences. Il s'agit d'une responsabilité *active*.

¹²⁹ Aristote parle d'une organisation politique (la cité, le village, la famille). Son principe est transposable dans le cadre d'une institution de l'économie sociale.

3. Les résultats de la mise en œuvre de la nouvelle organisation face au nouveau contexte d'hyper modernité

Dans ce cadre général, les personnels du Centre Médical ont défini les contenus des postes de travail au sien des trois services de la future organisation. Le recentrage de l'activité du SSR des Trois Epis sur les soins s'est traduit par une suppression de postes d'acteurs en logistique (- 69 ETP) et de la création de postes situés plus au cœur du métier (+ 48 postes ETP, dont 1,4 ETP médicaux, 15 IDE, 19 Aides Soignants, 3 Masseurs Kinésithérapeutes et 9,5 autres en Ergothérapie, Pharmacie, etc.).

Un questionnaire intitulé "*Enquête de satisfaction du personnel sur le projet d'intégration*" soumis à l'ensemble des IDE, Aides Soignants et Agents de Soins a reçu un nombre appréciable de réponses des acteurs concernés : 38,40% des IDE et 37% des Aides Soignants contre seulement 24,70 % des Agents de Soins. Faut-il y voir pour ces derniers un besoin d'observer les nouveaux fonctionnements de l'établissement dans son contexte d'hyper modernité ?

Les Agents de Soins apparaissent les plus réservés dans leurs réponses à la question : "*êtes-vous satisfait de la concrétisation de ce projet ?*". En effet, seulement 49% d'entre eux se disent plutôt satisfaits alors que la très grande majorité des IDE et Aides Soignants se révèlent plutôt satisfaits ou tout à fait satisfaits (respectivement 83,40 % pour les premiers et 81,60 % pour les seconds). Il est clair que la réponse du SSR des Trois Epis aux contraintes de l'hyper modernité, qui consiste à recentrer son activité sur son cœur de métier, peut être perçue avec inquiétude par les acteurs qui ne correspondent pas à une telle position.

Conclusion

Le Centre des Trois Epis a dû concilier sa volonté de maintenir la prise en compte des besoins spécifiques de chacun de ses patients avec les pressions futures d'un système bientôt concurrentiel. Il a dû choisir la voie d'une innovation à la fois progressive et récessive.

L'innovation se définissant comme la mise en œuvre d'une idée nouvelle dans des pratiques, le Centre Médical a opté pour une démarche de RSE qui favorise l'adhésion de l'ensemble des personnels. Cette démarche a favorisé une co-construction de la nouvelle organisation.

Un suivi du nouveau fonctionnement de l'organisation, réalisé depuis le début de sa mise en œuvre, valide les anticipations du Centre Médical, qui lui donnent une avance appréciable par rapport à la plupart des autres SSR. Cet effet est accentué par les retards de l'application de la T2A décidée en juin 2012 pour 2016.

Une méthodologie comparable à celle du Centre des Trois Epis pourrait guider d'autres entreprises mises en face du même dilemme : concilier la qualité du produit ou du service avec les impératifs d'une concurrence exacerbée introduits par le passage dans un monde hyper moderne. Mutatis mutandis, cette option pour une innovation organisationnelle semble d'actualité aussi bien pour certaines entreprises du secteur industriel que pour les établissements du champ de la santé.

Bibliographie

- ARISTOTE, *Métaphysique* (2008), A1, 981 a, Editions Peeters, Louvain-La Neuve.
BASTIAT F. (1845), *Les harmonies économiques*, Editions du Trident, Paris.
BATESON G. (1984), *La nature et la pensée*, Editions du Seuil, Paris.
CAPPELLETTIL., KHALLA S., NOGUERA F., SCOUARNEC A. & VOYNNET-FOURBOUL C. (2010), *Benevolence for Human Resource Management Consultants*, Actes des 10^{èmes} Rencontres sur la prospective des métiers, Journée ESSEC du 3 mars 2010.
CAPRON M. (2009), *Les trois âges de la RSE*, Alternatives Economique, Hors-série poche, n° 41, p 7-9.
CHALON P. (2007), *De la bienveillance à la bienveillance*, Marabout, Paris.

- COMTE-SPONVILLE A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel, Paris.
- De Bry F., Igalens J., Peretti J.M. (2010), *Ethique et Responsabilité Sociale (Mélanges en l'honneur de Michel Joras)*, Editions EMS, Paris.
- DELBECQ A. & Van DE VEN A. (1971), "A group process model for problem identification and planning, *Journal of appliedbehaviour science*, p 466-492.
- DERY R. (2002), *Modernité et gestion*, HEC Montréal.
- DERY R. (2012), *Les perspectives de management*, Editions JFD, Montréal.
- EHRENBERG A. (2010), *La société du malaise*, Odile Jacob, Paris.
- ENJOLARAS B. (1999), *Protection sociale et performance économique*, Desclée de Brouwer, Paris.
- FRAY A.M. (2008), *La diversité : une mise en œuvre partagée*, Revue Management et Avenir, N° 18, pages 104-116.
- Friedman M. (1970), *New Times Magazine*.
- HUGON A.M. & SEIBEL C. (1998), *Recherches impliquées, recherches action*, De Boeck, Bruxelles.
- KALDOR N. (1998) *Causes of growth and stagnation in the world economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KUHN Th. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
- LANDIER H. (2013), *La contribution de l'entreprise au mieux vivre*, Club de l'audit social Team, Paris.
- LEMOIGNE J.L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LEWIN K. (1972), *Psychologie dynamique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LHULLIER J-M. (2007), *Le droit des usagers dans les Etablissements et Services sociaux et médico- sociaux*, ENSEP, Rennes.
- Lipovetsky G. (2004), *Le management hypermoderne*, Grasset, Paris.
- PRIOU J. (2007), *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris.
- RICARDO D. (1817), *Principes de l'économie et de l'impôt*. Traduction française (1998) Flammarion, Paris.
- SMITH A. (1776), *Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadelle, Londres.

LA RSE UNE VALEUR SPIRITUELLE POUR LES MANAGERS ?

Marc DELUZET

Délégué Général
Observatoire Social International

Corinne FORASACCO

Partner Alma Alter
corinne.forasacco@gmail.com

Catherine VOYNET FOURBOUL

Maître de Conférences
Université Panthéon Assas-Largepa
voynetf@yahoo.fr

1. Introduction

Le contexte de la société exige depuis plusieurs années que l'entreprise prenne en compte des intérêts plus larges que ceux de ses seuls actionnaires. Un mouvement global s'est engagé qui interroge le projet de l'entreprise, ses valeurs et la façon dont elle contribue à la création des richesses et de biens collectifs utiles à tous, dans la perspective de développement durable. Surtout, à travers le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), ces pressions extérieures expliquent que l'entreprise prenne de plus en plus en compte dans ses fonctionnements les conséquences de ses activités sur ses différentes parties prenantes et sur l'ensemble de la société. L'entreprise est donc soumise à une exigence de responsabilité globale. Plus largement même, la performance s'inscrit dans un mouvement normatif et doit être de plus en plus globale. Le modèle d'affaire des grandes entreprises les plus avancées ainsi évolue.

Dans cette communication nous évoquerons dans un premier temps le contexte d'émergence de la RSE et nous chercherons à analyser ce qui peut permettre une réelle appropriation sur le terrain.

La réflexion sur la responsabilité en entreprise nous amènera ainsi à questionner le positionnement de la responsabilité sociale de l'entreprise au regard des valeurs.

Ce potentiel de transformation qu'est la RSE tient aussi à des raisons humaines plus profondes liées sans doute à des évolutions de fond que nous évoquerons ensuite elles-aussi sous l'angle des valeurs.

2. Des politiques aux pratiques d'entreprises socialement responsables ; etat des lieux et mise en perspective

2.1. Un mouvement engagé depuis dix ans

Plusieurs dynamiques ont nourri cette émergence dans la dernière décennie, citons: la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) votée en 2001 en France avec son obligation de rapports spécifiques, un guide de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) sur la RSE dans les Conseils d'Administration, ainsi que le développement de la notation extra financière. Le dernier forum quadripartite organisé en 2009 par l'Union européenne a posé la question de la coresponsabilité entre sous-traitants et donneurs d'ordre et un rapport du Parlement européen a demandé une réglementation communautaire sur la responsabilité des cocontractants dans les chaînes de valeur. Face à ces tendances lourdes, très clairement, les dimensions sociale, sociétale et environnementale des projets d'entreprises ne sauraient se

résumer à des politiques de communication et de marketing. Gageons qu'elles sont appelées à devenir des axes stratégiques de développement, de création de richesses et de gouvernance des entreprises.

Loin de freiner le mouvement, la crise actuelle accélère la prise de conscience et pose les questions avec plus d'urgence encore. Le vote récent en France de la loi Grenelle II en témoigne.

Cette loi est un levier puissant qui incite à la mise en place de démarches de RSE, à la présentation par l'entreprise de ses objectifs sociaux et environnementaux et à la transparence de leur mise en œuvre. La France sur ce terrain est en avance sur ses voisins européens mettant ainsi un niveau exigeant au regard de ce que les entreprises semblent actuellement pouvoir accomplir dans ce domaine. Cela peut d'ailleurs expliquer les actions conduites pour diminuer l'impact de la loi à travers une rédaction en retrait de ses décrets d'application concernant en particulier les institutions représentatives du personnel qui ne pourront présenter leur avis sur les démarches RSE de l'entreprise dans le cadre de son rapport.

Cependant qu'est-ce qui fait que des dirigeants d'entreprise de plus en plus nombreux considèrent que le développement durable et la RSE sont un moteur puissant de développement et d'innovation pour l'entreprise ? Pourquoi se développe aussi la conviction que la prise en compte du social et de l'environnement est facteur de compétitivité et de rentabilité à long terme du point de vue des différents contributeurs de l'entreprise (actionnaires, salariés, parties prenantes extérieures) ?

En outre la crise accroît l'urgence des politiques de RSE. En premier lieu parce qu'un de ses ressorts importants tient aussi aux déséquilibres qui se sont installés au cœur du processus de mondialisation : l'entrée des pays du Sud dans les circuits de production et de consommation a davantage servi à financer le crédit à la consommation des citoyens des pays occidentaux (en fabricant et mettant sur le marché mondial des produits à bas prix) qu'à investir dans leur propre développement humain (santé, éducation notamment). Il en résulte de fortes inégalités à l'échelle mondiale comme à celle des différents pays de la planète. L'esprit de la responsabilité sociale des entreprises conduit aussi à s'attaquer à ces déséquilibres.

Parallèlement en interne, se développe la conscience de nouveaux ressorts de performance existants du côté des salariés de l'entreprise. Les compétences, l'engagement des salariés et la qualité de vie au travail deviennent un facteur de compétitivité internationale au moins aussi essentiel que les actifs financiers et matériels.

La « crise » ou plutôt la transformation à laquelle nous assistons, vient donc bien favoriser le développement d'attitudes, de postures nouvelles qui soient favorables à ces tendances et exigences et qui interrogent la vision purement financière. Ces postures peuvent contribuer à la performance globale et redonnent de l'importance aux politiques qui visent à épanouir le potentiel humain. En répondant ainsi à l'impératif de compétitivité extérieure, tout en redonnant du sens au travail et un rôle utile à l'entreprise dans la société, les politiques de RSE et les approches centrées sur le sens constituent des réponses nouvelles aux évolutions de ces dernières décennies.

2.2. La RSE dans une perspective européenne

La responsabilité sociale des entreprises est un terme qui ne revêt pas le même sens pour tous. Dans la sphère anglo-saxonne, la RSE est d'abord affaire de philanthropie, de bonnes œuvres et de mécénat, conformément au modèle de responsabilité explicite des entreprises. Tandis qu'en Europe, la conception de la RSE est liée au développement durable et aux conséquences des activités de l'entreprise sur l'ensemble de la société.

Ainsi, alors qu'aux Etats-Unis, par exemple, les actions RSE s'inscrivent dans des logiques de réparation ou de soutien à des communautés environnant l'entreprise, les politiques menées en

Europe articulent davantage l'organisation et les fonctionnements internes de l'entreprise avec les préoccupations des parties prenantes externes.

Il existe une autre spécificité importante de la vision européenne : la place des salariés et du dialogue social dans la mise en œuvre des politiques RSE. Dans ce contexte, leur implication et celle de leur représentants ainsi que le dialogue social et la négociation collective s'avèrent être des éléments constitutifs de la RSE, tandis que les Anglo-saxons insistent davantage sur les procédures et leur vérification par des audits sociaux

Les débats internationaux qui se déroulent depuis plusieurs années à propos de la norme ISO 26 000 ou sur le développement d'un standard international de rapport (la Global Reporting Initiative GRI) portent la marque de ces différences d'approche. L'Europe a pris le leadership sur le changement climatique, mais, sur la conception de la RSE, elle manque encore de *think-tank*, de relais médiatiques pour faire valoir ses conceptions sur la scène internationale.

2.3. Un minimum de règles européennes est nécessaire

Mais la dynamique vertueuse du développement durable ne s'applique guère spontanément car ses bénéfices s'inscrivent dans le long terme et la situation de concurrence internationale favorise les réflexes du court terme C'est pourquoi le développement de la RSE exige la mise en place d'obligations minimales. Ce point de vue relativement français rencontre cependant un écho grandissant en Europe.

Il s'agit en effet d'effacer les contraintes de concurrence par les coûts qui pourraient défavoriser les entreprises les plus vertueuses.

Plusieurs propositions pourraient faire l'objet d'une législation de l'Union européenne : l'obligation de reporting en matière sociale et environnementale; la reconnaissance de la responsabilité juridique des filiales détenues à plus de 50% ; le renforcement des règles européennes en matière de responsabilité des dirigeants d'entreprise qui oblige à rendre des comptes sur le plan financier mais aussi sur le plan social et environnemental.

Jusqu'ici les arguments mettant en avant les contraintes de concurrence internationale ont justifié le report de telles mesures incitatives en faveur de la RSE. Les contraintes de concurrence sont effectivement importantes. Cependant, elles ne jouent pas entre firmes européennes ou entre sociétés établies en Europe. Elles jouent essentiellement avec les entreprises des pays tiers. Et l'Europe dispose d'un poids insuffisant pour définir des règles à l'échelle internationale. En adoptant certaines règles ou standards communs, l'Europe pèse sur la régulation internationale, comme c'est aujourd'hui le cas avec les normes IFRS ou le règlement REACH.

Mais il est clair que la responsabilité sociale des entreprises est d'abord fondée sur des processus de progrès portant sur leur organisation et leurs fonctionnements internes. Dès lors, l'engagement de l'entreprise, de son management et de ses salariés est essentiel. Il est d'autant plus efficace qu'il reste d'essence volontaire La mise en place de règles ne peut donc constituer qu'un plancher minimum destiné à bousculer les mauvais élèves ou un cadre permettant le développement de politiques innovantes.

Les accords cadres internationaux négociés par certains grands groupes (comme Rhodia, EDF, Danone, GDFSUEZ,...) avec des fédérations syndicales mondiales, sur la RSE ou les droits sociaux fondamentaux sont un bon exemple de pratiques innovantes.

Il serait possible de renforcer la mise en place de politiques RSE dans les entreprises européennes, sans pervertir le caractère volontaire de ces accords. Il faudrait pour se faire instituer un dialogue social en matière de RSE sur la base des Principes Directeurs de l'OCDE dans toutes les entreprises européennes disposant d'un comité d'entreprise européen.

La dernière communication de la commission européenne s'inscrit dans cette perspective. Et elle prévoit le développement de plans d'action nationaux.

2.4. Valoriser les politiques de responsabilité sociale innovantes

Au-delà des obligations réglementaires et du bénéfice d'un dialogue social de qualité, il est possible de promouvoir le développement de politiques de RSE en mettant en place des mécanismes qui valorisent ces démarches et équilibrent les coûts de mise en œuvre par des avantages pour les entreprises.

Le développement d'une notation sociale de qualité, à travers plusieurs agences européennes, permettra d'éclairer les investisseurs sur les perspectives de rentabilité à long terme des entreprises responsables

Des expériences de labels existent dans le domaine environnemental, mais elles restent insuffisantes dans le domaine social et dans celui du développement des capacités humaines. Des progrès sont possibles à condition de développer un référentiel internationalement partagé. Mais, ce peut être également une fiscalité avantageuse, soit pour les entreprises en fonction de leur notation, soit pour certains produits d'investissement socialement responsables.

Enfin, il est nécessaire de donner aux consommateurs des produits et services de l'entreprise, des moyens d'intervention sur leurs politiques de RSE. Les exigences des clients créent aujourd'hui une pression qui peut être mieux canalisée pour conduire à une performance globale supérieure. Klarsfeld A., Delpuech C., (2008).

2.5. Management et opérationnalité de la RSE

Même si l'approfondissement actuel de la crise pousse aux « classiques » programmes de réduction des coûts, les dirigeants vont être conduits à répondre aux fortes attentes générées par les politiques de communication, en exigeant de leurs managers une mise en œuvre concrète et opérationnelle des engagements de RSE de l'entreprise.

Mais il est possible de relever un certain nombre de freins qui vont ralentir cette mise en œuvre opérationnelle. Essentiellement parce que la RSE est encore trop souvent envisagée comme un ensemble de politiques périphériques au modèle d'affaire de l'entreprise. Comment fait-on entrer la RSE dans la discussion budgétaire de l'entreprise, c'est-à-dire comment intègre-t-on dans le système de prix de l'entreprise le coût du carbone produit par exemple ou le prix des ressources naturelles ? Est-il possible de conduire une politique de sous-traitance responsable qui reporte toute la pression sur les prix et les contraintes environnementales du côté des acheteurs ? Comment ne plus se fier uniquement aux critères financiers dans les décisions d'investissement ?

Réfléchir au management de la RSE dans l'entreprise, c'est aussi positionner la réflexion en interne, dans le repérage des contradictions et à leur traitement tant en termes individuels que collectifs. Derrière le rôle, se profile la conscience de ce que chacun porte à certaines valeurs favorables à la mise en œuvre véritable de la RSE. Pour que la RSE ne soit pas réduite à une simple image de façade, il est donc nécessaire de réfléchir aux valeurs du corps social.

3. Une cartographie des valeurs éclairante pour la mise en place de politiques et pratiques de RSE

La RSE se traduit en politiques d'entreprises mais elle est aussi une affaire de personnes qui peuvent adopter une attitude ou intégrer des valeurs favorables à la mise en œuvre véritable de ces politiques socialement responsables. Comment les personnes en entreprise se figurent-elles la dite responsabilité ?

3.1. Responsabilité morale et valeurs

La responsabilité est une notion qui est liée à un ensemble de devoirs ou d'obligations d'un individu envers d'autres entités avec le but d'assurer leur protection (Gergen 1999 p108).

Si l'on se réfère à Kohlberg (1981), la conduite d'une vie éthique renvoie à un ensemble de principes moraux développés concernant ses devoirs. Pour Gilligan (1982), la notion de responsabilité tient compte du contexte et de la préoccupation pour les autres, du souci de ne pas blesser les autres. Dans cette conception, la connexion est alors plus importante que les règles. Une société qui mettrait l'accent sur le respect, l'attention aux autres, le souci de récompenser les autres serait plus désirable qu'une société qui séparerait la responsabilité de la préoccupation pour les autres.

La responsabilité étymologiquement évoque l'idée de répondre de ce qui implique une relation de cause à effet, un sentiment d'obligation morale et légale, elle intègre une double dimension pratique et rationnelle. La responsabilité morale suggère qu'un acteur pleinement conscient peut répondre de ses actes devant un patron, devant un juge, devant Dieu. Pour « juger » de la responsabilité morale, il est alors nécessaire d'appréhender la responsabilité causale de même que l'intention de l'acteur et la qualité des résultats. La responsabilité pratique est une forme de crédit porté à un individu pour remplir des obligations qui lui ont été assignées et qu'il a mises en œuvre.

3.2. Quelles typologies de valeurs semblent favorables à une posture socialement responsable

Tout individu possède un certain nombre de valeurs qui sont relativement stables au cours d'une vie. Les valeurs n'ont pas toutes les mêmes vertus, elles ne se situent pas au même niveau. On peut définir les valeurs comme des qualités et des standards importants qui ont un certain poids dans le choix de l'action (Van Der Wal & Alii 2008). Les valeurs font référence à ce qui est le plus important pour une personne ou une organisation. Certaines transcendent l'ego et intéressent la communauté au sens large. Elles sont donc proches de la responsabilité et plus particulièrement de la RSE.

Agle et Caldwell (1999) ont listé 14 instruments différents permettant de mesurer des valeurs dans 25 études empiriques. Certaines valeurs peuvent représenter des vertus. Les valeurs s'échelonnent à des niveaux différents. Qu'il s'agisse de S. Schwarz (1992) de R. Barrett (1998), les chercheurs qui se sont penchés sur cette question ont recensé les valeurs et ont pratiqué des catégorisations. Schwarz avait l'intuition que certaines valeurs étaient individuelles et d'autres plus collectives, R. Barrett en s'appuyant sur les travaux de Maslow, Dilts et Wilber offre une catégorisation des valeurs en quatre domaines : le domaine physique, émotionnel, mental et spirituel. Pour chacun de ces quatre domaines, il opère une catégorisation en 7 niveaux comme le montre le tableau suivant.

Ces sept niveaux ont des directions différentes par exemple le premier niveau de la survie, touche à l'aspect physique et matériel, les deuxième et troisième niveaux, l'appartenance et l'estime de soi appartiennent au registre émotionnel, le quatrième niveau de la transformation fait appel au mental, enfin les trois autres niveaux font référence à la dimension spirituelle.

Niveau	Thème	Conscience personnelle	Direction (ego / âme)	Type de leadership
7	Unité	Sagesse, pardon	Spirituel	Sage / visionnaire
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société		Mentor /Partenaire
5	Cohésion	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs		Leader intégrateur
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Mental	Leader facilitateur
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Emotionne	Manager / organisateur
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel		Manager paternaliste
1	Survie	Survie physique et sécurité	Physique	Manager de crise

Tableau 1 les sept niveaux de la conscience personnelle (Richard Barret 1998)

A noter

Richard Barrett (1998) s'est employé à mesurer les valeurs des personnes qui travaillent dans différentes organisations et à opérer des comparaisons. Son approche consiste à faire choisir aux membres de l'organisation 10 valeurs dans une liste d'une centaine de valeurs, tout d'abord en faisant référence aux valeurs personnelles, puis aux valeurs actuelles de l'organisation et enfin aux valeurs désirables pour l'organisation toujours du point de vue de chaque personne. Il associe toutes les valeurs à 7 niveaux de conscience présentés dans le tableau précédent.

Généralement les individus combinent quelques-unes de ces valeurs pour former une alliance qui leur donne de l'énergie et une ligne de direction ; quand surviennent des transitions de vie, ils sont alors poussés à réévaluer ces valeurs clés.

Un peu à la manière de Maslow qui évoquait une échelle de besoins, on peut considérer que les valeurs se déploieront différemment selon l'âge, l'expérience, les défis à relever, le contexte. Ainsi les expériences de la vie peuvent permettre de révéler l'importance des valeurs et d'aligner les conduites comportementales sur ces valeurs.

On peut observer que Barrett positionne un certain nombre de valeurs dans cet ultime niveau de l'unité, par exemple : préoccupation pour les générations futures, sagesse, humilité, pardon, indulgence, éthique, responsabilité sociale.

On observe dans le développement du leadership des managers une transformation qui n'est pas systématique mais assez récurrente entre les valeurs centrées sur les préoccupations de l'ego et celles centrées sur l'âme. La psyché humaine est composée de polarités : l'ego s'oppose à l'âme. L'ego est l'aspect de la psyché qui agit en fonction de toutes les peurs. L'âme est l'aspect de la psyché qui est le reposoir de tout l'amour. L'ego utilise l'esprit pour rationaliser ses actions. L'âme agit à travers le coeur mais ne s'impose jamais de soi à l'ego et attend patiemment d'être invitée à présenter son point de vue. Notre personnalité se situe quelque part sur le continuum entre l'ego et l'âme. Nous devenons plus proches de notre âme quand nous sommes capables de faire face à nos peurs. En cas inverse nous choisissons la sécurité plutôt que le développement (Barrett 1998).

Le travail sur les sept niveaux de conscience du leadership a permis à R. Barrett de distinguer trois étapes du développement du leadership. Une première étape comprend la transformation personnelle. Cette étape consiste à évacuer ses peurs et à devenir authentique, à passer des trois premiers niveaux de la conscience au niveau du leader facilitateur (niveau 4). Lors de la deuxième étape l'individu construit son intelligence émotionnelle et passe du niveau facilitateur au niveau intégrateur (niveau 5). Au cours de la troisième étape, l'individu devient un constructeur de partenariat et d'alliance stratégique. Il passe au niveau mentor / partenaires et sage / visionnaire (niveau 6 et 7).

Chacune de ces trois étapes du développement du leadership apporte une transformation qui permet d'atteindre un état plus élevé de conscience. Lorsque les individus passent d'un niveau à un autre, ils accroissent leur sens de l'identité en augmentant leur sens de connexion au monde. Durant la première étape, ils se connectent à leur moi profond et cherchent à faire un avec leur âme, durant la deuxième étape, ils apprennent à se connecter avec leurs collègues afin de créer une culture organisationnelle cohésive. Durant la troisième étape, ils apprennent l'importance de se connecter à leurs clients, à leurs fournisseurs, à la communauté locale et à la société plus largement.

Cette catégorisation des valeurs implique l'idée d'une évolution, d'une transformation dans le temps. Ainsi chaque individu peut faire siennes des valeurs auxquels il n'était pas sensible jusque-là. On peut donc avancer que la RSE ainsi que d'autres valeurs de niveau 7, seraient signe d'une maturité dans le développement humain.

3.3.L'intérêt d'une démarche par les valeurs

L'intérêt de l'approche par les valeurs est de pouvoir cartographier ce qui caractérise un ensemble humain à l'échelle de l'entreprise. Il y a fort à parier que les groupes humains dont les valeurs partagées font état de la RSE et d'autres valeurs de nature spirituelle, seront aussi aptes à les mettre en œuvre de façon authentique. Au contraire dans les groupes humains dont les valeurs partagées ne mentionnent pas de valeurs spirituelles la conscience et le besoin en matière de RSE ne seront pas là. Cela signifie donc que si l'on veut développer des politiques mettant en œuvre réellement des pratiques socialement responsables, il est important de se préoccuper de ce que les groupes humains constituant l'entreprise partagent en matière de valeurs.

L'intérêt de la cartographie des valeurs consiste à surveiller les évolutions de fond, et d'appréhender en matière de gestion l'anticipation du moment favorable à la mise en œuvre d'une politique socialement responsable. Bien évidemment, il est toujours possible d'influencer le corps social. La mesure, l'état des lieux sont alors essentiels et permettent notamment de mieux cibler les efforts de l'action.

D'une façon générale, on a observé une émergence de valeurs spirituelles, ce qui ne signifie pas que ces valeurs soient les valeurs les plus répandues. Au contraire, généralement dans les entreprises les valeurs majoritaires qui apparaissent se situent aux niveaux 1, 2, 3 et 4. Tout cela est symptomatique d'une représentation très particulière que les groupes humains se font de l'entreprise, et de la manière dont fonctionnent les entreprises. Une importance est accordée à la survie (niveau 1) particulièrement pour les petites entreprises ou entreprises fragiles, (niveau 2) pour les petites entreprises marquées par la qualité des relations et un certain paternalisme, (niveau 3) pour les entreprises attirées par le besoin de performance et (niveau 4) pour des entreprises de plus grande taille qui accèdent à des formes de délégation plus importantes et de distanciation hiérarchique.

Pour les entreprises qui auront établi une cartographie et fait le constat que le niveau 7 est vide, Cela signifie qu'il faudra explorer la raison de ce vide. Est-ce véritablement une valeur qui fait défaut ou une valeur qui existe mais à laquelle on ne prête pas attention ? Faut-il agir de manière à ce que les salariés adhèrent à cette nature de valeurs ? Ce registre des convictions et des valeurs partagées peut en effet faire l'objet d'une évolution, même s'il existe une certaine stabilité dans le domaine. Différentes possibilités existent : le recours à un leadership mettant l'accent sur le développement d'une vision (leadership transformationnel) ou alors plus probablement un leadership de type spirituel (interrogeant la façon de guider les autres, cherchant à équilibrer les intérêts de chacun). Tout cela passe par une phase de préparation, des temps d'échange, de partage de bonnes pratiques, de formation... Après ces actions mises en œuvre, l'évolution des valeurs peut être suivie grâce aux outils de cartographie.

L'une des limites à la mesure, est parfois que le malaise ressenti par le corps social apparaisse et voile les aspirations réelles des salariés. Cela exige en matière de décryptage de l'outil, des capacités à doter l'instrument d'une partie complémentaire, telle qu'une analyse qualitative afin de mieux cerner les besoins et les consciences. On se rend compte par exemple que les politiques diversités apparaissent parfois comme des mesures intellectuelles qui en fait dévoilent une aspiration dont la racine est l'aspiration au bien-être et à la qualité de vie au travail.

4. Conclusion

Seul un corps social demandeur, associé à une volonté sans faille des dirigeants et de ses relais peut permettre que des nouvelles politiques puissent véritablement s'ancrer et devenir une réalité. Une traduction effective des concepts de la RSE dans des pratiques managériale ne peut être en effet que l'affaire de tous. Or au niveau des individus comme à celui de l'organisation, cela suppose d'accompagner un changement de type 2 au sens de Watzlawick impliquant des évolutions de croyances et de cadre de référence.

Pour les auditeurs sociaux cela signifie que des nouvelles voies d'exercice de leur activité est possible à la croisée de nouvelles spécialités telles le coaching. En effet la mesure des ensembles humains appelle aussi des coups de projecteur plus qualitatifs afin d'explicitier les tendances quantitatives relevées. D'une façon plus concrète, les outils de cartographie des valeurs commencent à apparaître et nous avons relevé l'approche de Barrett car elle fait l'objet d'un emploi répandu. L'emploi de ces outils nécessite une formation assortie d'une certification¹³⁰ comme nombre d'outils de coaching.

5. Bibliographie

- AGLE B. R., CALDWELL C. B., (1999) "Understanding Research on Values in Business." *Business & Society*, 38(3): 326-387.
- BENNANI H., IGALENS J., BENTALEB C., (2008), "Gouvernance Socialement Responsable et implication organisationnelle" Actes (pp49-58) de la 10^{ème} Université de Printemps de l'IAS Tanger2008: "Audit Social et Gouvernance des entreprises".
- BARRETT R. (1998), *Liberating the corporate soul*. Boston: Butterworth-Heinmann.
- COOPERRIDER D.L., WHITNEY D., STRAVOS J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, 2nd ed. Crown Custom Pub.
- DELBARD O., (2009), *Pour une entreprise responsable. Comment concilier profit et développement durable ?*, le Cavalier Bleu Editions, coll. Mobilisations.
- DELUZET M., GODINO R., CHOPIN D. (2012), "La grande transformation de l'entreprise : travail, sens et compétitivité", Editions de l'Atelier.
- GERGEN M., (1999), *Deconstructive Possibilities*, in McNamee S. Gergen K.J., *relational responsibility*, Sage.
- GILLIGAN, C. (1982), *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HOMMEL T., (2006), *Paternalisme et RSE: continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle*, *Entreprises et Histoire*, (n°45).
- HUDSON F.M. (1999), *The Handbook of Coaching*, Jossey Bass publishers.
- 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*, (n°3), Eska.
- KOHLBERG, L. (1981), *The philosophy of moral development: Essays on moral development (Vol.1)* San Francisco: Harper & Row.
- PESQUEUX Yvon, BONNAFOUS-BOUCHER Maria, (2005), *Stakeholder Theory: A European Perspective*, Palgrave-macmillan, Basingstoke.
- SCHWARTZ S. H. (1992) *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1-65)*. New York: Academic Press.

¹³⁰<http://www.valuescentre.com/>

VAN DER WAL, Z., DE GRAAF, G., LASTHUIZEN, K., (2008) What's Valued Most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector, *Public Administration*, 86(2), p.465-482.

ARTICULATION TRAVAIL-FAMILLE : D'UNE PROBLEMATIQUE THEORIQUE VERS UNE EXPLORATION PRATIQUE. ETUDE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES

Asmaa FARAH

GREGO – Université Cadi Ayyad-Marrakech

arah.asmae@gmail.com

Chafik BENTALEB

GREGO - Université Cadi Ayyad-Marrakech

cbentaleb@gmail.com

Christophe FALCOZ

MAGELLAN- Université Jean Moulin Lyon 3

1. Introduction

Travailler sur la conciliation travail-famille peut paraître à première vue comme un sujet plus sociologique que managérial. En effet, on ne peut nier l'existence de beaucoup de travaux en sociologie qui traitent de ce thème mais la question peut aussi avoir toute sa place en entreprise.

Jean Pleau (2001) l'explique clairement : « C'est sans doute lorsque les préoccupations des employés concernant les responsabilités familiales et professionnelles apporteront un élément négatif au rendement des entreprises que ces dernières s'intéresseront davantage à la situation ».

D'où vient l'intérêt à l'articulation travail-famille ?

La question de l'articulation travail-famille, de ses conséquences et ses déterminants rentre dans le champ plus global de l'intérêt au Hors-travail (famille, loisirs..). Thévenet (2001) a défini le hors travail comme : « s'opposant à la vie professionnelle, il est ce qui relève du développement personnel, de la famille, et de l'engagement dans la société ».

L'émergence de cet intérêt pour le hors-travail est dû à plusieurs changements sociodémographiques qu'a connus le monde : féminisation du travail, augmentation de l'homogamie, lutte pour l'égalité homme-femme.. En effet, l'activité féminine et la continuité des parcours féminins entraînent l'augmentation des couples bi-actifs et des couples à double carrières. (Ollier Mlaterre, 2007) Cette situation fait que les parents aujourd'hui sont partagés entre les deux sphères.

Le second changement est celui des attentes générationnelles. La génération Y attend plus qu'une progression linéaire et hiérarchique au sein de l'organisation, elle veut aussi avoir un style de vie lui permettant de vivre pleinement (travailler et avoir des loisirs). La question même de la « civilisation des loisirs » évoquée par Joffre Dumazedier nous permet de comprendre cela. Dumazedier a bien précisé dans son ouvrage « Vers une civilisation des loisirs » (1962) que : *'le loisir¹³¹ n'est plus un problème mineur, sorte de « poste divers » sans importance placé à la fin de l'inventaire des grands problèmes, si l'on a encore de la*

¹³¹ Le loisir est défini par Dumazedier comme étant : « un ensemble d'occupations auxquelles l'individu peut s'adonner de plein gré, soit pour se reposer, soit pour se divertir, soit pour développer son information ou sa formation désintéressée, sa participation sociale volontaire ou sa libre capacité créatrice après s'être dégagé de ses obligations professionnelles, familiales et sociales » p.29

place, du temps ou de l'argent pour s'occuper de lui... Il apparaît comme élément central de la culture vécue par des millions de travailleurs, il a des relations subtiles et profondes avec tous les grands problèmes du travail, de la famille, de la politique qui, sous son influence, se posent en termes nouveaux.”

Le Maroc n'est pas resté imperméable à ces changements. Ici aussi le taux d'activité féminine est passé des alentours de 10% dans les années 80 à 24,6% dans le dernier trimestre 2012¹³², l'émancipation des femmes et leur lutte pour l'égalité est aujourd'hui un débat quotidien¹³³ (en témoigne un article de Dr Asma Lamrabet¹³⁴ sur le magazine Telquel en mars 2013 sur la nécessité de la mixité des mosquées) et la mondialisation des mœurs et des cultures nous rend devant une population jeune qui a des attentes presque similaire.

Si on a compris l'intérêt de se poser la question sur le conflit travail-famille la question ici est de comprendre pourquoi c'est au manager RH qu'incombe la responsabilité de réfléchir à cette question.

L'articulation travail-famille une question de GRH ?

Par le passé, l'attitude de la majorité des dirigeants était de considérer la vie familiale comme «une affaire personnelle (et, plus particulièrement une «affaire de femmes») qui n'avait rien à voir avec la vie professionnelle» ; ou, encore, que « l'employé devait faire un choix puisque les responsabilités professionnelles et familiales sont inconciliables». (David Alis et Marc Dumas, P4)

Toutefois à partir du 19^{ème} siècle, les entreprises françaises et américaines ont mis en place des institutions sociales pour répondre à ces préoccupations. (De Bry et Ollier Malaterre, 2006, P2)

En effet, le travail et la famille sont deux sphères gourmandes de temps et d'énergie. Lorsqu'un arbitrage entre les deux sphères est nécessaire cela se traduit concrètement dans la gestion des ressources humaines à au moins deux niveaux : la disponibilité des salariés au quotidien et leurs décisions de moyen et long terme. (Ollier Malaterre, 2007)

Il existe deux grands effets de la problématique de l'articulation travail-famille sur la GRH qui vont être développés plus en détail dans ce papier : les effets internes (impacts sur le comportement du salarié au travail, refus de la mobilité, stress ...) et les effets externes (attractivité des candidats, image d'entreprise citoyenne...).

Il est maintenant plus clair pourquoi la problématique de l'interaction travail-famille concerne la GRH. En effet différents chercheurs ont essayé de donner des réponses à cette problématique. Les entreprises de leur côté ont fournis des efforts notamment avec la mise en place des pratiques nommées « family friendly ».

Dans ce cadre et avec les changements sociaux qu'a connus notre pays le conflit travail-famille est devenu l'un des soucis majeurs des salariés et surtout des cadres. Ainsi nous cherchons à savoir si l'intérêt managérial à la question existe aujourd'hui au Maroc et si oui quelles sont les pratiques mises en place. Nous essayerons ainsi dans les pages qui suivent de répondre à la problématique suivante : ***Comment l'articulation travail-famille est-elle abordée dans les entreprises marocaines ?***

¹³² Chiffres pris du site du HCP : Haut commissariat au plan

¹³³ Des militantes et sociologues comme M. Soumya Naamane Guessous ou Asma Lamrabet mènent des débats continus sur l'égalité de l'homme et de la femme et la déclinaison de l'approche genre dans la réalité.

¹³⁴ Asma Lamrabet est médecin biologiste et écrivaine. Elle a à son titre plusieurs ouvrages dont le dernier nommé : homme-femme en Islam : Quelle égalité ?

2. Cadre théorique :

6. Concepts fondamentaux : Les facettes de l'articulation travail-famille

Tremblay (2000, p.173) souligne que l'interférence entre le travail et le hors travail est à double sens: « Si le travail a une incidence sur la vie familiale, l'inverse est aussi vrai, à savoir que le déséquilibre de la vie familiale entraîne nécessairement des conséquences sur le rendement au travail ». Le lien travail-famille est un lien bidirectionnel, la sphère familiale influence celle professionnelle et inversement. Cette interaction mutuelle a trois grandes facettes que nous présenterons en ce qui suit :

Conflit travail-famille

Le visage le plus apparent de l'interaction travail-famille est le conflit. Les travaux ayant porté sur le conflit se basent sur la théorie de la rareté des ressources : les individus ont des ressources (de temps et d'énergie) limitées qu'ils vont partager entre les deux sphères. Ainsi chaque ressource déployée dans une sphère ne peut l'être dans l'autre.

Le conflit famille-travail peut se définir également comme une sorte de conflit inter-rôles dans lequel les responsabilités familiales et professionnelles ne sont pas compatibles (Greenhaus, Beutell, 1985). Ce concept de conflit travail-famille a été aussi défini par Higgins et Duxbury (1992) comme « une forme de conflit de rôles chez la personne, apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles ».

Greenhaus et Beutell (1985) mettent en exergue trois formes de conflit :

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

Conciliation travail-famille

Concilier signifie « mettre d'accord, amener à s'entendre » (Dictionnaire Robert). Pour Alis et Dumas(2005) concilier, c'est faire aller ensemble, rendre harmonieux ce qui était très différent ou contraire. La conciliation vie familiale-vie professionnelle est à rapprocher de l'harmonisation entre les responsabilités familiales et professionnelles.

Tremblay (2004) considère que la conciliation vie privée-vie professionnelle nécessite de rendre compatible les deux sphères professionnelle et privée. Dans certains articles et ouvrages on peut bien trouver le terme équilibre ou articulation, les trois termes renvoient à la même idée mais avec des nuances. Nous avons choisis dans ce papier de travailler avec le terme d' « articulation ».

Le terme d'"équilibre", aisé à comprendre, a été très critiqué premièrement pour son caractère normatif et en second lieu par ce qu'il renvoie vers une idée d'une répartition 50/50 et donc cette idée de balance (ce qu'on ajoute d'un côté est soustrait de l'autre) Ollier Malaterre (2007).

Le terme de conciliation quant à lui a été critiqué du fait qu'il sous-entend la prédominance du conflit sur l'enrichissement (on concilie ce qui s'oppose).

Pour cela, nous avons choisis d'utiliser le terme « articulation » du fait qu'il n'a pas le caractère normatif et qu'il est le moins critiqué. Selon Barrère-Maurisson (1992) deux sphères articulées sont deux sphères qui s'interpénètrent et sont en autonomie relative.

Enrichissement travail-famille

L'enrichissement famille-travail est défini comme « la manière par laquelle l'expérience dans un rôle améliore la qualité de vie dans l'autre rôle » (Dumas, 2006). Greenhaus & Powell(2006) quant à eux définissent l'enrichissement travail-famille comme « la mesure avec laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle ». Pour Carlson et al. (2006) l'enrichissement travail-famille est une construction représentant comment le travail et la famille bénéficient l'un de l'autre alors qu'ils fournissent chacun des ressources aux individus telles que l'estime de soi, des revenus et d'autres avantages qui peuvent aider les individus à être meilleur dans les autres domaines de la vie.

Les travaux sur l'enrichissement restent récents, Kirchmeyer (1992) est l'un des premiers auteurs à avoir développé et utilisé empiriquement le concept d'enrichissement des ressources en se basant sur la théorie de l'expansion des ressources, en opposition à la théorie de la rareté. Il s'est intéressé aux relations entre les implications dans les deux sphères travail et hors-travail.

Dans ce sens Gannon et Nothern (1971 In Ollier Malterre ,2007) expliquent que le lien familial peut soutenir l'individu et créer une énergie utile pour réaliser des performances dans d'autres rôles. Pour ces auteurs, il n'y a pas de limite à l'énergie et à l'effort des individus. Plus récemment Dumas(2006) a trouvé à travers une étude empirique que la sphère familiale développe chez l'individu des connaissances et compétences contribuant à sa performance au travail.

7. Fondements théoriques du lien travail-famille :

Les concepts présentés ci-dessus se basent sur un ensemble de théories. Comme signalé plus haut le conflit travail-famille trouve son explication dans la théorie de la tension des rôles alors que l'enrichissement travail-famille se base sur la théorie expansionniste. Nous allons présenter ci-dessous les trois théories les plus importantes dans ce cadre.

La Théorie des rôles

Les propos de la théorie des rôles structurels et fonctionnels stipulent que le rôle biologique fondamental de l'homme est un rôle au travail et la femme un rôle au foyer (Parsons, 1954). Cela mène vers une perspective déterministe en mettant l'accent sur une « séparation des sphères » de vie des femmes et des hommes. (Grzywacz et Marks, 1999)

Conformément à cette théorie, le conflit travail-famille se produit par ce qu'il y a un conflit inter-rôle dans lequel les demandes d'une sphère sont incompatibles avec les demandes de l'autre.

La théorie des rôles stipule aussi que la multiplication des rôles mène vers un conflit car il devient plus difficile d'être performant dans chacun des rôles. Cela est dû aux demandes conflictuelles de temps, au manque d'énergie ou à des comportements incompatibles entre les rôles (Greenhaus et Beutell 1986 ; Kahn et al 1964).

Ainsi, les individus sont dans un jeu à somme nulle dans lequel les ressources dépensées dans une sphère sont soustraite de l'autre sphère, faisant en sorte de diminuer la qualité du rôle dans la sphère recevant moins de ressources (Gutek, Searle et Klepa, 1991).

A coté de cette théorie, il existe un corpus théorique parallèle qui suggère que la participation à plusieurs rôles donne un nombre important d'opportunités et de ressources pour faciliter le développement de l'individu et un meilleur fonctionnement. (Barnett 1996, Marks1977, Sieber 1974)

Théorie expansionniste

Des termes variés ont été utilisés pour référer au processus par lequel un rôle enrichit la qualité de l'autre comme l'enrichissement travail-famille, le renforcement travail-famille, la facilitation travail-famille et le débordement positif. Cette perspective expansionniste se contredit avec l'approche du conflit travail-famille qui prédit une corrélation négative entre les rôles au travail et à la famille.

L'approche expansionniste ne prend pas en compte l'hypothèse que l'énergie et les ressources sont limitées et fixes mais plutôt qu'ils sont extensibles. Grâce à l'occupation de différents rôles, une personne peut élargir ses sources d'énergie.

A titre d'exemple on cite ici l'étude de Barnett et Baruch (1985) sur les femmes de la catégorie moyenne ayant différents emplois, situation maritale, et statut parental. Les chercheuses ont trouvé que le statut des employés compte pour beaucoup dans la variance du bien être psychologique et que les femmes mariées avec enfant qui ont des emplois prestigieux rapportent le plus grand niveau de bien être.

Théorie du renforcement des rôles:

Sieber (1974) a formulé une théorie du renforcement des rôles qui, pour plusieurs, sert comme un premier fondement théorique de l'idée que le travail peut être bénéfique pour la famille et vice versa.

La thèse fondamentale dans la perspective du renforcement des rôles est que la participation à plusieurs rôles, ou l'accumulation des rôles, donne accès à des ressources variées qui peuvent être utilisées par l'individu dans ses différents rôles. Les ressources gagnées par l'accumulation des rôles et les compétences développées par les rôles additionnels sont supposées aider l'individu à réaliser des résultats positifs au niveau individuel (bien être), et améliorer les processus de groupe (la performance du groupe de travail, le fonctionnement de la famille). (Grzywacz, 2002)

Après avoir passé en revue les théories expliquant le lien travail-famille nous passerons en ce qui suit à celle expliquant la mise en place des pratiques d'articulation travail-famille.

8. Pratiques d'articulation travail-famille : de la théorie aux pratiques

Fondements théoriques :

Parler de pratiques d'articulation entre travail et famille ne peut être fait sans avoir présenter au préalable les théories qui expliquent pourquoi les entreprises mettent en place ces pratiques. Il existe dans ce sens deux grandes théories qui expliquent l'effet possible de la mise en place des pratiques sur la relation individu/organisation et qui sont : La théorie de l'échange social appliquée au soutien organisationnel perçu (SOP) et la théorie du contrat psychologique (CP).

- ***La théorie de l'échange social :***

La théorie de l'échange social considère que la relation tissée entre deux parties peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : l'échange économique comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables, et l'échange social qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties, tant quant à leur contenu que quant à leur fréquence d'apparition (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La théorie de l'échange social se base sur un principe fondamental, celui de la réciprocité. En application du principe de réciprocité, ceux qui reçoivent les ressources qu'ils valorisent fortement (formation, carrière, etc.) se sentent obligés de rendre la pareille en atteignant les

objectifs de la firme. Ils adoptent aussi des comportements plus performants (Aselage et Eisenberger, 2003).

La réciprocité est appréhendée dans la littérature sur l'échange social par la notion de sentiment d'obligation. Ce sentiment d'obligation émerge parce que l'individu se sent redevable dans une situation où il a bénéficié d'un support et d'une aide de la part de son employeur. En présence d'un SOP, les besoins socio-émotionnels d'un individu sont comblés et renforcent son engagement

▪ *La théorie du contrat psychologique*

Le concept de contrat psychologique a été forgé à la base par Denise Rousseau (1995, 2001) qui stipule qu'au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un "contrat psychologique", qui comprend les perceptions du salarié au sujet des obligations mutuelles entre lui et son employeur. En effet, selon Rousseau (1995) le contrat psychologique se forme au moment du recrutement et lors des premiers jours au travail où le salarié va observer les comportements des superviseurs et des collègues et fera une interprétation de ce qu'il va remarquer comme signaux.

Lewis S. & Smithson (2004) (In Ollier Malatterre, 2007) déclare que la théorie du contrat psychologique serait pourtant utile pour comprendre l'implication de certaines populations qui intègrent les pratiques d'harmonisation dans leurs attentes comme les jeunes : une partie des jeunes forment ainsi un "contrat de vie équilibré", acceptant une moindre sécurité de l'emploi et des conditions de travail moins favorables en échange d'horaires raisonnables et de flexibilité.

Pour Aselage et Eisenberger (2003) le SOP et le CP sont complémentaires : la richesse du contrat est d'étudier les échanges provenant des deux parties et d'intégrer les promesses, celle du SOP d'intégrer ce qui vient en surcroît des promesses, qui signale davantage l'appréciation de l'organisation que le simple respect des promesses.

La logique sous-jacente aux concepts de SOP et de CP est que les employés augmentent leurs efforts pour leur firme lorsqu'ils considèrent qu'ils bénéficient des ressources souhaitables, de nature impersonnelle et socio-émotionnelle

Après avoir vu les deux théories fondamentales qui expliquent comment la mise en place des pratiques d'articulation travail-famille pourrait influencer la relation entre l'individu et l'organisation, nous présenterons ci-dessous ces différentes pratiques.

Pratiques d'articulation travail-famille :

Les études successives de R. Kanter (1977), D.K. Orthener et J.F. Pittman (1986) et C.Kirchmeyer (1995) sur la relation travail-hors travail ont permis d'identifier trois types de réponses des entreprises envers le hors-travail : la séparation, le respect et l'intégration.

▪ **Le modèle de la séparation :**

Le modèle de la séparation défend l'idée que le travail et le hors-travail sont deux sphères totalement séparées. *«Les employeurs agissent comme si la sphère hors-travail n'existait pas. Ils s'intéressent principalement à ce que les travailleurs remplissent leurs responsabilités au travail et considèrent la vie hors-travail du travailleur comme uniquement le problème du travailleur lui-même. En fait, les travailleurs doivent laisser leur vie hors-travail aux portes du bureau ou de l'usine»*

▪ **Le modèle de l'intégration :**

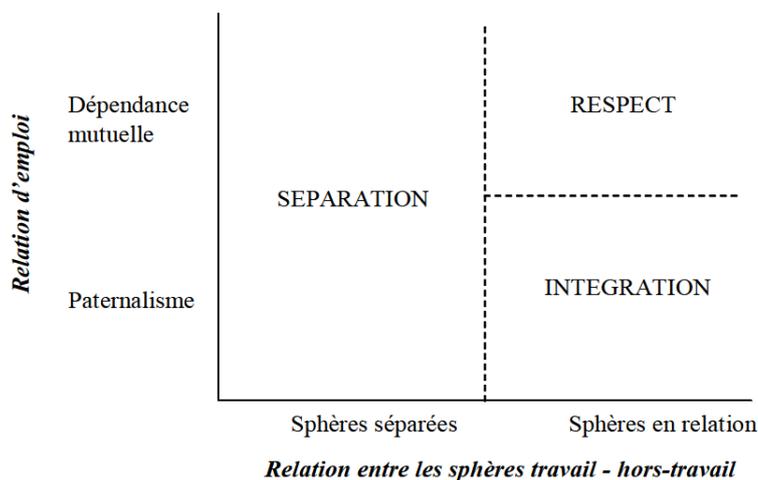
Le second modèle, celui de l'intégration stipule que les employeurs considèrent le travail et le hors-travail comme des sphères liées ayant une interaction entre elles. Dans ce cas les entreprises agissent pour aider les salariés à mieux réussir leurs rôles dans les deux sphères.

▪ **Le modèle du respect :**

Enfin le dernier cas de figure est le modèle du respect. Hall et Richter (1988) (In Alis et Dumas , P5) considère que «Le respect se réfère à la reconnaissance et à la valorisation par l'employeur de la participation du salarié au hors-travail en s'engageant à le soutenir ». Ce qui différencie ce modèle de celui de l'intégration est qu'il se base plus sur l'autonomie de la personne.

Le graphe ci-dessous représente ces trois modèles :

Graph 1. Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail (Kirchmeyer, 1995)



Les pratiques d'harmonisation entre vie familiale et vie professionnelle ont connu leur essor aux Etats Unis sous l'appellation des « family friendly practices » ou encore des programmes « work-life ». D' ailleurs même les premières recherches et travaux académiques sur le sujet ont été faits aux Etats Unis. Ces pratiques ont par la suite été appliquées par d'autres entreprises à travers le monde notamment au Canada, en Belgique, en France ...

Nous allons présenter ci-dessous les différentes pratiques que nous avons retrouvées dans la littérature sur le sujet, mais avant une définition s'avère nécessaire.

De Bry et Ollier-Malaterre (2006, P 11) définissent les pratiques d'harmonisation travail-hors travail comme des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail. Ces pratiques ont été catégorisées par plusieurs auteurs.

Selon Guérin et al. (1993), les mesures de l'ATF en milieu de travail attendues des parents-travailleurs sont :

- L'aide aux membres de la famille : Les mères-travailleuses ayant de jeunes enfants aimeraient pouvoir bénéficier d'un service de garde préscolaire en milieu de travail
- Les congés et avantages sociaux : La moitié des parents-travailleurs interviewés sont en faveur de l'établissement d'une banque de congés familiaux rémunérés
- L'aménagement du temps de travail : Les parents-travailleurs qui ne bénéficient pas de l'horaire flexible souhaiteraient avoir accès à cette mesure de plus en plus répandue
- La gestion des carrières : Les parents-travailleurs ayant accès à l'année sabbatique désireraient bénéficier du congé différé afin de pouvoir financer ce temps d'arrêt bien souvent consacré au ressourcement personnel une fois les enfants devenus autonomes.

Ollier Malaterre (2005) a fait une répartition en cinq différentes catégories qui sont les suivantes :

- 1- Agir sur le travail : mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple, et à réduire la pression qu'exerce le travail sur la vie hors-travail ;
- 2- Accompagner les salariés : mesures visant à fournir aux salariés de l'information et de la formation utiles pour leur vie en dehors du travail ;
- 3- Faciliter le quotidien : mesures permettant de trouver sur le site de l'entreprise toute sortes de services et d'activités (crèches, cliniques, salles de sport, magasins, ...)
- 4- Créer un esprit de communauté : mesures visant à créer de l'appartenance et à valoriser ce que les salariés font en dehors du travail ;
- 5- Compléter la rémunération : avantages financiers ou en nature.

Dans le même sens Chrétien et Létourneau, (2006) ont fait un recensement des pratiques dont les parents travailleurs ont besoin selon une approche systémique. Elles ont mis à la base un modèle qui permet de comprendre les interactions entre différentes composantes de l'environnement du salarié : sphère du travail, sphère familiale et sphère de la collectivité et sphère gouvernementale. Nous présenterons ci-dessous un tableau des pratiques que chaque sphère devrait mettre en place pour aider le salarié à articuler entre ces deux vies.

Tableau 1 :
Actions d'articulation travail-famille à mettre en place par toutes les sphères (Adapté de Chrétien et Létourneau , 2006)

Sphère	Pratiques ou actions à mettre en place
Travail	<ul style="list-style-type: none"> - <i>L'aide aux membres de la famille</i> - <i>Les congés et avantages sociaux</i> - <i>L'aménagement du temps de travail</i> - <i>La gestion des carrières</i>
Famille	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Présence accrue du conjoint auprès des enfants et qu'ils participent à une division plus égalitaire des tâches ménagères.</i> - <i>L'ex-conjoint reconnaisse leur paternité auprès des enfants et participent plus activement aux soins de ceux-ci</i> - <i>Que les enfants arrivent à développer une plus grande autonomie</i> - <i>Les adolescents et les jeunes se prennent en main et agissent de façon plus responsable</i> - <i>Diminution des exigences relatives aux détails de la vie de la part des aînées dont le salarié est responsable</i> - <i>Vivre à proximité des membres de leur famille élargie</i>
Collectivité	<ul style="list-style-type: none"> - <i>mise en place des services de garde</i> - <i>avoir des commissions scolaires et des aides auprès des écoles (devoirs, accès à certains services)</i> - <i>Les soins de santé et les services sociaux</i> - <i>amélioration des services de transport pour les adolescent(e)s et les parents âgés.</i> - <i>Accroître la visibilité des organismes communautaires</i> - <i>Les autres entreprises : prolonger les horaires d'ouverture de certaines (comme les banques) et avoir un accès aux services d'autres entreprises (traiteur, entretien ménager ..)</i>
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Augmenter l'engagement des gouvernements en matière de CTF</i> - <i>Mesures d'aide financière directement orientées vers les familles</i>

Les théories qui encadrent le champ de l'articulation travail famille sont ainsi assez nombreuses. Nous avons présentés en premier lieu celles qui nous permettent d'expliquer les

différentes interactions possibles entre le travail et la famille et en second lieu celles qui expliquent l'effet éventuel de la présence de pratiques d'articulation sur la relation individu-organisation.

Après ce tour d'horizon théorique et conceptuel nous partirons dans la seconde partie au Maroc pour interroger le terrain : Les DRH marocains se donnent-ils le souci de réfléchir à la vie hors-travail de leur salarié ? Y-a-t-il des pratiques explicites ou même implicites dans les entreprises marocaines qui aident le salariés à articuler travail et famille? Lesquelles ? Et quel intérêt pour leur mise en place ?

3. Etude exploratoire sur l'ATF au MAROC

Nous précisons ici que l'étude présentée dans ce papier est une partie d'une thèse doctorale. La première phase de l'étude empirique consiste à faire une étude exploratoire sur la problématique de l'articulation travail-famille au Maroc. La méthodologie et les résultats présentés ci-dessous concernent ainsi la dite étude.

9. Méthodologie de recherche :

L'objectif de notre étude étant de comprendre la réalité marocaine quand à la problématique de l'articulation travail-famille nous avons choisis un positionnement épistémologique interprétativiste. Nous essayerons d'observer la réalité, de la comprendre afin de l'interpréter et de lui donner du sens. Nous nous inscrivons dans une approche qualitative qui nous permet d'approcher le terrain en profondeur et d'aller vers une analyse permettant de ressortir le maximum d'éléments possibles.

Mode de recueil des données

Pour mener cette étude nous avons utilisé l'outil souvent utilisé dans les études qualitatives à savoir l'entretien semi-directif. L'entretien est l'un des outils privilégiés pour la recherche qualitative (Denzin et Lincoln 1998) qui peut être utilisé avec d'autres approches comme l'observation et l'analyse documentaire.

L'entretien a « pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures » (Blanchet, 1994).

Le plus grand avantage qu'offre l'entretien c'est son aspect plus ouvert par rapport au questionnaire et qui permet l'émergence de beaucoup d'idées ce qui laisse aussi à l'interviewé plus de marge de liberté pour s'exprimer par rapport à un thème donné. En plus, le chercheur peut réorienter la discussion dans un second temps sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. Ainsi, il demeure actif en soutenant l'interviewé dans sa réflexion.

Nous avons menée cette étude auprès de 7 DRH et 3 consultants RH que nous avons choisis par convenance. En effet, nous avons commencé par contacter les entreprises qui ont reçu le label RSE¹³⁵ en prenant comme hypothèse l'idée qu'elles seront les plus soucieuses de leurs salariés. Uniquement de deux DRH ont accepté de nous rencontrer. Nous nous sommes retournés ainsi à la base de DRH et consultants que nous avons constitué depuis le début de la thèse (30 personnes) grâce à laquelle nous avons reçu l'accord des autres personnes.

¹³⁵ Le label RSE est octroyé par la CGEM (Confédération des grandes entreprises marocaines) pour les entreprises qui répondent aux exigences de la charte RSE mise en place par le même organisme. 40 entreprises ont reçu le label jusqu'à aujourd'hui

Méthode d'Analyse

Pour l'analyse des données nous avons effectué une analyse de contenu thématique verticale et horizontale (Blanchet et Gotman, 1992). Nous avons utilisé la méthode de Wacheux (1996) qui se scinde en trois grandes étapes à savoir : la catégorisation, l'inférence, et enfin l'interprétation. C'est une méthode structurée qui permet de faciliter l'analyse en suivant des étapes claires et déterminées. Nous avons utilisé le logiciel NVIVO pour nous permettre de réussir notre analyse des résultats.

Nous avons menée notre étude auprès de 7 DRH de grandes structures et de 3 consultants RH. Toutes les entreprises sont installées à Casablanca la capitale économique du Maroc. Toutes les entreprises objet de cette étude font partie du secteur privée : deux de ces entreprise sont marocaines et les 5 autres sont des filiales de multinationales opérant dans différents secteurs : automobile, produits cosmétiques,...

Le tableau ci-dessous permet de visualiser les différents secteurs d'activité de ces entreprises :

Entreprise / cabinet	Secteur d'activité
Cabinet 1	Conseil
Cabinet 2	Conseil
Cabinet 3	Conseil
Entreprise 1	Création et vente de salons marocains et des meubles
Entreprise 2	Gestion de la relation client
Entreprise 3	Raffinerie de sucre
Entreprise 4	Electrogènes et air comprimé
Entreprise 5	Produits Cosmétiques
Entreprise 6	Automobile
Entreprise 7	Hôtellerie

10. Résultats :

Le Conflit travail-famille : Un souci pour les DRH marocains ?

Comme nous l'avons précisé en haut nous avons utilisé un guide d'entretien pour la réalisation de notre étude. Ce guide commence par des questions d'ordre générale sur l'entreprise (historique, effectif, missions ...) de l'entreprise avant d'aborder le sujet de l'articulation travail-famille par une question sur la présence ou pas de la problématique du conflit travail-famille comme un axe de réflexion lors de la mise en place de la politique RH des entreprises au Maroc.

Les réponses obtenues se sont divisées en deux catégories allant d'un extrême à un autre : La plus grande partie des interviewés répondait avec un « non » ferme alors que l'autre moitié répondait par un « oui » d'évidence.

Ainsi la DRH de l'entreprise 6 (Femme, 43 ans) nous a précisé : « *notre secteur d'activité passe aujourd'hui par une période de crise ca serait vous mentir si je vous dis que nous pensons aujourd'hui à la vie privée de nos salariés ! Dans des périodes plus prospères on prenait plus cela en compte* ».

Le DRH de l'entreprise 5 (Homme, 34 ans) nous explique justement qu'il faudrait avoir une séparation entre les deux sphères : « *Avec l'entreprise nous avons normalement une relation prestataire-client. Elle n'a pas (l'entreprise) à assumer les soucis individuels de chacun. C'est à nous de mettre une barrière entre vie privée et vie professionnelle. Chacun doit séparer sa personne de son personnage pour avoir l'équilibre.* »

Nous avons eu aussi l'exception de deux cas qui nous ont expliqué que ce n'est pas encore le premier souci mais que c'est une problématique émergente et qui s'imposera dans l'avenir : « Cette question est présente dans l'esprit mais ce n'est pas toujours facile de la mettre en place aujourd'hui. C'est certainement le dernier levier à activer dans notre politique RH. » (DRH Entreprise 2, Homme, 52ans).

Il faut signaler ici que les trois consultants rencontrés étaient du même avis à savoir qu'on ne peut pas nier de façon ferme la gestion du hors-travail comme axe pour les DRH mais que la prise en compte de cette question dépend des caractéristiques organisationnelles : taille de l'entreprise et ses moyens financiers, la culture de l'entreprise ..Aussi ils nous ont expliqué que l'appartenance à une multinationale qui a une politique RH qui intègre la question du hors travail pourrait inciter la filiale marocaine à calquer ou s'inspirer des pratiques de la maison mère.

Existence des Pratiques d'articulation :

Les pratiques d'harmonisation travail-hors travail sont des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail. De Bry et Ollier-Malaterre (2006, P 11) dans cette définition ont bien précisés le caractère informels de certaines pratiques. En prenant cela en compte nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous parler des deux catégories : les pratiques formelles et celles informelles. Nous avons obtenus un résultat qui n'est pas surprenant : la majorité des actions sont informelles. Le Directeur du cabinet 1 (Homme, 45 ans) nous explique : « Dans la majorité des entreprises marocaines il y a une application pure et dure de la législation. Quand on souhaite faire des actions sociales ou au profit de nos salariés nous n'allons pas les inscrire dans le règlement intérieure ou dans une convention collective. Elles ne sont pas formalisée comme ça l'entreprise n'a pas d'obligation. C'est des actions qui émanent ainsi de la bonne volonté de la direction ».

Des pratiques d'articulation travail-famille existent tout de même dans les entreprises et que nous divisons en deux grandes catégorie : les aides pour la famille et l'aide au travail :

1- Aides à la famille

- Les congés pour raison familiale (durée plus longue que la réglementation en vigueur) (Enterprise 2)
- Aide financière et avantages sociaux (Enterprise «3)
- La crèche d'entreprise (citée par la DRH de l'entreprise 1 et 7 comme exemple de pratique mise en place par d'autres entreprises.)¹³⁶

2- Aides au travail

- Soutien du supérieur hiérarchique (Enterprise 5 et Enterprise 6)
- Gestion individualisée des problèmes que peuvent rencontrer les femmes travaillant au sein de l'entreprise surtout après le congé de maternité ou celles qui ont des enfants en bas âge (Enterprise 6)
- L'organisation du travail (Enterprise 4)
- Flexibilité horaire (une marge de liberté d'une demi-heure au moment de la sortie et de l'entrée) (Enterprise 6)

L'aménagement des temps de travail a été cité comme pratique qui pourrait éventuellement aider les salariés à concilier le travail et la famille mais qui serait selon certains difficile à mettre en place. Le DRH de l'entreprise 3 explique que le non respect par les salariés des

¹³⁶ Les entreprises ayant mis en place aujourd'hui des crèches d'entreprise au Maroc sont : le centre d'appels Web Help, l'entreprise DELL. En plus d'une crèche qui est mise à la disposition des salariés des entreprises de la zone Casanearshore (zone d'offshoring de la ville de Casablanca)

dispositions mises en place, ne favorise pas le passage à d'autres modes horaires : « *On a essayé d'améliorer les horaires pour passer au continu. Cela a été motivé par le fait que nos salariés restent généralement au travail lors de la pause déjeuner. Mais l'horaire continu n'est pas vraiment une solution car les gens ne sont pas sérieux. On aura toujours des pauses de midi allongées ce qui impactera le travail.* »

Quand aux motivations derrière la mise en place de ce genre de pratiques deux points majeurs sont revenus à travers les entretiens : la fidélisation des salariés et le développement de l'image de marque employeur de l'entreprise. Les autres déterminants seront développés ci-dessous.

Déterminants de la mise en place des pratiques d'articulation :

La mise en place de ces pratiques a été justifiée par plusieurs éléments notamment :

- 1- l'effet de mode : la présence à l'échelle mondiale d'un intérêt et de pratiques qui portent sur le bien être des salariés incitent certaines entreprises à suivre pour « être in » stipule la DRH de l'entreprise 1.
- 2- La culture d'entreprise : Une entreprise adoptant un management paternaliste aurait tendance à mettre en place ce genre de pratique plus qu'une autre. Comme l'ont expliqué De Bry et Ollier Mallaterre (2006) un lien existe entre paternalisme et mise en place des pratiques d'articulation travail-famille
- 3- Les exigences de l'entreprise mère : comme nous l'ont expliqué les consultants RH la mise en place des pratiques découlent des exigences de la maison mère dans le cas des multinationales. Elles appliquent ainsi les axes de la politique RH au niveau mondial sans pour autant être très conscients et convaincus de leur utilité.

« *Nous aujourd'hui on a une culture d'entreprise qui est connue et reconnue qui exige de nous une manière de faire. Je dirai humainement très compréhensive par rapport à pas mal d'autres entreprises. Pourquoi ? par ce que c'est les valeurs des actionnaires, c'est les valeurs des dirigeants, voilà !* » (DRH de l'entreprise 6 qui est une filiale d'une multinationale automobile)

Effets du conflit et avantages de la mise en place des pratiques d'ATF :

▪ Effets du conflit travail-famille

Si les DRH étaient divisés quand à la question de la présence de cette problématique dans leur réflexion ou de l'existence des pratiques ils étaient tous d'accord sur les effets négatifs du conflit. Des effets notamment sur le salarié et par conséquent sur son travail, mais aussi sur la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les impacts directs sur le salarié, les experts nous ont expliqué que le conflit travail-famille influence négativement : la productivité, la créativité, la concentration au travail, le rendement et l'engagement. Il a même des effets sur le comportement avec les collègues. Les salariés qui vivent une situation conflictuelle ont des tiraillements avec les collègues et cela entraîne des problèmes interpersonnels qui influencent le climat du travail.

Le DRH de l'entreprise 2 nous explique que : « *Même si on part de l'idée qu'il faut faire abstraction, mais on sait que si on n'aide pas le salarié à résoudre ses problèmes personnels ça ne sera pas évident pour lui et pour nous* ».

En plus des effets directs sur le salarié, la problématique du conflit travail-famille pose certains problèmes aux DRH. Notamment quand il s'agit de mobilité géographique : « *en cas de mobilité, l'entreprise prend en charge le surcoût social lié à l'opération* » nous explique le DRH de l'entreprise 2 qui rencontre aujourd'hui beaucoup de problèmes à cause de la centralisation du département financier ce qui a nécessité une restructuration interne ce qui va obliger des personnes travaillant dans des petites villes (là où se trouve les raffineries de sucre) à déménager à la capitale économique Casablanca.

Cette question pourrait par extension influencer la fidélisation des salariés : « *En l'absence d'accompagnement de la part de l'entreprise, la mobilité géographique peut être assimilée à une destruction de foyer. Et à la première opportunité les collaborateurs risquent de partir* » nous explique le DRH.

Si nous avons pu trouvés un consensus quand à cette question des effets il faut dire que les avis étaient différents quand à la nécessité de l'intervention de l'entreprise. Les trois cas de figure expliqués par Kirchemyer étaient présents. On peut répartir les entreprises ainsi comme suit :

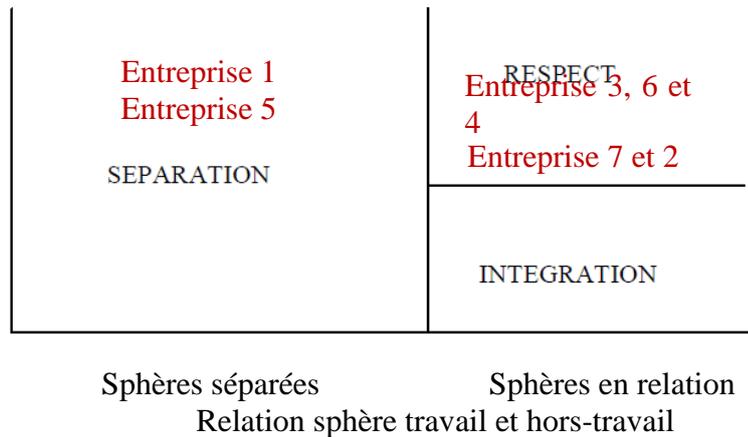
Graphe 2 :

Répartition des entreprises sur le modèle de Kirchemyer (1995)

Relation d'emploi

Dépendance mutuelle

Paternalisme



Les entreprises interrogées se répartissent ainsi entre celles qui respectent la relation entre la sphère du travail et du hors-travail et celles qui considèrent qu'il faut séparer entre les deux. Aucune des entreprises étudiées ne rentrent dans la troisième catégorie à savoir celle de l'intégration.

▪ *Avantages de la mise en place des pratiques :*

L'entreprise étant avant tout un lieu de création de la valeur ajoutée, la question que nous nous posons ici est la suivante : quelle « valeur ajoutée » apportera la mise en place des pratiques d'articulation travail-famille pour les entreprises ?

L'idée ici est de mettre à l'épreuve le principe de réciprocité et de voir jusqu'à quel point les ressources données par l'entreprise (pratiques pour aider le salarié à mieux articuler entre ces différentes sphères de vies) pourrait le pousser à faire plus d'effort pour l'entreprise.

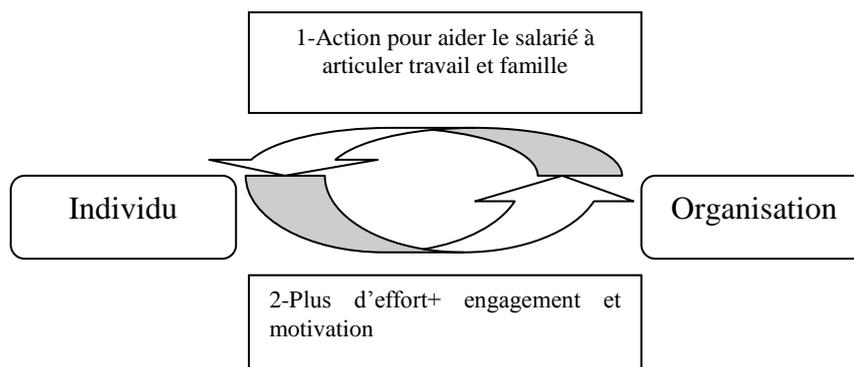
La réponse à cette question était positive. Conformément aux résultats de nos entretiens, le principe de réciprocité est vérifié dans la mesure où les entreprises qui ont mis en place des actions pour leur salarié trouvent un retour en termes de d'engagement, de fidélité, de motivation et de résultat.

« *Moi je sais que pour mes collaborateur il suffit qu'ils lèvent le bras ailleurs pour qu'ils soient payer 50% de plus mais ce n'est pas pour autant qu'ils partiraient* » (DRH, entreprise 5)

« *En aidant le collaborateur, il déploie plus d'efforts pour l'entreprise* ». (DRH, entreprise 3)

« *Les salariés ne sont pas ingrats et ne sont pas indifférents à ce que fais l'entreprise pour eux. Quand vous les aider à mieux vivre leur vie ils feront leur possible pour vous permettre d'atteindre (et même de surpasser) vos objectifs* » (DRH, entreprise 7)

▪ **Principe de réciprocité appliquée à l'articulation travail-famille :**



Quand à la proposition des pratiques à mettre en place il faut préciser ici que toutes les personnes interrogées ont mis le trait sur l'importance de l'intervention et de l'accompagnement du gouvernement surtout en ce qui concerne l'infrastructure pouvant aidés les salariés à mieux articuler leur travail et famille ainsi que les changements législatifs concernant par exemple : le prolongement du congé de maternité ou encore la possibilité d'avoir un congé de paternité.

Les pratiques proposées sont classées en cinq catégories dans le tableau suivant :

Tableau 2 :

Propositions des actions à mettre en place pour articuler travail et famille :

Catégorie	La pratique	L'entreprise ayant proposée la pratique
L'aide aux membres de la famille	Aide au logement Cours du soir pour enfants, Crèche	Entreprise 3 Entreprise 2
Les congés et avantages sociaux	Transport commun Créer d'autres conditions sociales : centres d'estivages et de loisirs Lors de la mobilité prise en charge de tout surcout lié à l'opération	Entreprise 3
L'aménagement du temps de travail	Une Flexibilité cadrée Proposer un part time job Instaurer les mercredi après-midi comme jour de congé Donner une femme un an de flexibilité après le congé maternité dans lequel elles auront à choisir le mode de travail qu'elles veulent : part time, travail à distance	Entreprise 2 Entreprise 6
La gestion des carrières	Mettre en place une évolution de carrière	Entreprise 5
L'organisation du travail	Instaurer des règles de travail rigoureuses qui permettent d'optimiser le temps et d'augmenter l'efficacité	Entreprise 4
L'amélioration de la vie du salarié au sein du travail	Rendre la vie professionnelle suffisamment agréable et socialement épanouissante. L'entreprise doit créer le lien social à travers la mise en place des activités associatives et une vie sociale qui se passe au sein de l'entreprise Faire aimer au collaborateur son travail	Entreprise 2 Entreprise 7

Il est clair à travers les propos précédents que la conscience du rôle social de l'entreprise est présente. Elle se conjugue notamment à travers plusieurs pratiques pour aider les salariés à

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

11. Discussion

L'étude que nous avons menée nous a permis de sortir avec un ensemble de résultats concernant la problématique du conflit –travail dans le contexte marocain. Le premier est la conscience de toutes les personnes interrogées (DRH et consultants) de l'importance de cette problématique et de l'effet que le conflit travail-famille a sur les salariés. Une conscience qui ne se traduit pas dans tous les cas par la mise en place de pratiques permettant d'aider le salarié à mieux remplir ses différents rôles. En effet, quand on passe aux pratiques et l'intégration de la problématique dans la politique RH, deux groupes distincts émergent : Un premier groupe où le problème ne se pose pas concrètement lors de la mise en place de la politique RH et donc où il n'y a pas d'actions qui se fait afin d'aider le salarié. Un second groupe où la question du conflit fait partie des problèmes posés par le DRH. Dans ce deuxième groupe nous n'avons pas pu trouver des pratiques formelles mais nous avons constaté l'existence de pratiques informelles et des fois même individualisées et genrées (traitement différente entre femme et homme).

Les entreprises ayant mis en place des actions dans ce sens ont remarqué leurs effets sur les salariés, notamment en termes de fidélité, d'engagement et d'effort déployé pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Comme nous l'avons schématisé en haut le principe de réciprocité issu de la théorie de l'échange social se voit appliquer.

Enfin, les propositions faites par les interviewées quand aux pratiques permettant d'aider le salarié à mieux articuler entre ces deux vies ont été fortement influencée par la vision que le DRH avait quand à la relation qui devrait exister entre travail et hors travail (séparation, respect ou intégration). Evidemment, ceux qui croient en la nécessité de séparer les deux sphères étaient ferme quand à cette question et considéraient que c'est le salarié qui devrait faire l'effort de garder l'équilibre en faisant une séparation nette entre ces vies et qu'il ne devrait pas laisser l'une « submergée » sur l'autre. Les partisans du respect ou de l'intégration ont été plus enclins à proposer des actions à faire en insistant (surtout ceux qui prônent le modèle du respect) sur l'importance de l'intervention gouvernementale pour mettre en place l'infrastructure nécessaire pour aider le salarié et qui reste encore un maillon très faible dans le cas marocain. Les pratiques Rh qui ont été proposées concernent d'avantage l'aide aux familles (crèche,..) et le temps flexible (une marge d'une demi heure à une heure). La culture du temps partiel ou du travail à domicile étant encore très peu développé au Maroc. Le point relatif à l'organisation du travail a été évoqué par une seule entreprise qui est une filiale d'une multinationale suisse et qui a pu s'inspirer du modèle de la maison mère pour mettre en place un système organisationnel permettant aux salariés d'être efficace et de ne pas déborder sur les horaires du travail quotidien.

4. Conclusion

Notre recherche portant sur le cas marocain est une première exploration du terrain à travers l'étude des actions des entreprises en faveur du salarié marocain pour assurer l'articulation entre la vie privée et celle professionnelle.

L'étude de la spécificité du contexte marocain est à nos yeux d'une grande importance , c'est pour cela que nous sommes entrain de mener actuellement une étude auprès des sociologues,

anthropologues et hommes de la religion afin de comprendre certains éléments comme par exemple la difficulté de la mise en place des pratiques relatives aux aménagements du temps de travail ou le travail à distance.

L'aboutissement de cette recherche (aujourd'hui à son stade exploratoire) nous permettra sur le plan académique d'apporter un nouveau regard de la panoplie des travaux sur le lien travail-famille, de combler la rareté des travaux sur l'enrichissement contrairement au conflit travail-famille et de proposer un modèle pour le contexte marocain.

Sur le plan managérial nous cherchons à mener une recherche qui va permettre aux DRH et Dirigeants marocains de mieux appréhender les besoins des salariés à travers un modèle permettant de comprendre l'interaction entre les deux sphères de la vie.

Il faut signaler que l'analyse d'une dizaine d'entreprise reste très limitée. Il serait évidemment intéressant d'élargir l'échantillon de l'étude à d'autres entreprises et les questionner au sujet de cette problématique. Ce que nous prévoyons de faire ultérieurement.

5. Bibliographie :

ALIS D., DUMAS M. (2005), «35 heures, conciliation vie familiale – vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire », 16e congrès de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005

ASELAGE J, EISENBERGER R. (2003), "Perceived Organizational support and psychological contracts: a theoretical integration". *Journal of Organizational Behavior*. 24, 491-509.

CARLSON D.S., KACMAR K.M., WAYNE J.H., GRZYWACZ, J.G. (2006), «Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scales», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, 2006, p. 131-164

CHRETIEN L. et LETOURNEAU I. (2006) « Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille, *PISTES*, Vol 8 N° 2 , Octobre

CROPANZANO R, et MITCHELL M. 2005. « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.

DE BRY F, OLLIER-MALATERRE A, "L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment", Actes du Congrès AGRH, Reims, 16 et 17 novembre 2006

DUXBURY L., HIGGINS C. (2001), « Work Life Balance in the New Millenium, Where are we ? Where we need to go? », CPRN Discussion Paper, No W/12, Octobre

Duxbury L., Higgins C., Coghill D. (2003), « Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance », *Human Resources Development Canada Labour Program*, Janvier

DUMAS M. (2006), « Conflit et enrichissement travail et famille et implication : Une étude des relations entre ces construits», 17ème Congrès de l'AGRH

FRAISSE A.S., GUERFEL-HENDA S. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines? » 16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre

GREENHAUS J.H., BEUTELL N.J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles», *The Academy of management review* ,Vol 10 N,N1 , Janvier

GRZYWACZ J.G. (2002), « Toward a theory of Work-Family Facilitation », *School of Health, Physical Education, and Leisure Services University of Northern Iowa*, Paper to be presented at the 2002 Persons, Processes, and Places: Research on Families, Workplaces and Communities Conference. San Francisco

KANTER R. M. (1977), *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, Russell Sage Foundation.

- KAHN. L., WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOECK J.D., ROSENTHAL R.A (1964), Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. John Wiley , New York, 1964
- KIRCHMEYER C. (1995), Managing the work-non work boundary: An assessment of organizational responses, Human Relations, vol. 48, p. 515-536.
- OLLIER-MALATERRE A. (2007), Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique LISE-CNRS, Thèse soutenue à l'Université le 13 Décembre
- OLLIER-MALATERRE A,(2005) "Gérer le hors-travail ? Le cas des programmes work-life des entreprises américaines", Actes du Congrès AGRH, Paris IX-Dauphine, 15-16 septembre 2005
- ROUSSEAU D.M. (1995), Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage, Thousand Oaks, CA.
- SIEBER S.D. (1974), "Toward a theory of role accumulation". American Sociological Review. 39, 4,567-578
- ST-ONGE S., RENAUD S., GUERIN G. et CAUSSIGNAC É. (2002), « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille», Relations industrielles, vol. 57, n° 3, p. 491-516.
- THEVENET M, "Vie professionnelle, vie privée et développement personnel", Revue française de gestion, 134, été 2001, p106-119
- TREMBLAY D.G. (2004), « Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères ». Nouvelles pratiques sociales. Vol. 16 no 1. pp. 76-93.

LES STRATEGIES RSE DES BANQUES : EXEMPLE DES PRATIQUES DANS LE MILIEU COOPERATIF

Anne Marie FRAY

Professeur en Gestion des Ressources Humaines

anne-marie.fray@france-bs.com

1. Introduction

Le secteur bancaire affiche volontiers ses pratiques de responsabilité sociale sous des axes différents et complémentaires : engagements (charte de la diversité...), négociation d'accords (seniors, personnes handicapées, égalité professionnelle femmes hommes, mixité des équipes) obtention de labels (égalité, diversité), politiques et pratiques de management de la diversité, d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations, actions de développement durable, investissement socialement responsable, etc. Certaines de ces banques appartiennent de plus au secteur de l'économie sociale, de par leur statut juridique de banques coopératives.

Pour ces dernières, les valeurs et représentations mentales associées à l'économie sociale sont à la fois un levier (image, responsabilité, profit partagé, éthique sous-jacente) et une contrainte (attentes fortes des parties prenantes internes et externes de l'organisation).

Dans ce contexte, savoir se situer dans ses pratiques, ses stratégies envers ses parties prenantes et sa concurrence, est une donnée essentielle de reconnaissance par les différents acteurs gravitant dans le secteur, afin de mesurer les impacts en termes de création de (toutes les) valeurs. Mais ces mêmes acteurs ont besoin d'être informés, en interne comme en externe. C'est à cet endroit que se joue le paradoxe suivant : comment les banques coopératives se situent-elles dans leurs pratiques ? Peut-on établir une carte du positionnement d'une banque coopérative vis-à-vis de ses parties prenantes externes ? C'est l'apport que nous avons voulu donner aux différents courants de recherche en cours sur ces sujets.

Pour illustrer notre propos et établir une méthodologie transférable d'étude, nous avons choisi d'observer la situation d'une Caisse Régionale de la Caisse d'Epargne française, à travers une étude exploratoire de sa stratégie RSE, et de ses pratiques : ce, à travers une comparaison concurrentielle. Une revue de littérature sur les thèmes abordés, soulevant la richesse des réflexions mais l'absence de méthodologie comparative des pratiques existantes, souligne notre apport.

2. L'organisation responsable de la banque coopérative

Dans le système français actuel, les banques coopératives sont souvent rattachées au concept de l'économie sociale, définie comme un ensemble d'organisations dont la finalité est de répondre à des besoins humains collectifs, dans un fonctionnement démocratique et à finalité sociale et éducative (Jeantet, 2006). Finalité et non profit car l'activité de l'économie sociale est un service rendu aux membres ou à une collectivité, et les excédents financiers sont un moyen de réaliser ce service et non de satisfaire l'objet principal de cette activité (Laville, Cattani, 2006). Dans cette approche de responsabilité sociale, les principes de la gouvernance coopérative et du management responsable peuvent être résumés en quatre principes forts : principe de la démocratie (un homme/une voix), le droit de vote n'étant pas proportionnel à l'apport en capital ; principe de double qualité : le client est aussi sociétaire, donc détenteur des parts sociales composant le capital de la banque ; principe de la limitation des rémunérations : en l'absence d'actionnaires, les sociétaires sont peu rémunérés et la

convergence des intérêts sert l'organisation ; principe de fonds propres non partageables, et de parts sociales non négociables.

A ceci s'ajoutent des axes identifiés comme le principe de solidarité, celui de promotion de l'individu, de la libre initiative collective, de l'indépendance vis-à-vis de l'état, le tout avec un souci affiché de maintenir la pérennité de l'institution. Enfin la satisfaction des parties prenantes apparaît donc comme supérieure à la maximisation de la richesse d'un ou plusieurs actionnaires. Ces différents principes peuvent également être vus sous le prisme d'une déclinaison de la gouvernance partenariale (Caby, Hirigoyen, 2005).

Dans quelle mesure peut-on parler alors d'entreprise sociale ou sociétale ? Defourny présente les neuf indicateurs de l'entreprise sociale, entre ceux à dominante économique, (activité continue de production de biens et/ou de services, degré élevé d'autonomie, niveau significatif de prise de risque économique, niveau minimum d'emploi rémunéré) ; et ceux à dominante sociale (objectif explicite de service à la communauté, initiative émanant d'un groupe de citoyens, pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital, dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité, limitation de la distribution des bénéfices) (Borzeag et Defourny, 2001).

Concrètement, ces banques sont organisées de la façon suivante : une entité nationale ou fédérale, des caisses ou banques régionales, des caisses locales. Elles se sont donc organisées en réseau là où les banques dites traditionnelles se sont organisées sur un modèle hiérarchique et centralisé. Ce système d'organisation par maillage permet de donner un sens concret à l'idée de banque de proximité, et d'affirmer une identité propre basée sur des valeurs identifiées. Durant ces vingt dernières années, cette forme de banque s'est plutôt bien adaptée à la concurrence du milieu bancaire, en innovant aussi bien les produits que les procédures.

Les banques, et particulièrement les banques coopératives, présentent donc des profils sociétaux en relation avec les tendances de responsabilité sociale actuelle. Mais ce sont des banques... dont le cœur de métier n'est finalement guère différent, dans l'instrumentation, des banques traditionnelles. Il faut donc chercher dans leurs actions et le lien avec leurs parties prenantes, la spécificité de leur comportement en termes de management socialement responsable.

3. Le management responsable dans le secteur bancaire coopératif

Dans le cadre de la branche d'activités du secteur bancaire en mode coopératif, nous chercherons donc à prendre un angle non exhaustif, mais visant à une cohérence entre la réalité du terrain et les définitions du concept de RSE relevées dans la littérature.

Les courants de recherche en RSE

Les travaux sur les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (Gond, Mullenbach-Servayre, 2004) présentent plusieurs axes de réflexions :

- l'évolution des définitions de la responsabilité sociale et sociétale avec les différents types d'approches proposées : approche de dépassement de la légalité, de réponses aux attentes de la société, de déclinaison de principes à plusieurs niveaux...
- un courant moraliste et philosophique soulevant l'interrogation que toute organisation est sujette à un jugement moral (Goodspaster, 1983)
- un courant utilitaire et stratégique, soulevant l'intérêt de l'organisation à agir de façon durable sur le thème du socialement responsable. (Freeman, 1984).

- un courant contractualiste soulevant le thème d'un contrat social implicite, et une organisation devant agir de façon responsable envers une société qui l'a créée (Donaldson, 1994)

Comment situer les banques coopératives ? face aux enjeux financiers de la mondialisation, les banques coopératives semblent peu armées de par leur système propre. Mais la dichotomie apparente (survivre au prix de la disparition des principes idéologiques qui lui sont propres, ou garder ces principes et s'envoler dans la tourmente des résultats attendus...) peut ouvrir également sur un apport au marché : une forme de régulation par le rôle plus important confié aux sociétaires sur la définition des besoins et des contenus tant dans l'investissement que dans l'épargne (Surzur, 2002). La pérennité des banques coopératives passe en effet par la préservation d'une dimension sociétale qui tente de donner et de garder à l'homme la primauté sur une économie qu'il a lui-même construite (Roux, 2002). Mais des dangers et des interrogations guettent le système : comment faire coïncider les valeurs mutualistes avec le culte de la rentabilité ; comment remobiliser un sociétariat en passe de se diluer ; comment répartir les pouvoirs au sein des entités nouvelles (fusion de caisse) ; comment garder la cohésion interne (Ory et alii, 2006). Le socle identitaire des valeurs de ce secteur mérite donc d'être conservé, même si l'image se brouille parfois suite à des décisions économiques qui se révèlent hasardeuses (Natixis, issu du rapprochement des caisses d'épargne et de la Banque Populaire). Mais ces valeurs et ces actions à défendre ne sont viables que si le résultat financier est au rendez-vous et le permet.

De plus, les banques coopératives et mutualistes ne sont plus les seules sur le terrain de la RSE : l'obligation faite aux banques commerciales de publier chaque année un rapport de développement durable (Loi NRE de 2001), les poussent à afficher un comportement plus solidaire, des actions de RSE identifiées, avec le risque de banaliser ce qui est le fondement de l'avantage compétitif des banques coopératives. En réponse, celles-ci produisent de façon volontaire un rapport spécifique portant sur les actions et les valeurs partagées : solidarité, égalité, coopération, autonomie, responsabilité, intégration, ainsi qu'une volonté d'entreprendre autrement. Ces rapports mettent également l'accent sur une logique de responsabilité collective, de proximité et de pérennité économique dans les territoires, et de développement durable effectif.

De plus, si la non-lucrativité n'est que peu de mise, la recherche de profit se fait pour le renforcement de la structure pour l'ensemble des membres coopérateurs et non au bénéfice de quelques-uns. Et la présence des sociétaires crée un lien entre celui qui est responsable de la gestion et celui qui en bénéficie, au sens d'une gouvernance sociétale : si la RSE favorise les parties prenantes, les banques coopératives vont plus loin en les intégrant à leur système de gestion (Richez-Battisti, Boned, 2008).

Les courants de recherche sur la stratégie en RSE

La littérature stratégique sur la RSE nous offre alors des modèles diversifiés d'analyse (Naro, Noguera, 2008 ; Capron, Quairel, 2004 ; Bieker, Gminder, 2001, les théories néo-institutionnelles, les stratégies écologiques). Pour analyser la situation stratégique de la caisse d'épargne en terme de RSE, nous pouvons nous appuyer sur une taxinomie établie à partir des acteurs, des parties prenantes, des partenariats, et sur les travaux antérieurs de Martinet et Payaud, (2008).

Quatre formes de RSE peuvent ainsi être utilisées comme grille de lecture : la RSE cosmétique, la RSE annexe ou périphérique, la RSE intégrée et la RSE BOP (Bottom of Pyramid) : la grille suivante peut nous permettre d'établir une comparaison rendue valable par la persistance des critères.

Formes de RSE	Eléments principaux
RSE « cosmétique » ou pratiques légères de la RSE Sens instrumental Politique d'adaptation à la demande Partenaires privés apporteurs pour des causes soutenues par entreprises sociales	Suit les indications obligatoires de la loi NRE 2001 Pas de volonté établie de construire dans la durée avec les parties prenantes Indifférente à la population ou aux « boutiquiers » locaux
RSE « annexe » ou « périphérique » Implication forte Co-construction durable avec partenaire	Actions sans liens directs avec l'entreprise (métiers ou compétences)
RSE « intégrée » Identifiée dans le « balanced score card » (Kaplan, Norton, 1997) ou le « sustainability score card » (KPMG) Co-construction durable avec partenaire	Incite les managers à intégrer la dimension RSE de la performance. Introduit une performance globale (financière et sociale) Concerne des activités en lien avec le métier et les compétences de l'entreprise.
RSE « BOP » ou Bottom of the Pyramid BOP : base d'une pyramide compose de 4 milliards d'individus ayant moins de 2\$/jour : nécessite une nouvelle enveloppe prix/performance	Se traduit par une diminution notable des prix pour ces populations, des programmes de formation, de nouvelles interfaces producteurs/clients Ecosystèmes locaux de création de richesse

Figure 1 : Tableaux comparatif des stratégies de RSE d'après Martinet A.C., Payaud (2008)

A noter que Richez-Battesti et Boned(2008) ont établi également une typologie des banques face à la RSE, mais sur un axe de légitimité versus degré de formalisation. La CE y est affichée comme une banque à légitimité importée et au référentiel normatif, à fort degré de formalisation.

Deux axes de réflexions s'ouvrent alors à travers ces approches : comment situer la banque coopérative dans ces différentes formes ? Mais surtout : quel est son positionnement par rapport à ses concurrentes directes sur son territoire ?

4. Notre terrain : exemple de la Caisse d'Epargne Loire Centre

L'inspiration responsable de la Caisse d'épargne repose à l'origine sur une vision de l'économie de marché et de l'économie monétaire, et de son corollaire : le risque de déracinement social, d'inadaptation économique et de paupérisme. Historiquement, la Caisse d'épargne revendique d'être un acteur majeur en terme de RSE (depuis sa création en 1818) : missions d'intérêt général (financement de logements bon marché, de jardins ouverts puis des bains douches) ; financement des collectivités locales (prêts bonifiés aux collectivités et organismes publics ; mécénat d'évènements culturels et sportifs). Globalement, la Caisse d'Epargne se présente comme une banque de développement régional, comme une référence auprès des collectivités et des institutionnels locaux, des acteurs de l'économie sociale et du logement social, ainsi que des PME locales. Elle se présente comme une banque des territoires, banque citoyenne et solidaire par ses actions : épargne retraite, services à la personne, logement social, financement des projets d'économie locale et sociale, actions

contre les formes d'exclusion et en faveur de la dépendance, etc. Les actions entreprises par la C.E sont au cœur de deux axes : un axe éthique/économique, traduisant la difficulté pour les organisations à rassembler ces deux extrêmes apparents, et un axe environnemental/sociétal

Notre étude descriptive s'est effectuée dans le cadre des travaux d'une chaire sur le management de la responsabilité sociale : dans ce contexte, le travail a porté sur la C.E Loire Centre¹³⁷ en première partie, puis a donné lieu à une étude comparative avec d'autres banques coopératives.

Deux angles d'observation, d'analyse et de résultats sont présentés dans ce texte :

- Une étude des actions et comparaisons des tactiques utilisées dans le cadre de stratégie RSE
- Une analyse/focus des actions RSE des différentes banques sociétaires suivant des axes comparatifs

Méthodologie :

La méthodologie employée repose sur 2 sources : la collecte d'informations et une série d'entretiens. Soit une collecte et analyse de l'information à travers la documentation publique (rapport et sites internet) au niveau national puis régional. Puis nous avons travaillé sur un échange avec la caisse d'épargne Loire Centre régionale à travers un guide d'entretien et des interviews; nous avons procédé de la même façon avec les banques du secteur au niveau régional. Nos travaux s'appuient sur l'ensemble de la documentation rassemblée (rapport d'activités nationaux et régionaux Caisse d'Epargne, Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Banque Populaire sur trois ans), 18 interviews au niveau régional (dont 3 dans chaque banque challenger de la CELC), 2 interviews CE au niveau national.

Enfin nous avons choisi une analyse formalisée par des diagrammes, mapping, certes réducteur de complexité mais ayant l'avantage de faire visualiser les ponts clés de notre étude.

La première étape de la collecte d'information s'est faite au niveau national, puis régional, sur des sources « blanches » c'est-à-dire accessibles (par internet pour la plupart).

La seconde étape a consisté à regrouper des informations. Le but de notre recherche était l'accumulation de connaissances sur un domaine pour ensuite pouvoir regrouper et analyser cette information. Nous avons donc commencé l'entretien par une phase d'échanges pour permettre à l'interlocuteur de s'exprimer librement sur ce sujet connu, puis de préciser des points clés, autour de deux axes principaux : organisation de la RSE dans la Région Centre, identification et relations avec les parties prenantes.

12. 4-1 Résultats

- Résultats 1 : Schéma des actions et comparaisons des tactiques utilisées dans le cadre de stratégie RSE

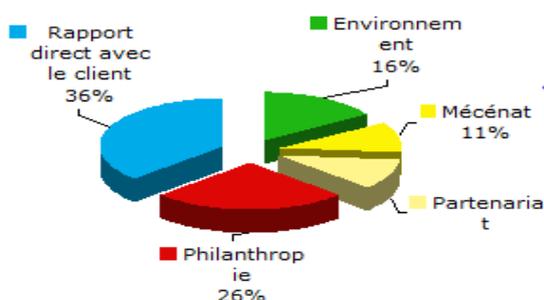
Pour synthétiser le positionnement de la CELC et de ses différents challengers, nous avons entrepris un schéma des différentes politiques RSE telles que communiquées à l'ensemble des parties prenantes. La méthodologie employée a été la suivante :

- Recensement de l'ensemble des actions auprès des services de directions générales et de communication

¹³⁷ La Caisse d'Epargne Loire Centre se situe sur la région Centre Val de Loire, elle regroupe 1830 Collaborateurs, 250 000 sociétaires, 1 260 000 clients répartis sur 210 agences en 2012.

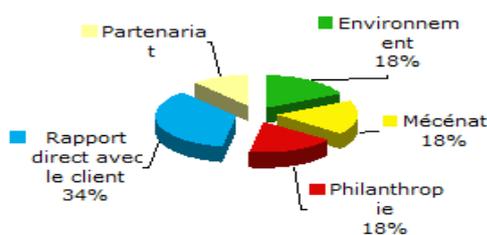
- Identification de chaque action sous un terme générique (ex : prêt à taux préférentiel pour un achat de toit photovoltaïque identifié sous « rapport direct avec le client »)
- Nous avons pu ainsi comparer la CELC avec trois de ses challengers : le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole, et son partenaire direct, la Banque Populaire.

Diagramme sectoriel Caisse d'Epargne



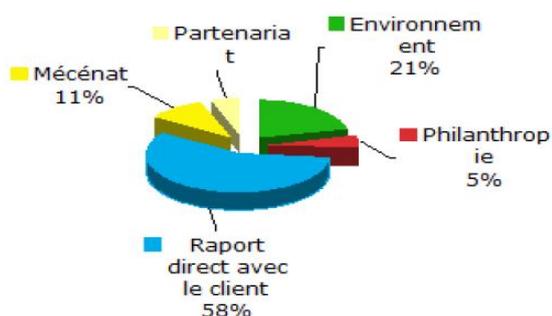
- La Caisse d'Epargne spécialise ses actions dans le **rapport direct avec le client**
- **Les actions philanthropiques** prennent une place importante dans la communication RSE de la Caisse d'Epargne

Diagramme sectoriel Banque Populaire



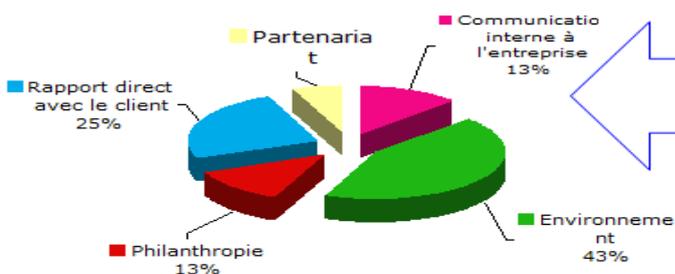
- Communication **spécialisée dans le rapport avec le client**
- **Les partenariats et le mécénat** sont des vecteurs importants de la communication RSE de la Banque Populaire.

Diagramme sectoriel Crédit Agricole



- Communication **spécialisée dans le rapport avec le client**
- **L'environnement** est un aspect important dans la communication RSE du Crédit Agricole

Diagramme sectoriel Crédit Mutuel



- Le Crédit mutuel a décidé de spécialiser ses actions RSE dans **l'environnement**
- Spécification : Le Crédit Mutuel investit dans **communication interne**

La C.E met visiblement l’accent sur le renforcement de la relation Banques-Clients et la modernisation du rôle de banquier solidaire, à travers les actions philanthropiques. La politique en terme de responsabilité environnementale est cependant moins formalisée.

- **Résultats 2 : Analyse/focus des actions RSE des différentes banques sociétaires suivant des axes comparatifs**

Le point de départ de l’étude s’est porté sur la Caisse d’Epargne (CELC), afin de comparer avec les principales banques de son secteur professionnel et géographique : Banque Populaire ou BP, (fusionnée avec la C.E, mais à identité de marque propre), le Crédit Mutuel (CM), le Crédit Agricole (CA),

A partir des entretiens avec les directions régionales des différentes banques et/ou des responsables de secteurs, et de l’analyse des rapports, nous avons validé trois socles de valeurs pouvant permettre une comparaison, de divergence comme de convergence : transparence – responsabilité ; proximité – solidarité ; partenariat – réseaux. Soit des valeurs communes mais exploitées différemment.

Axe 1 : Transparence – Responsabilité

Les banques mettent en place deux sortes d’actions : internes et externes. En interne, des actions ressources humaines portant sur l’intégration, la formation, la gestion des emplois, la mobilité des collaborateurs, la mixité des équipes professionnelles, la diversité (charte). En externe, des actions politique sociétale eco-gestion au sens large (Exemple du programme “Bénéfices Futur” de la Caisse d’Epargne reposant sur quatre axes principaux : le développement d’un marketing responsable, la lutte contre le changement climatique (bilan carbone), l’investissement socialement responsable et le rôle de banquier solidaire). Le sociétariat y est associé dans le cadre de campagnes de sensibilisation et d’information.

Globalement, sur les axes transparence versus responsabilité et interne versus externe, 3 groupes de banques se détachent :

Groupe 1 : Transparence / Interne (CA, CE)	Brochures thématiques, conférences, présentations Engagement et signatures de protocoles Actions GRH et gestion de la diversité Création d’un intranet développement durable des pratiques RSE
Groupe 2 : Responsabilité / Interne , (BP, Crédit Mutuel)	Engagement et signatures de protocoles Gestion des Ressources Humaines Campagnes de sensibilisation et information du sociétariat
Groupe 3 : Responsabilité / Externe (CE, BP)	Programme de Neutralité Carbone Elaboration d’une nouvelle politique de la diversité et de l’intégration “Bénéfices Futur” Eco-gestion (mieux gérer l’impact de la banque sur l’environnement)

Axe 2 : Proximité – Solidarité

Sur cette axe, les banques se distinguent par deux publics différents : l’individu, particulier ou éventuellement entreprise (TPE) ; et le collectif, sous forme de région, territoire, association, groupement d’individus formant un public identifié.

Groupe 1 : Proximité/Individu : BP, CM,	Micro financement Prêt
Groupe 2 : Proximité / Collectif :CM, BP, CA	Animation des territoires Implantation de caisses Promotion sport et culture
Groupe 3 : Solidarité/Individu : Banque Postale	Prêt écologique (énergie renouvelable)
Groupe 4 : Solidarité/Collectif :CE, BP, CM	Actions de solidarité Fondations Soutien de projets militants Participation des sociétaires (s'il y a lieu)

Axe 3 : Partenariat – Réseaux

Sur cet axe, la différence est faite entre le partenariat(engagement de type fort (connotation juridique, alliance ciblée, etc) et le réseau (maillage souple).

La Caisse d'Epargne Loire Centre se situe sur une approche forte de responsabilité externe et de solidarité envers des collectifs identifiés : sans être absente de partenariats identifiés, elle travaille de préférence en réseau et/ou en partenariat mais toujours sur des engagements perennes. L'objectif est alors de formaliser les liens de la CELC avec l'ensemble de ses interlocuteurs.

Groupe 1 : Partenariat/ Long terme : CA	Associations, Evénements récurrents
Groupe 2 Partenariat/ Court terme : CM, BP	Evénements Associations Sponsoring
Groupe 3 : Réseau/Long terme :CE	Mécénat de soutien

Discussion

La CE souligne elle-même ses problèmes d'image : perte de l'image de proximité, perte de l'image de réseau, perte de l'influence régionale et image plus centralisée. Prix à payer pour augmenter des performances commerciales et financières dans un système concurrentiel.

Au niveau régional, la CE a une volonté de mettre de place une politique RSE en terme d'image, autrement dire de « mieux vendre » ses actions RSE. Le tout en mettant en adéquation son image de banque coopérative et ses besoins en tant que banque commerciale....

En premier lieu se pose la question suivante : sur quel modèle analyser la caisse d'Epargne, sur quelle stratégie volontariste ? Pour y répondre, nous reprenons l'analyse de Martinet (2008).

L'approche RSE périphérique se cantonne à des activités significatives mais qui ne concernent pas entièrement les activités de l'organisation. En ce sens, la RSE peut être l'occupation de spécialistes, avec peu de communication interne dans leur fonction, la priorité étant donnée à l'image et à la légitimation extérieure de l'organisation, sans impact direct sur le mode managérial et/ou la conduite des affaires.

Le modèle intégré relève d'une stratégie affirmée, se traduisant, par exemple, par la création d'un comité adéquat, impactant gouvernance et management : or, en 2007, seules la moitié

des entreprises cotées en Bourse s'étaient véritablement engagé dans une politique de développement durable (Orse, 2007). La CELC, dans son champ territorial et sous l'égide de ses dirigeants, affirme une volonté en ce sens.

L'approche BOP dans laquelle les populations « oubliées » sont considérées comme une opportunité de marché donne lieu à des activités de développement, de nouveaux produits et services, de nouveaux modes de gouvernance. Ce modèle correspond à la volonté des caisses d'Epargne, à son historique, et à son premier positionnement en termes de RSE. Mais actuellement, dans son organisation, sa communication, elle se situe également entre le mode intégration et le modèle périphérique : sa poussée dynamique la conduit naturellement à un modèle où les valeurs et les actions sont en cohérence. Les différentes caisses, autonomes quant à leur organisation interne, se situant plus vers un mode périphérique ou intégrée au sens organisationnel et managérial du terme¹³⁸. Le tout dans une perspective annoncée de remise en question d'un modèle bottom-up et la coexistence d'une logique d'intégration stratégique (système fédératif) et d'une logique de décentralisation (autonomie relative des caisses locales). Le tout dans une approche top-down, une logique de contrôle, une taille critique, et un sociétariat formel (Di Salvo, 2002).

En deuxième lieu, on peut observer dans le secteur bancaire en général, et la CE en particulier, un relatif silence sur ces actions : peur de donner une image pas assez professionnelle (privilégier l'utilité publique sur la valeur de la rentabilité) ? Normalité de ces actions dans ce secteur ? En fait ces politiques permettent actuellement d'attirer de nouveaux types de clients et sociétaires, plus sensibles aux questions de responsabilité sociale

Le secteur bancaire en général, et le secteur bancaire coopératif en particulier ne communique que très peu sur ses actions : la réalité des actions est bien supérieure à l'affichage voulu.

Pourtant de précédentes recherches montrent le lien entre une bonne réputation et l'avantage compétitif qui en découle, ainsi que l'impact sur la loyauté des parties prenantes (Boistel, 2008). De même les salariés peuvent s'identifier plus facilement à une image de marque positive (Sen et alii, 2001), comme les parties prenantes extérieures (Thierry, 2005). En revanche des travaux sur les consommateurs clients sont plus nuancés : de bonnes pratiques en RSE peuvent les rendre méfiants et les faire reculer (Mohr et alii, 2001) ; ou, plus cyniquement, ils peuvent profiter des offres clients sans entrer dans la croyance ferme des bonnes intentions de l'entreprise (Lindsay 2007). Mais quel que soit son positionnement, le consommateur a la préférence pour les produits d'une entreprise éthique (Swaen et Chumpitaz, 2008).

Devant ces paradoxes, une banque coopérative, comme toute entreprise doit choisir son angle de communication avec ses parties prenantes internes et externes. D'après Tixier (2002) qui a étudié la communication des entreprises sur ce thème de la responsabilité sociale, le vocabulaire a de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme... dans tous les cas les recherches montrent la nécessité de communiquer avec les différents acteurs, même si les entreprises qui font le plus d'efforts dans le domaine de la RSE sont les plus critiquées (Swaen et Vanhamme, 2005), et si trop communiquer peut être préjudiciable (Mohr et al. (2001).

Enfin et en troisième lieu, nous trouvons également dans le fonctionnement de la Caisse d'Epargne un objectif clair de service à la communauté, et une prise en compte des indicateurs faisant d'elle une entreprise sociale. Elle se situe dans un courant utilitaire et

¹³⁸ Les politiques de caisses comme Loire Centre et Bourgogne, à travers la co-construction de chaires, marquent le désir de formaliser plus en avant l'approche managérial de la RSE auprès de leurs salariés et des sociétaires.

stratégique, soulevant l'intérêt de l'organisation à agir de façon durable sur le thème du socialement responsable. (Freeman, 1984). En ce sens la CELC se rapproche également du courant contractualiste soulevant le thème d'un contrat social implicite, organisation devant agir de façon responsable envers une société qui l'a créée (Donaldson, 1994).

Pour conclure, nous posons la question suivante : dans le contexte actuel, cette forme de banque sera-t-elle longtemps viable dans un environnement capitaliste à outrance, ce dernier donnant à notre question toute sa légitimité. Car si le modèle coopératif est encore éloigné du modèle unique de la valeur actionnariale, il tend à s'en rapprocher, et la dichotomie apparente peut se transformer en paradoxe et donner lieu à des dissonances chez les salariés et certains clients. Sur le terrain, l'exemple en est dans la recherche d'une taille critique entre caisses d'une même banque (fusion de caisses à la caisse d'épargne par exemple) : dans cette course à la taille critique, les grandes banques coopératives sont toutes parties prenantes mais plutôt que de se transformer de l'intérieur, elles pratiquent une croissance externe active en direction du secteur capitaliste (Gueslin, 2002).

La réponse se situe chez le client, chez les acteurs des marchés financiers mais également dans le jeu de coopération rendu possible par une démarche RSE, analogue à une démarche qualité, et tendant vers la réussite d'un projet utile pour l'entreprise et sa pérennité. Ce lien de cause à effet reste encore à étudier sous l'angle des perspectives d'avenir pour un management de la RSE plus adéquat à la conciliation entre les logiques économiques et sociales. Mais cette présentation d'actions RSE vers les parties prenantes externes ouvrent naturellement sur des pistes futures de recherche et des sujets de réflexions pour l'auditeur autour d'une interrogation sur la mise en œuvre d'un management responsable en interne.

5. Bibliographie

- CABY.J, HIRIGOYEN G. (2005). La valeur partenariale : un outil de gouvernance. *Revue du Financier*, n°155.
- DI SALVO R., (2002), *La Gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe*, G. Gloukoviezoff (dir.), *Exclusion et Liens Financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Economica, Paris.
- BOISTEL P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Revue Management & Avenir*, issue 17.
- BORZEGAC, DEFOURNY J. (dir.), (2001). *The emergence of Social Enterprise*. Routledge, London.
- GOND J.-P., MULLENBACH-SERVAYRE A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, p. 93-116.
- GUESLIN A. (2002). Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques. *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp.21-43.
- JEANTET T. (2006). Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité. *La Documentation Française*, Paris.
- LAVILLE J. L., CATTANI A.D., (2006), *Dictionnaire de l'Autre Économie*, Folio Actuel, Paris.
- Martinet A.C., Payaud M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, n°180.
- LINDSAY N., (2007). CSR, spin and cynical consumers. *Brand strategy*, Issue 2012, p44-47

- NARO G, NOGUERA F, (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des SBSC. *Revue de l'Organisation Responsable*, vol3.
- MOHR L.A., WEBBD.J. et Harris K.E., (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35, 1, 45-72.
- ORSE, *Rapport du gouvernement français sur l'application de l'article 116 de la loi NRE*, Juillet 2007.
- ORY J.N., JAEGER M., GURTNER E. (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol 9, n°2, pp.121-157.
- ROUX M. (2002). Services limités ou responsabilités limitées ? Le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation. *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp.211-229.
- RICHEZ-BATTESTI N., BONED O., (2008). *Les banques coopératives et la RSE : vers l'explication de leurs spécificités ?* 3^{ème} congrès du Riodd, ESDES, Lyon,
- SEN S., BHATTACHARYA C.B., (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, 225-243.
- SURZUR J.J. (2002). Le secteur mutualiste et coopératif financier : quel devenir ? *Revue D'Economie Financière*, n° 67, pp.261-267
- SWAEN V., CHUMPITAZ R.C., (2008). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la confiance du consommateur. *Recherche et Application Marketing*, AFM. Vol 23, n°4, p7-35
- SWAEN V. et VANHAMME J., (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter? *Advances in Consumer Research*, 32, 590-591.
- THIERY P., (2005), Marketing et Responsabilité Sociétale de l'entreprise : Entre civisme et cynisme, *Décision Marketing*, n°38.
- TIXIER P., (2004), faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise, *Revue française du marketing*, issue 200, 13-26.

LE RISQUE HUMAIN LIÉ AU CHANGEMENT : MESURE DES COMPORTEMENTS DE RESISTANCE DES ACTEURS COMME METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RISQUES SUR LES CHAMPS HUMAIN ET SOCIAL

Hermine GIRISIT

Docteur en Sciences de Gestion
Centre de Recherche ISEOR
Université Jean Moulin Lyon 3
hermina21@yahoo.fr

Avec la collaboration d'Emmanuel BECK

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE de Lyon – Université Lyon 3
ISEOR

1. Introduction

Un projet de changement représente un investissement important pour une entreprise et son échec est lourd de conséquences. **Maurer** dans son ouvrage récent consacré au changement dans les entreprises, annonce des chiffres alarmants d'échec dans la mise en œuvre de changements organisationnels majeurs. Il semble que les efforts de réengineering n'ont que 35% de chance de succès, les fusions et acquisitions 30% de chance de réussir, les programmes d'amélioration de la qualité atteindraient leurs objectifs dans la moitié des cas seulement et la mise en application de nouveaux systèmes informatiques réussirait dans seulement 20% des cas. Aujourd'hui, une grande majorité de ces projets rencontre des difficultés du fait qu'ils se focalisent sur des aspects purement techniques laissant de côté les dimensions sociales et humaines. Ces échecs rencontrés sont liés à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Dans ce sens, changer ou disparaître devient alors un enjeu important au niveau du management¹³⁹. Le changement est souvent perçu comme une source de difficultés'il est mal accompagné et se manifeste alors par une résistance au changement. L'individu face à une nouvelle situation, qu'il n'a pas choisie, ne peut pas comprendre le changement et dans ce cas son adhésion est alors compromise. La compréhension de la motivation¹⁴⁰ des individus à résister au changement devient alors nécessaire pour garantir un changement efficace. Dans cette étude, notre objectif est de déterminer, les critères d'évaluation de la résistance des individus et de proposer un modèle de mesure de la résistance des acteurs face au changement. Elle présente les résultats d'une recherche conduite dans un grand laboratoire pharmaceutique qui a fait récemment l'objet d'une soutenance de thèse sous la direction de Vincent CRISTALLINI.

¹³⁹Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. Il fait référence au mode et à la stratégie de gestion des hommes par les cadres dirigeants. Dans le cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

¹⁴⁰ Ensemble de forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Ce concept décrit les facteurs internes et externes qui entraînant un individu à adopter une conduite particulière.

2. Objet et problématique

Depuis plusieurs décennies, les gestionnaires d'entreprise sont confrontés à une situation difficile à surmonter, au moment des projets de changement, notamment aux comportements de réticences qu'expriment les individus. Lorsqu'il est question d'une modification dans l'organisation, les individus sont sujets à résister au changement. Pour les managers, l'idée d'arriver à vaincre les attitudes de réticences des acteurs reste un véritable challenge. Ils savent pertinemment qu'atténuer la résistance au changement relève d'une démarche d'accompagnement durant la réalisation du changement.

Nous avons pour objet la compréhension du volet humain lors des projets de changement dans les entreprises. La gestion et la compréhension du volet humain passe par une catégorisation des niveaux de résistance des acteurs face au changement c'est-à-dire une mesure de la résistance des acteurs lors des projets de changement. Etudier la résistance au changement est une chose complexe, compte tenu de la multiplicité des causes à différents niveaux. Dans ce sens, il nous paraît judicieux de développer un outil de mesure pouvant aider les gestionnaires à prédire les comportements de résistances afin de mieux les gérer. *C'est en ce sens que la mesure des comportements de résistance des acteurs peut être vue comme une méthodologie d'analyse des risques sur les champs humain et social.*

La problématique que nous traiterons dans notre étude est :

« *Par quel moyen, le manager peut gérer et mesurer les résistances des acteurs face à la mise en place d'un projet de changement, au sein de son unité opérationnelle ?* »

Le souci des managers est d'améliorer en permanence la performance du système qualité, celui-ci passe la plupart du temps par un changement qui bouleverse plus ou moins les habitudes des acteurs. En effet lorsque l'on demande aux personnes d'intégrer une nouvelle façon de procéder, ceux-ci présentent dans la majorité des cas des formes de réticences face à la nouvelle organisation. Cette résistance devient dans ce cas un frein à l'avancement et donc influe sur la performance du système de management de la qualité. Pour aider le gestionnaire il lui faut un outil de mesure de la résistance.

3. Etat de l'art

Depuis plus de cinquante ans, l'étude du changement et du comportement des acteurs face au changement ont été traitées dans la littérature. De nombreuses études prétendent que beaucoup de projets de changement échouent à cause des comportements de résistance. Même si la notion de résistance est connue elle reste tout de même complexe du fait qu'elle recouvre des réalités bien différentes.

Dans la littérature managériale, l'intérêt pour l'étude des facteurs de résistance au changement remonte aux années cinquante avec les auteurs **Coch et French**. Ils expliquent que la résistance au changement par des facteurs émotionnels et génère des sentiments d'agression et de frustration chez les employés en impliquent des comportements indésirables. **Dent et Goldberg** affirment que les individus ne résistent pas vraiment au changement. Ils résistent plutôt à la perte de statut, de salaire ou de confort. Dans cette lignée, le travail de **Piderit**, soutient que la résistance au changement est un concept plus large et multidimensionnel. Il invite les chercheurs à s'intéresser à la façon d'intégrer ces trois dimensions à savoir le comportement, l'émotion et la croyance pour mieux comprendre comment les individus réagissent aux changements organisationnels imposés.

Nous nous référons également à l'article « la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », de **Bareil** qui dresse une revue documentaire au sujet de la résistance au changement et qui confronte les différentes définitions. Elle présente aussi une analyse des manifestations, des causes et des conséquences de la résistance au changement et propose une revue critique du concept de résistance au changement et quelques pistes exploratoires. Une forte proportion des recherches consultées jusqu'ici était d'ordre qualitatif et ne se préoccupait pas de mesures expérimentales. Nous avons néanmoins trouvé quelques mesures ou échelles d'attitudes. En fait, la plupart des auteurs mesurent la résistance à partir des symptômes ou des attitudes et comportements manifestés lors du processus du changement. C'est ce que **Béland** appelle les comportements associés à la résistance. Dans cette visée, notre recherche porte sur la mesure des réactions de résistance des destinataires de terrain face à un projet de changement mené au sein d'une grande entreprise. En effet, comprendre et mesurer les facteurs de résistance en période d'initiation, de mise en œuvre et d'institutionnalisation du changement constitue un facteur clé pour la compréhension des processus d'appropriation du changement.

4. Contexte et champs d'observation

13. 4.1. Le champ d'application

L'entreprise dans la quelle nous intervenons est un site de production de médicaments situé en périphérie de Lyon dans lequel un programme d'amélioration au sein des unités de production est mis en œuvre. Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le pôle service projet coordonne différents programmes d'amélioration. Nous avons choisie une étude de cas en profondeur qui se justifie par une focalisation sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes.

14. 4.2. La méthodologie déployée

La construction de nos recherches s'est faite au moyen d'une alternance rythmée entre les recherches bibliographiques et la revue de littérature, d'une part, et les recherches proprement dites sur le terrain d'observation scientifique. Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur au sein d'une industrie médicale. Dans un premier temps pour familiariser avec notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés sur une analyse documentaire et sur des entretiens semi-directifs du personnel. Suite à cette première phase exploratoire, nous nous sommes focalisés sur l'étude d'un projet de changement particulier, au sein de la division des laboratoires.

Nous avons choisi de conduire une recherche-intervention avec les acteurs de l'organisation pour élaborer des informations et des résultats qui pourraient être utilisés par les praticiens et les chercheurs. Cette coproduction de connaissances, expérimentée au sein du centre de recherche, (**Savall et Zardet**) est réalisée pour que la production de la pensée ne soit pas réservée aux chercheurs et celle de l'action aux praticiens. Les phases d'immersion donnent naissance, par induction, à des interprétations. Dans un deuxième temps, les phases de distanciation permettent, par déduction, de formuler des hypothèses de recherche, validées ou non par une nouvelle phase d'immersion. Le contraste des deux phases favorise la création de connaissances (**Wacheux**). Le processus de la recherche est également fondé sur l'interaction cognitive entre le chercheur et les acteurs d'entreprise. Le chercheur utilise l'action qu'il pilote afin de produire des connaissances et les acteurs contribuent à la construction même de processus de recherche (**Plane**). Une autre particularité de la recherche-intervention socio-économique est de s'appuyer sur un modèle qualimétrique de production de connaissances. La

force scientifique de l'approche dite qualimétrique, c'est-à-dire alternant le traitement d'informations qualitatives, quantitatives et financières pour construire et valider des hypothèses, se trouve en grande partie dans trois principes épistémologiques (**Savall et Zardet**)

15. 4.3. Les enjeux et intérêts de l'étude

Notre objectif est d'explorer les niveaux de réaction des individus tels que les techniciens de terrain, les ouvriers, les membres de l'encadrement qui subissent le changement. Pour cela nous nous baserons sur des interviews semi-directives, de manière à comprendre les comportements de résistance dans un contexte de déploiement d'un projet de changement afin de pouvoir la caractériser sur une échelle de mesure. Donc dans cette étude nous verrons la résistance au changement, ses manifestations, ses causes, ses conséquences et la façon de la mesurer. L'étude de la résistance au changement du point de vue des acteurs du changement semble pertinente car identifier et jauger les perceptions individuelles peut nous aider à comprendre les comportements lors du processus de mise en œuvre du changement.

Notre recherche repose sur l'hypothèse, peu développée dans la littérature, qu'il y a une nécessité à mesurer la résistance des acteurs face au changement car il faut caractériser cette relation forte entre l'interprétation du changement et l'action d'appropriation du changement. Nous considérons qu'il existe une relation forte entre des représentations du changement et l'intensité du comportement de résistance qu'affichent les acteurs subissant le changement.

5. Résultats et interprétations

En substance, nous avons élaboré une méthode de mesure du comportement humain face au changement suite à l'étude du projet de changement du service concerné. Nous avons couplé notre échelle de mesure des niveaux de résistance avec le calcul des coûts de performance caché qui pour nous est aussi un type d'indicateur du comportement humain.

16. 5.1. Détermination des variables mesurables

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les données collectées sur chacun des équipes étudiées. Nous avons réalisé un suivi de 40 personnes de terrain répartis dans les 3 équipes sélectionnées, afin d'évaluer leur évolution par rapport au changement généré par le nouveau système. Pour ce faire nous avons procédé en 4 temps :

Un mois avant le changement (T0), nous avons remis lors des réunions de service un questionnaire reprenant des questions nous permettant de comprendre le sentiment général des individus afin de voir leur position (opposant, acceptant, passifs), par rapport au nouveau changement.

Le mois suivant c'est-à-dire au moment de la mise en place du changement (T1), nous avons à nouveau remis cette même enquête en laissant cette fois-ci la possibilité d'émettre de manière ouverte leurs ressentis. Etant donné la difficulté de rencontrer les acteurs du changement (manque de disponibilité de leur part, réunions reportées...), nous avons également privilégié une prise de contact par mail ou par téléphone.

A quatre mois (T4) et à neuf mois (T9) nous avons remis un questionnaire vierge aux mêmes personnes afin d'avoir une base de comparaison commune. Cette démarche nous a permis de

réaliser une analyse longitudinale comparée des 3 groupes¹⁴¹. Par la suite les données que nous avons recueillies nous ont permis de construire des matrices de classement. Puis nous avons ordonné les données issues de ces entretiens étudiés selon leur niveau d'acceptation ou leur niveau de résistance au changement. Lors de cette phase nous avons recensé les facteurs générateurs de résistance au changement. Certains facteurs ont été exclus que des actions ne pouvaient pas être portées (exemple de facteurs exclus : sexe de l'employé, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté ; exemple de facteurs inclus : degré de connaissance du changement, niveau d'adhésion, degré de motivation). Pour construire l'échelle de mesure nous avons recourus à un questionnaire comptant 10 items :

- 2 items de résistance très forte (ex: *Je ne suis pas d'accord avec ce changement*)
- 2 items de résistance forte (ex: *De toute façon je ne suis pas concerné par ce changement et je ne m'implique pas, j'ai d'autres priorités*)
- 3 items de résistance modérée (ex: *On va le faire pour faire plaisir à la direction*)
- 3 items de résistance faible (ex : *J'ai encouragé les autres à mettre à jour les procédures*)

Ces items nous ont permis de dégager par la suite les facteurs que nous pouvions mesurer.

Figure 1 Matrice des niveaux de résistance

Matrice de mesure des niveaux de résistance												
	Résistance très forte		Résistance forte			Résistance modérée		Résistance faible			Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Degré de compréhension du changement									9		90%	
2 Degré d'acceptation du changement							7				70%	
3 Degré de motivation face au changement								8			80%	
4 Degré d'intégration des nouvelles règles									9		90%	
5 Degré d'implication et d'investissement au projet de changement							7				70%	
6 Intensité de la peur face au changement						6					60%	
7 Degré d'appropriation des nouvelles tâches							7				70%	
8 Degré d'acceptation des nouveaux rôles et responsabilités								8			80%	
9 Degré d'application des nouvelles tâches								8			80%	
10 Degré de proposition et d'amélioration							7				70%	
										Moyenne	76%	
Niveau de résistance globale												Total
A Quel est le niveau global de résistance de l'individu											76%	
B Quel est le niveau global de résistance du groupe						6					60%	
Commentaires :												
Taux résistance individuel		76%										
Taux résistance collectif		60%										

Aussi, à chaque phase du projet de changement nous avons calculé les coûts de performance cachée que nous avons ensuite combinée avec l'échelle de mesure de la résistance des acteurs que nous avons conçus. Nous nous sommes basé sur la récurrence des thèmes cités par les agents d'exécution, comme avantages ou inconvénients du nouveau système. Nous avons

¹⁴¹Dans leur ouvrage « *Discovery of Grounded Theory* », GLASER et STAUSS (1967) incitent à développer les études comparées, afin de détecter les formes de structures sociales auxquelles peut s'appliquer une théorie et faire émerger les conditions dans lesquelles ce résultat peut apparaître. Ce dispositif de recherche est considéré par plusieurs auteurs comme GLASER, STRAUSS, MILES et HUBERMAN comme une démarche qualitative efficace pour induire des schémas théoriques plausibles.

ordonné les données issues des entretiens étudiés selon leur niveau d'acceptation ou de refus du changement.

17. 5.2. Les limites et perspectives

On ne mesure pas pour contrôler mais pour mieux piloter les projets de changement. Dans la logique de nos entreprises encore porteuses du poids taylorien, nous associons trop facilement les termes « mesure » et « indicateurs » avec « contrôle ». Aujourd'hui, bien que le contexte ne soit plus le même, de nombreuses entreprises ne modifient pas leurs habitudes pour autant et persistent toujours (si ce n'est dans le propos, cela reste vrai dans les faits) dans l'application du schéma classique : planification, contrôle, sanction. Il est aujourd'hui parfaitement avéré que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité. Il faut passer d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori à une logique dynamique et réactive : mesure, action, réaction d'où l'intérêt de bien piloter les actions. Avec l'entreprise "réactive", le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs responsables.

Le tableau de bord n'est pas un instrument de motivation mais un instrument de progrès. Utiliser le tableau de bord et les indicateurs comme objets de motivation est un travers assez courant dans les entreprises. Trop souvent, on présente aux utilisateurs, des indicateurs de performances beaucoup trop générales et fortes éloignés de leurs préoccupations et de leurs moyens d'action. Les tableaux de bord ainsi construits sont purement et simplement inutiles. Si le gestionnaire ne dispose pas du levier de commande pour agir, l'indicateur ne sert à rien. Il est aussi de tradition de définir les objectifs à atteindre comme autant d'obstacles à franchir. L'indicateur servant alors de mesure officielle de la performance personnelle. Cette dérive particulièrement courante mérite toute notre attention. Elle se place tout à fait dans la continuité de l'utilisation archaïque du tableau de bord dont nous parlions ci-dessus. Il ne faut pas considérer un objectif comme la barre de saut d'un perchiste placée toujours plus haut par la direction. Il ne faut pas non plus considérer l'indicateur comme un compteur de points acquis. Ce n'est pas ainsi que seront résolus les problèmes de motivation. Un indicateur doit rester un outil d'aide à la décision. Il permet de s'assurer que les actions engagées s'inscrivent bien dans la voie de progrès choisie. C'est ainsi que se définit la performance.

6. Conclusion

Pour caractériser la résistance au changement et afin de comprendre son évolution, nous avons essayé de la mesurer par une échelle. L'utilisation de cette échelle permet de voir où sont localisés les résistances (secteurs, zones, groupe de personnes) afin d'apporter des solutions adéquates pour l'atténuer. La Resitométrie, notre outil de mesure des comportements de résistance permettrait au manager face à une situation de changement de caractériser le niveau de résistance des acteurs et de l'évaluer pour proposer des actions permettant de « résister » à la résistance.

A l'issue des résultats, nous pouvons dire que la résistance exprimée par les acteurs subissant le changement est un phénomène :

- Comportemental (Action, stagnation, réaction, pro action),
- D'ordre cognitif¹⁴² (Réflexion, analyse, calcul, stratégie),

¹⁴² L'étude des biais cognitifs fait l'objet de nombreux travaux en psychologie cognitive, en psychologie sociale et plus généralement dans les sciences cognitives. Le terme biais fait référence au fait que l'erreur ainsi commise

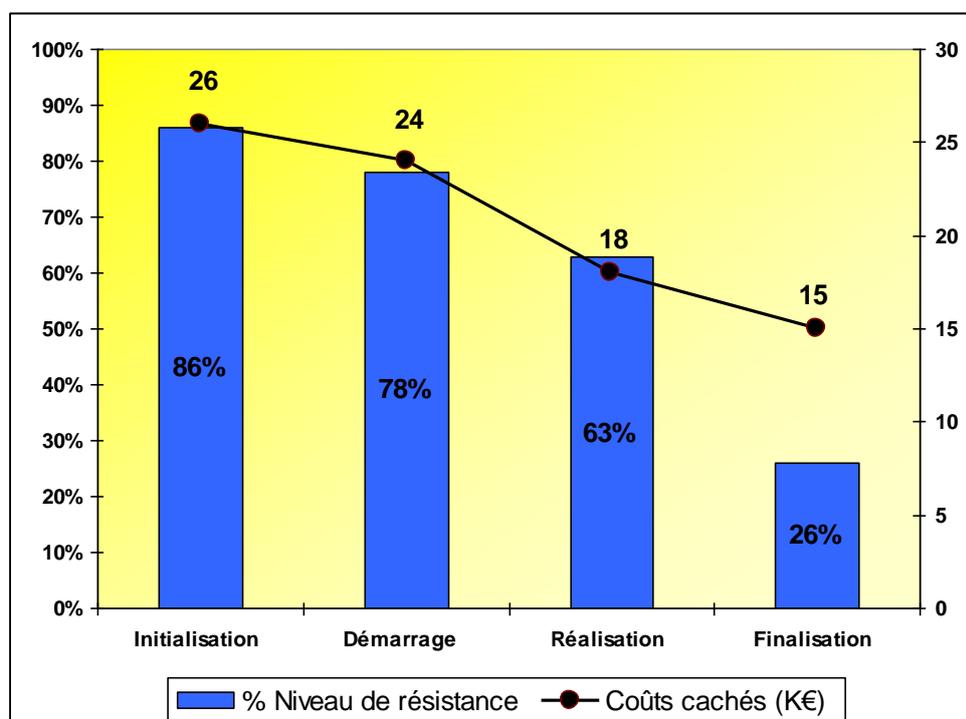
- Une réaction émotionnelle (Peur, tristesse, joie, fuite, colère).

Dans le cadre de notre projet de changement nous avons observée une résistance plus importante en phase d'initialisation qu'en phase finale et de mise en œuvre. Beaucoup d'acteurs pensent qu'un tel changement est mis en place pour pouvoir les surveiller de plus près, alors qu'il s'agit d'un moyen interne permettant d'améliorer le flux des différentes tâches qui leurs sont demandés. Ce qui est important, c'est la vision que les acteurs ont de ce changement, c'est pourquoi il est indispensable dès le départ de légitimer l'existence et la mise en place d'un tel projet.

Nous observons également que le niveau de résistance dépend fortement de l'âge des acteurs. En effet, les plus jeunes résistent moins que les plus anciens qui souhaitent plutôt une stabilité dans les habitudes. Par contre, nous constatons que ceci est vrai en phase d'initialisation, car en phase finale, les plus anciens affichent une forte adhésion et voient l'intérêt d'un tel projet tandis que, chez les plus jeunes, nous observons un laxisme de leur part par rapport au maintien de ce qui a été mis en place.

Parallèlement la résistance n'est pas vécue de la même façon, selon que l'on a affaire à différentes catégories socioprofessionnelles. Le changement est mieux vécu par les membres de l'encadrement et de la Direction, puisqu'ils sont moteurs dans un tel projet, que les personnels de base, c'est à dire ouvriers, techniciens et employés, qui subissent le changement.

Figure 2 Evolution des niveaux de résistances au changement et des coûts cachés



présente un caractère relativement systématique dont les déterminants sont à rechercher dans les mécanismes mis en jeu dans le traitement cognitif appliqué à la situation.

Nous pouvons expliquer ceci par le fait que le changement est surtout pour les personnels de base qui seront obligés d'appliquer les nouvelles façons de travailler, alors que ces nouvelles manières au sein de cette nouvelle organisation présentent peu d'impacts au niveau des membres de l'encadrement.

De plus, nous pouvons aussi déduire que le projet de changement n'a de sens que si les acteurs ont compris le sens d'un tel changement, d'où la nécessité de les impliquer dès le départ c'est à dire pendant même la prise de décision afin d'avoir leur avis. Il est également aussi important d'identifier la population cible que le sujet de changement, les acteurs n'y adhéreront que s'ils ont un quelconque intérêt comme par exemple un intérêt personnel ou, professionnel, un intérêt de développement de soi, un avantage ou une facilité.

Cependant, le projet de changement est fortement lié à l'idée de contrôle, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle les individus affichent des mécanismes de défense et de refus car ils ont peur de ne pas être à la hauteur des changements qui leur sont demandés dans leur quotidien. La résistance peut être ainsi mesurée à l'aide de l'outil que nous avons développé. Cet outil a pour but non seulement de mesurer le degré de résistance des acteurs en début, pendant et après le projet de changement, mais c'est également un véritable outil de prévention puisque nous cherchons avant tout à aider les gestionnaires à visualiser cette résistance et la prévenir pour les futurs projets qui seront mis en place.

Cet outil peut être utilisé individuellement ou en groupe afin de définir le niveau de résistance des acteurs et de pouvoir avoir des tendances de comportement. Il s'agit d'un outil qui a été élaboré en tenant compte de ce qui a été exprimé, en considérant les moments formels et informels, en fonction de la description que l'acteur ressent à son niveau sur une échelle qualimétrique de 1 à 10. L'absence d'une résistance observable peut cacher des vérités plus concrètes. Une résistance latente cachée est à notre sens beaucoup plus grave qu'une résistance visible, puisque la résistance latente ne peut être évaluée, tandis qu'une résistance visible peut être étudiée, écoutée et faire partie d'actions motrices pour être dépassées

Nous tirons deux enseignements principaux de nos recherches :

- Une mesure des niveaux de résistance face au changement est possible via des outils de classement, combinés avec la méthode de calcul des coûts cachés avant, pendant et après le projet de changement,
- Cette mesure permet de faire un état des lieux de la situation sociale et économique du service en question, afin d'engager des actions adéquates pour diminuer la résistance au changement,
- L'évaluation de la résistance des acteurs permet également de prédire une tendance ou une atypie future afin de prévoir les actions à mettre en place face à d'éventuelles réactions de réticences dans un futur proche.

Dans notre étude, nous n'avons traité que des changements localisés d'ordre courant au sein d'un service générant des améliorations des modes d'organisation et de méthode de travail et non pas les changements de dimension structurel de taille plus importante. Nous avons donc constaté qu'à travers la mesure des niveaux de résistance, lorsque l'on force les acteurs à appliquer de nouvelles manières de travailler, ceux-ci manifestent un comportement de résistance plus forte que si le changement était accepté et compris par ces mêmes acteurs. Le facteur humain a donc une certaine particularité que les gestionnaires ont du mal à traiter. Ces gestionnaires ont donc besoin de comprendre les oppositions qui proviennent souvent de causes précises. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'identifier dès le départ les

causes des comportements de résistances afin de trouver des solutions. Il est également nécessaire d'avoir le soutien de la Direction qui est d'autant plus important qu'il permet d'avoir ensuite l'autorité nécessaire pour agir et forcer les points durs.

En somme, les résultats sont de deux ordres : comportementaux et méthodologiques car étant donné que le changement nécessite un effort et suscite des craintes légitimes, il faut créer une motivation pour la nouvelle organisation.

Pour les résultats méthodologiques, le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements. Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois. Une transformation doit donc être gérée minutieusement, comme un projet, en pensant à tout. La concertation avec les intéressés est donc essentielle : elle va permettre, d'une part, de peaufiner le détail de la nouvelle organisation, en l'adaptant exactement (ou du moins aussi bien que possible) aux besoins, d'autre part, d'impliquer dès le début les acteurs. Le fait de recueillir leurs suggestions renforcera considérablement la probabilité qu'ils adhèrent à l'évolution et acceptent les efforts associés.

Enfin dernier point à souligner, celui de l'accompagnement terrain et du coaching jusqu'au bon fonctionnement. Il est aussi utile de mesurer les résultats et de tirer un bilan clair. Cela permettra de valoriser l'action menée et cela sera porteur pour les prochains changements (ou bien cela montrera les progrès encore à faire...).

La peur du changement est surtout née du manque de soin apporté à la conduite des changements. Il est alors naturel que le personnel pour lequel le changement apporte un bouleversement d'habitudes et un effort supplémentaire manifestent des comportements et des résistances. Les solutions ne sont pas toujours simples, mais elles résident dans la prise en compte sérieuse des difficultés associées pour le personnel et donc dans des démarches participatives de terrain, en accompagnant l'évolution jusqu'au bon fonctionnement régulier.

L'idée que la résistance au changement serait un phénomène universel et naturel est largement répandue, tant sur le plan académique que sur le plan managériaux. Les manuels de management et les sociétés de conseil regorgent de recommandations en tout genre pour vaincre la résistance au changement, par exemple :

- Partager la planification du changement avec le personnel et communiquer souvent, et avec clarté,
- Clarifier les rôles et les attentes, pratiquer l'écoute active,
- Inspirer confiance et crédibilité en adoptant une politique de porte ouverte,
- Instaurer un climat d'ouverture afin de susciter les discussions autour du changement, pour montrer de l'empathie, pour donner de l'élasticité et obtenir l'adhésion,
- Faire preuve de leadership, faire cautionner ses décisions par un conseil externe crédible...

Tous ces conseils sont donnés au manager plutôt qu'aux collaborateurs managés, qui finiront bien par se laisser convaincre un jour ou l'autre, si le manager est suffisamment bon.

Pour une réussite des projets de changement, nous avons précisé que le facteur humain était le premier aspect à prendre en main par les gestionnaires de changement. Nous avons suggéré de comprendre le volet humain au travers des outils de mesure (échelle et calcul des coûts et performances cachés).

Dans ce contexte là, nous avons essayé de mesurer les niveaux de résistance des acteurs sur deux projets de changement dans lesquels nous étions fortement impliqués. Donc nous avons

modélisé la manière de mesurer la résistance des acteurs. Cet outil contribue en effet à comprendre le volet humain et à mesurer les degrés de résistances observées, ressenties.

Nous concluons qu'une mesure est nécessaire au niveau des gestionnaires de projet, d'une part, pour évaluer le climat du changement et, d'autre part, pour anticiper et prévenir les réactions négatives des destinataires du changement.

Ceci étant nous nous rendons compte qu'une évaluation totalement objective n'est malheureusement pas possible, du fait que nous observons une résistance visible, et toutes les résistances non visibles, c'est-à-dire latentes, ne peuvent être prises intégralement en compte.

Enfin, cette échelle présente des limites, car son utilisation par des gestionnaires différents sur le même projet et sur les mêmes phases de projet peuvent aboutir à des scores différents. En effet, nous avons fait évaluer une étape de projet par deux adjoints d'encadrement différents : dans un cas nous avons obtenu un score global de 75% et dans l'autre 61, d'où encore une des limites de cette échelle de mesure.

Dans tous les cas, nous pouvons conclure sur le fait que le changement génère des forces qui peuvent être positives comme négatives, et dans ce cas, se manifester par des comportements de résistance au changement. L'idée de mesurer cette résistance n'est ni moins ni plus qu'une manière de rendre visible l'état comportemental de l'acteur, afin qu'il puisse trouver un certain équilibre entre ces deux forces pour accepter au mieux le changement. La question que l'on se pose est pour quelle raison l'individu résiste au changement puisque les projets de changements sont initiés dans son intérêt, c'est-à-dire dans une démarche de l'amélioration continue.

Notre recherche sur le sujet démontre que le phénomène de résistance au changement est systématique dès lors qu'un changement est prévu. L'implication de l'encadrement ne doit pas être centrée sur un mode exécutif et non participatif. Une autre de question que l'on se pose : la résistance n'est-elle pas induite par les pratiques managériales laissant de côté les personnes les plus concernées par le changement qui ne sont souvent pas conviées à l'élaboration du changement ni aux prises de décision ? Ne faudrait-il pas plutôt essayer de sortir du modèle bipolaire du changement ?

7. Bibliographie :

ABRAHAMSON, E. (2004). « *Change without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*, Boston, Harvard Business School Press ». Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (2006). « *Gérer humainement les changements : communication, soutien, participation* », sans pépins, vol. 8, n° 1.

ARGYRIS, C. (1960). « *Understanding Organisational Behaviour* ». Homewood, Ill: Dorsey.

BAREIL, C. (2004). « *Gérer le volet humain du changement* », Montréal : Éditions Transcontinental, 213 p.

BAREIL, C. et SAVOIE, A. (1999). « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, « *Transformer l'organisation* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p. 150-167.

BAREIL, C. (1997). « *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation, une étude diachronique* », thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.

- BAREIL, C., MEUNIER & S SAVOIE, A (2007).«*Patterns of Discomfort with Organizational Change* », Journal of Change Management, vol. 7, n° 1, p. 13-20.
- BLAKE, A.R., & MOUTON, J.S. (1969). « *Les deux dimensions du management* », Editions d'Organisation, Paris.
- BRASSARD, A. & BRUNET, J.P. (1994). « *La promotion d'un changement comme pratique du discours et le phénomène des résistances* », dans J. Moisset et J.P. Brunet (Eds), « *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation* », Les cahiers du LABRAPS, vol. 15, Sainte-Foy, Québec : Université Laval, p. 31-56.
- COCH, L. & FRENCH, J.R. (1974-1948). « *Overcoming Resistance to Change* , *Human Relations* », p. 512-532.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. & PERRON, R. (1997). « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1981). « *L'acteur et le système* », Le Seuil, col. Points, Paris.
- DENT, E.B. & GOLDBERG, S.G. (1999).« *Challenging Resistance to Change* », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, p. 25-42.
- DOLAN, S.L., LAMOUREUX, G. & GOSSELIN, É. (1996).« *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Gaëtan Morin.
- HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des Organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 322 p.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992). « *The Challenge of Organizational Change* ». New York, USA : Free Press.
- KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. (1984). « *The Neurotic organization* », San Francisco, Jossey-Bass, 241 p.
- KING, N. (1990). « *Innovation at work: the research literature* », dans WEST, M.A. & FARR, J.L. « *Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies* », England: Wiley.
- KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979). « *Choosing strategies for change* », Harvard Business Review, p. 106-114.
- LAWRENCE, P.R. (1969).« *How to Deal with Resistance to Change* », Harvard Business Review, vol. 47, n° 1, p. 4-12.
- LEWIN, K. (1952).« *Group Decisions and Social Change* », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, Readings in Social Psychology, New York, Holt, p. 459-473.
- MAURER, R. (1997). « *Transforming resistance* », HR Focus. Vol. 74, (10), p. 9-10.
- PIDERIT, S.K. (2000). « *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes* ».
- QUINTY, M. (2001). Violence en milieu de travail. Comment réagir et s'en protéger. Affaires plus, vol.22 (9).
- SAVALL, H. (1980). « *Reconstruire l'entreprise* », Dunod, Paris.
- SAVALL, H., BONNET, M. & CAPPELLETTI, L. (2006). « *Bridging the Gap Between Quantitative and Qualitative Methods: The Qualimetrics Methodology* », 66th Academy Of Management Meeting, Atlanta.
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (1992). « *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées* », préfaces de Roger-Louis Cazalet et Henri Talaszka, Editions Comptables Malesherbes
- SAVOIE, A. & AUTRES (2004). « *Le changement organisationnel* », dans É. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), « *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* », Nancy, Presses universitaires de Nancy.

L'IMBROGLIO DES RELATIONS ENTRE LA GRH, LE BIEN-ETRE DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Jacques IGALENS

Professeur des Universités

Directeur de la recherche TBS (Toulouse Business School)

j.igalens@esc-toulouse.fr

Dans les années 80 et 90, l'une des questions récurrentes que se posaient les DRH était de connaître le sens et l'intensité de la relation entre la satisfaction des salariés et la performance des entreprises. Déjà, les chercheurs attiraient l'attention sur la complexité de la réponse. La performance étant un construit à plusieurs facettes, ils soulignaient que le lien supposé pouvait être présent concernant le volet social de la performance (mesuré par exemple par le climat social ou le présentisme) mais absent pour ce qui concerne le volet économique ou financier de la performance. Une méta-analyse de l'époque aboutissait au résultat suivant, une fois sur deux le lien existe et il est positif, une fois sur deux il n'existe pas. Aujourd'hui le problème s'est déplacé et est devenu plus complexe. La question que se posent de nombreux dirigeants, notamment les DRH, concernent les liaisons entre la GRH, le bien-être des salariés et la performance des organisations. Ce problème est rendu d'autant plus urgent qu'une certaine ambiguïté se fait jour concernant les conséquences des politiques RH. Pour certains, elles n'auraient plus qu'un seul objectif, accroître la performance de l'entreprise fût-ce au détriment du bien-être de ses salariés, notamment en alourdissant les charges de travail ou en dégradant certaines conditions de travail. Pour d'autres, au contraire, les hypothèses de la « bonne gestion » restent toujours valables et comme l'a écrit un journaliste du magazine *Fortune* : « Happy workers, high returns ! » (Grant, 1998)

L'objectif de cette communication est de démêler l'imbroglie des relations entre GRH, bien-être des salariés et performance des organisations. Pour cela, dans un premier temps nous présenterons les concepts en présence et quelques relations possibles entre ces trois concepts en interrogeant la théorie ; puis, dans un second temps, nous chercherons dans la littérature scientifique récente (depuis 2000) les comptes rendus de recherches empiriques susceptibles de valider certaines des relations. Enfin nous tirerons les conclusions de ce travail en insistant sur ce que le chercheur peut apporter au praticien sur ce sujet.

6.3. Les concepts en présence, la GRH, le bien-être et la performance.

Chacun des trois concepts en présence pose un problème de définition et même de délimitation. La GRH n'est pas un concept mais un terme pratique pour rendre compte **du traitement des employés par l'employeur**. La GRH est constituée de trois perspectives, stratégique, politique et opérationnelle (Peretti, 2011). Elle peut s'appréhender à plusieurs niveaux avec des contenus différents, le groupe (niveau « corporate »), l'entreprise, l'unité de travail (« business unit »), le bureau ou le groupe de travail et enfin l'individu. On peut également considérer à juste titre que « la GRH ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la DRH mais qu'elle se compose de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les RH » (Igalens, 2001, p 16). Enfin, pour un chercheur, il convient aussi de distinguer l'ensemble des pratiques de GRH, ce que l'on appelle parfois le « système RH » de chacune de ses composantes. Ainsi, des recherches peuvent avoir pour objet d'étudier les conséquences de la politique de rémunération ou de telle autre politique bien circonscrite tandis que d'autres recherches s'intéresseront à plusieurs politiques conjointes (les grappes de pratiques ou « bundles »). La difficulté provient du fait que les conséquences ou les effets sur le bien-être des employés et/ou sur la performance des organisations ne seront pas les mêmes

selon les choix que le chercheur est amené à faire pour rendre compte de l'efficacité de la GRH. Telle politique locale d'amélioration des conditions de travail peut avoir des effets localement positifs mais ces effets ne peuvent être généralisés à l'ensemble de l'organisation, ou encore ils peuvent être neutralisés localement par une autre composante de la politique RH. Les auteurs du rapport « **Bien-être et efficacité du travail** » remis au Premier Ministre en 2010 assimilaient purement et simplement bien-être et santé (Lachmann et al, 2010). Pour la loi belge du 4 août 1996, le bien-être est plus large et comporte, par exemple, l'embellissement des locaux. En France, les partenaires sociaux évoquent souvent la notion de qualité de vie au travail et prennent également en compte l'ambiance, la culture, le sentiment d'implication et de responsabilisation, l'équité, la reconnaissance et la valorisation du travail. Pour les chercheurs le bien-être repose sur trois piliers, la santé, la satisfaction et les relations interpersonnelles (Van De Voorde et al, 2012). Les deux premiers piliers sont évidents, ils représentent le volet objectif (santé) et le volet subjectif (satisfaction) du bien-être. Précisons que la satisfaction recouvre aujourd'hui un champ plus large qu'autrefois. Il convient de prendre en compte d'autres attitudes telles que la motivation (que la recherche relie essentiellement au travail) et l'engagement (que la recherche situe dans les relations entre l'individu et l'entreprise). La dernière facette du bien-être renvoie aux relations interindividuelles, c'est-à-dire aux relations avec les collègues, les supérieurs, les collaborateurs et la direction.

La performance est multiple. Le concept de performance globale, développé par le CJD¹⁴³ recouvre les trois dimensions de la responsabilité sociale, dimensions économique, sociale et environnementale. On évoque également la dimension sociétale qui parfois se confond avec la légitimité de l'entreprise (Ramanantsoa, 2012). Si la performance financière bénéficie d'une unité évidente, les autres facettes sont souvent hétérogènes et la performance sociale peut contenir des contradictions, ainsi il arrive que l'absentéisme diminue mais que le turn-over augmente. On peut également envisager et distinguer la performance de court terme et celle de moyen et long terme. Ainsi la performance est une représentation reposant sur des informations le plus souvent partielles et elle est soumise à des biais importants en fonction des objectifs ou des acteurs concernés. Dans les études qui vont suivre la performance économique peut être mesurée par la productivité directe, la qualité, la réduction des coûts salariaux ou encore la valeur (« market value »). Il ne sera pas mesuré de performance strictement sociale.

Ces précautions terminologiques n'ont pas pour objectif de conclure à l'impossibilité à traiter le sujet mais elles cherchent à démontrer que la question posée doit toujours être fortement contrainte par des choix de définitions, des précisions de contextes et qu'en la matière la généralisation des résultats est souvent difficile.

1. Les relations théoriques

En simplifiant on peut considérer que les relations entre nos trois construits peuvent ne pas exister (nous noterons cette absence de relations par **0**), elles peuvent être positives (+) ou négatives (-). La simplification vient du fait qu'il est probable que lorsqu'une relation est positive elle ne l'est pas tout le temps avec la même intensité et qu'elle peut s'inverser ou disparaître au-delà de certaines bornes. Les relations non linéaires ne seront pas envisagées. De même les relations qui apparaissent ou disparaissent en fonction d'événements dépendants du contexte seront ignorées. En revanche nous considérerons les relations **directes et**

¹⁴³ Centre des Jeunes Dirigeants

indirectes. En l'espèce on peut imaginer qu'une action de GRH présente une conséquence indirecte (positive notée +) sur la performance, c'est-à-dire *via* le bien-être des salariés. Ainsi une action de restructuration améliore directement le résultat financier (relation directe entre GRH et performance) tandis que l'amélioration des conditions de travail n'aura pas cet effet direct. Cette amélioration des conditions de travail est cependant susceptible d'accroître le bien-être et c'est du fait de cet accroissement de bien-être (santé, satisfaction, relation) que la performance augmentera (relation indirecte).

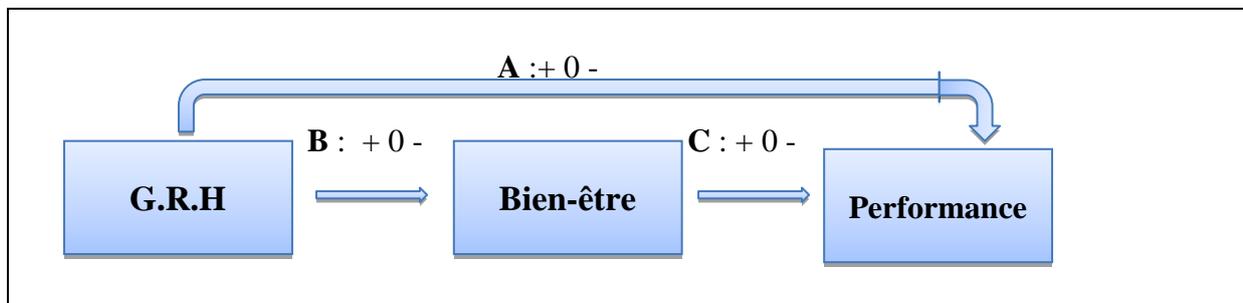


Fig. 1 : les relations entre les trois concepts : A relation directe, B et C relation indirecte

La causalité entre X et Y repose sur trois conditions. Il faut que X (la cause) précède Y (l'effet), il faut qu'il existe une corrélation entre les deux et enfin il faut qu'une théorie explique cette liaison. Les flèches de la figure 1 représentent des liens de causalité dans deux cas : lorsque le signe est positif, les deux construits varient dans le même sens, lorsque le signe est négatif ils varient en sens inverse (par exemple, si C est négatif, la performance de l'organisation diminue lorsque le bien-être de ses salariés augmente). Dans le troisième cas, la liaison est notée zéro, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de relations et qu'en réalité la liaison ne devrait pas figurer.

Les relations représentées par la figure 1 pourraient également être envisagées en sens inverse (de droite à gauche) et ainsi la performance (notamment pour son volet financier) peut être considérée comme antécédente à l'amélioration du bien-être, en partant du constat qu'il faut gagner l'argent avant de le dépenser. Toutefois nous ne traiterons pas ces cas tout en reconnaissant qu'ils peuvent apparaître notamment dans les premières années de vie des organisations.

La figure 1 comporte trois relations distinctes (A, B et C) et trois états pour chacune d'entre elles (+, 0,-) ce qui représente 27 combinaisons. Parmi ces 27 combinaisons, toutes ne présentent pas le même intérêt théorique et certaines sont mêmes improbables. Ainsi une configuration-,-, - voudrait dire que la GRH dégrade le bien-être des salariés et dégrade également la performance de l'entreprise, de plus le bien-être des salariés dégraderait également la performance. Dans ce cas-là il semble évident que l'entreprise court un grave danger et qu'il devient urgent de changer de DRH !

Avant d'étudier certaines configurations structurelles il convient de bien comprendre la nature des trois relations A, B et C.

La relation A est la plus simple car elle suppose que la GRH impacte directement la performance, sans passer par le bien-être des salariés. On peut citer les exemples qui concernent la dimension administrative de la fonction, par exemple la mise en place de SIRH (Système d'Informations RH) ou encore des décisions importantes telles que l'outsourcing dans l'hypothèse où cette décision ne changerait rien concernant la situation des salariés (outsourcing de la paie). Ce type de décision peut faire gagner de l'argent à l'entreprise (relation +) et parfois lui en faire perdre (relation -) si elle s'accompagne de dysfonctionnements.

La relation **B** est beaucoup plus complexe, elle se situe au cœur de la GRH, c'est sur elle que portent les théories passées ou actuelles concernant le comportement de l'homme au travail. Contrairement à ce qu'il était permis d'espérer, les progrès techniques (l'automatisation), les nouvelles formes d'organisation du travail et les politiques RH personnalisées qui ont été mises en place depuis 20 ans n'ont pas éradiqué les maladies professionnelles et n'ont pas toujours amélioré le bien-être des salariés comme en témoignent deux indicateurs, le développement des TMS (troubles musculo-squelettiques) et celui des troubles psychosociaux. Il s'agit donc là d'une relation **B** négative (-) que l'on peut associer aux trois S contemporains, Stress, Souffrance et Suicide au travail. Cependant beaucoup d'autres politiques de GRH ont eu des effets positifs notamment sur des attitudes constitutives d'un certain plaisir dans le travail (Thévenet, 2004) mesuré par la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la motivation, l'engagement et plus récemment la citoyenneté organisationnelle. Chacun de ces concepts représente une facette du bien-être et de nombreuses actions ou programmes de GRH les visent explicitement. Enfin le bien-être passe aussi par les relations interpersonnelles et, de ce point de vue, la GRH dispose de variables d'actions telles que la formation et la communication interne (Decaudin, Igalens, 2013).

La relation **C** pose le problème de l'impact du bien-être des salariés sur la performance de l'organisation. La dimension sociale de la performance est assez directement reliée au bien-être même si le sens de la relation n'est pas toujours facile à appréhender. Concernant le volet financier de la performance, la relation est parfois mécanique car elle est inscrite dans les textes, ainsi la réduction des accidents de travail (élément de bien-être) entraîne avec un décalage temporel une réduction de la cotisation sociale « accidents du travail » qui est entièrement à la charge de l'employeur (performance financière). Mais fondamentalement aucune théorie n'assume globalement que le bien-être est, en soi, un élément de performance financière.

Après avoir précisé la nature des trois relations, A, B et C, certaines séquences méritent d'être présentées.

La première séquence qui semble intéressante est la séquence +, +, + qui suppose que toutes les relations sont positives. Elle correspond à un modèle théorique comportementaliste qui suppose que les politiques RH (ou certaines d'entre elles) sont susceptibles d'avoir une influence positive sur les comportements des salariés et que ces comportements influencent également positivement les résultats de l'entreprise. Par ailleurs cette séquence prévoit également une influence positive directe de la politique sociale sur la performance. C'est une version de la théorie déjà citée de la *bonne gestion* qui suppose que lorsqu'on gère correctement une fonction essentielle de l'entreprise on obtient des résultats positifs sur la performance et, dans le cas présent, une partie de ces résultats est médiatisée par une variable intermédiaire, le bien-être des salariés.

La seconde séquence intéressante, **0**, +, +, est une version proche de la première qui suppose que les seuls effets positifs de la GRH sont ceux qui transitent par les comportements des salariés. En d'autres termes la GRH n'influence pas la performance directement mais indirectement.

Une troisième séquence est présente dans la littérature, +,-,**0** ou encore +,-, +. On reconnaît dans cette séquence le point de vue critique de ceux qui pensent que la GRH peut améliorer les résultats (essentiellement économiques et financiers) des entreprises mais qu'elle le fait en dégradant le bien-être des salariés. Ainsi les politiques RH qui alourdissent la charge de travail, introduisent des contraintes telles que la mobilité forcée, ou le « forced ranking »¹⁴⁴ peuvent provoquer des améliorations de performance financière. Les périodes de crise sont

¹⁴⁴ Pratique interdite en France consistant à imposer que chaque année le supérieur face apparaître un pourcentage déterminé de « poor performers » et les licencient pour améliorer la performance globale

propices pour ce type de GRH car il faut faire plus de résultat avec moins de moyens, notamment humains. Le thème de la souffrance en France a largement développé cette séquence (Dejour, 1998)

La séquence **0, +,-0** procède d'une vision de la GRH entièrement tournée vers le bien-être des salariés, sans aucune considération de la performance, ni directe, ni indirecte. Une entreprise soumise à un conflit et forcée de négocier pour la reprise du travail peut connaître une version encore pire, -, +,-, dans ce cas la GRH améliore le bien-être des salariés mais celui-ci dégrade les résultats et la GRH dégrade également les résultats.

2. Les données expérimentales

Depuis l'an 2000, trente et une études ont été réalisées et publiées dans des revues scientifiques internationales, une seule l'a été par des chercheuses françaises, S. Guerrero et V. Barraud-Didier. L'une des explications de cette répartition est à chercher dans le concept de « High-performance work practices » (HPWP) très étudié dans la littérature anglo-saxonne (notamment en Australie) et peu étudié dans la littérature francophone (Boxall et Purcell, 2003). Il s'agit d'une voie de recherche qui étudie l'effet simultané d'un ensemble de pratiques RH; en France, le concept de **mobilisation des RH** a essayé de traduire cette voie de recherche (Igalens et Barraud-Didier, 2003)

Comme certaines études testent plusieurs facettes du bien-être ou de la performance, nous disposons de 48 résultats. Pour cette raison, dans le tableau ci-dessous certaines recherches sont répétées, il s'agit de la même recherche mais prenant en compte plus d'une mesure de bien-être ou de performance. Ainsi les premiers noms répétés, *DeJoy et al*, mesurent l'impact de la GRH sur l'implication puis sur la satisfaction et enfin sur les contraintes au travail, ils apparaissent donc trois fois. En revanche sur ces 48 résultats tous ne prennent pas en compte la relation C. En d'autres termes, 29 fois les trois relations, A, B et C sont calculées et 19 fois l'effet médiateur du bien-être dans la liaison entre la GRH et la performance(C) n'est pas pris en compte. Dans le tableau ci-dessous, lorsqu'il n'y a que deux signes cela veut donc dire que la relation C n'a pas été testée.

Les résultats détaillés sont les suivants :

Auteurs	Année	B (GRH et BE)	A (GRH et perf)	C (BE et perf)
Ahmad et Schroeder	2003	+	+	
DeJoy et al.	2010	+	0	
DeJoy et al.	2010	+	0	
DeJoy et al.	2010	+	0	
Guest et Peccei	2001	0	0	-
Riordan et al.	2005	+	+	-
Riordan et al.	2005	+	+	-
Wright et al.	2003	+	+	
Wright et al.	2005	+	+	+
Akdere	2009	+	0	
Gould-Williams	2003	+	+	+
Gould-Williams	2003	+	+	-
Gould-Williams	2003	+	+	+
Gould-Williams	2003	+	+	+
Chuang et Liao	2010	+	+	+

Van Veldhoven	2005	0	0	
Van Veldhoven	2005	0	0	
Vanhala et Tuomi	2006	0	0	
Vanhala et Tuomi	2006	0	0	
Ramsay et al.	2000	+	+	-
Ramsay et al.	2000	-	+	-
Katou et Budhwar	2006	+	+	+
Nishii et al.	2008	+	+	+
Orlitzky et Frenkel	2005	+	0	-
Orlitzky et Frenkel	2005	+	0	-
Orlitzky et Frenkel	2005	-	0	-
Orlitzky et Frenkel	2005	-	0	-
Park et al.	2003	+	+	+
Collins et Smith	2006	+	+	+
Collins et Smith	2006	+	+	+
Miller et Lee	2001	+	+	
Godard	2001	0	0	
Paul et Anantharaman	2003	0	+	+
Paul et Anantharaman	2003	0	+	+
Truss	2001	-	+	
Truss	2001	-	+	
Frenkel et Orlitzky	2005	+	0	-
Liao et al.	2009	+	0	-
Tzafrir	2005	+	0	
Tzafrir	2005	0	0	
Tzafrir	2005	0	0	
Takeuchi et al.	2007	+	+	+
Bartel	2004	+	0	
Gelade et Ivery	2003	+	+	+
Guerrero, Barraud-Didier	2004	+	+	+
Rogg et al.	2001	+	+	+
Yang and Lin	2009	+	+	+
Chandler et al.	2000	-	0	

3. Résultats

Les configurations relationnelles les plus fréquentes sont les suivantes :

1. 18 fois : +, + **ou** +, +, +
2. 10 fois : +,**0** **ou** +, **0**, -
3. 8 fois : **0**,**0**
4. 6 fois : -, + **ou** -,**0**
5. 4 fois : +, +, -
6. 2 fois : **0**, +, +

Avec ou sans calcul de l'effet médiateur du bien-être des salariés il apparaît que l'hypothèse de la « bonne gestion » est confortée par les recherches empiriques : **la GRH influence**

positivement le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise directement et indirectement par l'intermédiaire de l'amélioration du bien-être des salariés.

Cependant 10 résultats sur 48 mettent en évidence que la GRH n'a pas d'effets sur la performance alors même qu'elle améliore le bien-être des salariés et dans 4 cas sur 10 le bien-être des salariés a une incidence négative sur la performance. Trois de ces 4 cas paradoxaux sont dus aux travaux des deux chercheurs Orlitzky et Frenkel. Ces chercheurs expliquent leurs résultats par les effets de la crise et notamment la perte de confiance des salariés dans la parole des managers :

« Dans le sillage des restructurations ayant conduit à un sentiment généralisé d'insécurité, les travailleurs sont devenus plus sceptiques concernant le contenu de la communication managériale. Paradoxalement, la professionnalisation de la communication a joué contre la confiance dans le management. Deux explications pour la faible relation entre confiance et productivité sont, premièrement que la confiance est moins importante que la compétence des managers (le management peut ne pas avoir la capacité à fournir les résultats attendus en termes de productivité) et, deuxièmement que la confiance envers le management de proximité est moins pertinent pour la motivation des travailleurs dans une époque caractérisée par un contrôle des directions « corporate » sur les investissements et par la pression du management pour répondre aux mouvements de court terme du cours des actions » (Orlitzky et Frenkel, 2005, pp 1341-1342, traduction par nos soins)

Huit fois les recherches empiriques aboutissent à constater l'indépendance de la performance et du bien-être des salariés par rapport à la politique de GRH. Dans les manuels de GRH, il est courant de la représenter avec une base purement administrative dont les objectifs concernent la conformité aux règles, une dimension « opérationnelle » qui consiste à fournir des services aux salariés et aux managers et enfin un sommet stratégique. On peut faire l'hypothèse que le résultat **0,0** correspond à une GRH limitée à sa base administrative et bureaucratique. Si l'on songe à la célèbre typologie des rôles du DRH proposée par Dave Ulrich, on se trouve en face de l'expert administratif (Ulrich, 1997)

Six fois les résultats relèvent du « côté sombre » de la GRH, celle qui consiste à dégrader le bien-être des salariés pour améliorer les résultats (le plus souvent financiers) de l'organisation. Dans un cas sur deux cette amélioration recherchée n'est d'ailleurs pas atteinte. Ce sont ces cas qui alimentent la littérature des trois S, Stress, Souffrance et Suicide. Ils concernent des organisations dont le management recherche des résultats de court terme et qui font peser l'effort sur les salariés.

Quatre fois il apparaît que la GRH améliore bien la performance et le bien-être des salariés mais l'effet indirect de la GRH contrebalance son effet direct, le bien-être des salariés diminue la performance. Ces situations n'ont rien de paradoxal car il arrive que des politiques sociales atteignent leurs objectifs mais que des effets pervers apparaissent. Ainsi une politique visant à améliorer les processus de formation professionnelle peut à la fois accroître le bien-être des salariés qui apprécient d'être formés, il peut également améliorer certains indicateurs de performance sociale (niveau moyen de qualification) mais il peut entraîner des demandes de requalifications coûteuses.

Le dernier résultat est marginal, deux cas sur 48, soit 5%

4. Commentaires des résultats

Les résultats de cette recherche sont encourageants car ils confortent le modèle de la bonne gestion et donc la légitimité de la GRH tant vis-à-vis des directions générales que des salariés : l'objectif qui consiste à vouloir à la fois améliorer le bien-être des salariés et la

performance des entreprises n'est pas utopique. Lorsqu'on essaie de comprendre quel type de GRH aboutit à ce résultat on se rend compte qu'il s'agit d'une **GRH responsable** c'est-à-dire d'une GRH qui fait confiance au salarié, qui utilise les outils de l'empowerment et qui, selon les principes du HPWP, mobilise simultanément plusieurs politiques sociales. La confiance et la justice sont les deux piliers de cette GRH responsable.

A l'opposé, il existe une GRH à courte vue qui agit uniquement sur les variables telles que la charge de travail (pour l'alourdir), la mobilité (pour l'imposer) ; cette GRH considère les salariés avec suspicion et n'investit pas dans leur développement. Elle considère la flexibilité du travail comme la première des qualités d'un système de GRH et pour arriver à cet objectif elle préfère recruter que former, elle cherche à minimiser le temps d'ajustement entre les baisses d'activité et les licenciements et plus généralement elle considère que l'efficacité de la carotte est supérieure à celle du bâton.

Les limites de cette communication sont nombreuses car plusieurs différences entre les recherches mobilisées n'ont pas été prises en compte. Le problème ne vient pas de la validité de chaque recherche prise indépendamment car chacune d'entre elles est parue dans une revue scientifique de premier plan¹⁴⁵ mais de la comparaison effectuée. Comme indiqué dans la première partie, les trois concepts font toujours l'objet de mesures différentes et, en réalité, ce sont des parties différentes du concept qui sont mesurées. Donc le doute subsistera toujours : les résultats eussent-ils été identiques si les auteurs avaient choisi de mesurer une autre partie du concept. Si on prend le bien-être des salariés, huit résultats (sur 48) concernent la santé et les 40 restants se partagent entre les attitudes positives (satisfaction, engagement, confiance) et les relations interpersonnelles. L'approche « objective » du bien-être par la santé peut donner des résultats très différents (dans la même situation) que l'approche « subjective ». Je peux ressentir un sentiment d'engagement total (mesure positive de mon bien-être) envers mon entreprise et être à la limite du burn-out (mesure négative de mon bien-être)

De même les résultats sont très dépendants des choix faits par les auteurs concernant la mesure de la performance. 28 ont choisi des indicateurs organisationnels tels que productivité ou qualité tandis que 20 ont retenu des indicateurs financiers. Ici aussi des biais sont inévitables car la performance financière incorpore souvent d'autres éléments que la qualité ou la productivité. Enfin il faudrait également tenir compte du niveau auquel ces différentes mesures ont été effectuées, l'atelier, l'entreprise, le secteur.

D'un autre côté aucune méta-analyse n'est possible si l'on cherche des études strictement comparables, car le total de 31 publications sur une période de 12 ans démontre que la matière est rare. Malgré ces limites qui semblent donc inévitables les résultats sont encourageants car ils permettent d'expliquer des paradoxes théoriques sur les effets de la GRH et de montrer que s'il est vrai qu'une certaine GRH à courte vue existe bien, il existe également (et plus souvent) une GRH responsable.

5. Bibliographie

AHMAD S, SCHROEDER RG. (2003) «The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences», *Journal of Operational Management*, 21, 19-43

AKDERE M. (2009) "A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the US healthcare industry", *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1945-1964

BARTEL A. P. (2004) "Human resource management and organizational performance: evidence from the retail banking", *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 181-203

¹⁴⁵Notamment : Journal of applied psychology, International journal of HRM, Journal of management.

- BOXALL P., PURCELL J., (2003) "Strategy and human resource management" Palgrave, Macmillan
- CHANDLER G., KELLER C., LYON D.W. (2000) "Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 3, 59-76
- CHUANG C.H., LIAO H. (2010) "Strategic human resource management in service context: taking care of employees and customers", *Personal Psychology*, 63, 153-196
- COLLINS C.J., SMITH K.G. (2006) "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 49, 544-560
- DECAUDIN J.M., IGALENS J. (2013) «La communication interne», Dunod Paris
- DEJOUR C. (1998) «Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale», Points Essais
- DEJOY D.M., WILSON M.G., VANDENBERG R.J., MCGRATHHIGGINS A.L, GRIFFIN-BLAKE C.S. (2010) "Assessing the impact of health work organization intervention", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165
- FRENKEL S., ORLITZKY M. (2005) "Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: testing a new theory", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 34-51
- GELADE G., IVERY M. (2003) "The impact of human resource management and work climate on organizational performance", *Personal Psychology*, 56, 383-404
- GODARD J. (2001) "Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness", *British Journal of Industrial Relations*, 39, 25-52
- GOULD-WILLIAMS J. (2003) "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28-54
- GRANT L. (1998) «Happy workers, high returns», *Fortune Magazine*
- GUERRERO S., BARRAUD-DIDIER V. (2004) "High-involvement practices and performance of French firms", *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1408-1423
- GUEST D.E., PECCEI R. (2001) "Partnership at work: mutuality and the balance of advantage", *British Journal of Industrial Relations*, 39, 207-236
- IGALENS J. (2001) «Tous DRH», Vuibert Paris, sous la direction de J.M. Peretti
- IGALENS J., BARRAUD-DIDIER V. (2003) «L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47
- KATOU A., BUDHWAR P.S. (2006) «Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context», *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1223-1253
- LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M., MOLEUX M. (2010) "Bien-être et efficacité au travail", *La Documentation Française*
- LIAO H., TOYA K., LEPAK D.P., HONG Y. (2009) "Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality", *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391
- MILLER D., LEE J. (2001) "The people make process: commitment to employees, decision making, and performance", *Journal of Management*, 27, 163-189
- NISHII L.H., LEPAK, D.P., SCHNEIDER B. (2008) "Employee attributions of the 'why' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, 61, 503-545

- ORLITZKY M., FRENKEL S.J. (2005) "Alternative pathways to high-performance workplaces", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1325-1348
- PARK H.J., MITSUHASHI H., FEY C.F., BJORKMAN I. (2003) "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1391-1406
- PAUL A.K., ANANTHARAMAN R.N. (2003) "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1246-1266
- PERETTI J.M. (2011) "Ressources humaines", Vuibert Paris
- RAMANANTSOA B. (2012) «Responsabilité sociétale, le cercle vicieux pour les entreprises», *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Eyrolles Paris
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D., HARLEY B. (2000) "Employees of high-performance work systems: testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531
- RIORDAN C.M., VANDENBERG J., RICHARDSON H.A. (2005) "Employee involvement climate and organizational effectiveness", *Human Resource Management*, 44, 471-488
- ROGG K.L., SCHMIDT D.B., SHULL C., SCHMITT N. (2001) "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction", *Journal of Management*, 27, 431-449
- TAKEUCHI R., LEPAK D.P., WANG H., TAKEUCHI K. (2007) "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083
- THEVENET M. (2004) «Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes», Eyrolles Paris
- TRUSS C. (2001) «Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes », *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149
- TZAFRIR S.S. (2005) "The relationship between trust, HRM practices and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1600-1622
- ULRICH D. (1996) "Human Resource Champions", Harvard Business School Press
- VAN DE VOORDE K., PAAUWE J., VAN VELDHOVEN M. (2012) «Employee well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: a review of quantitative studies», *International Journal of Management Reviews*, Vol 14, 391-407
- VANHALA S., TUOMI K. (2006) "HRM, company performance and employee well-being", *Management Revue*, 17, 241-255
- VAN VELDHOVEN M. (2005) "Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress", *Human Resource Management Journal*, 15, 30-53
- WRIGHT P.M., GARDNER T.M., MOYNIHAN L.M. (2003) "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36
- WRIGHT P.M., GARDNER T.M., MOYNIHAN L.M., ALLEN M.R. (2005) "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order", *Personnel Psychology*, 58, 409-446
- YANG C.C., LIN C.Y.Y. (2009) "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1965-1984

L'ÉVALUATION DES FACTEURS DE L'ADAPTATION DES EXPATRIÉS : APPROCHE D'ÉVALUATION FONDÉE SUR LA LOGIQUE FLOUE, VERS UNE NOUVELLE TECHNIQUE D'AUDIT SOCIAL

Abderrahman JAHMANE

Docteur en sciences de gestion

IAE de Lille, Université de Lille 1 - Lille Economie & Management

ajahmane@gmail.com

Yassine SLAMA

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie.

LARIME-EESEC de Tunis

y.slama@gmail.com

1. Introduction

Les enjeux managériaux touchent de diverses disciplines : marketing, développement durable, RH, comptabilité, finance, stratégie... Face à la diversité des enjeux managériaux, les approches d'aide à la décision et d'évaluation utilisées par les entreprises sont multiples et variées. Le dirigeant est face à des données souvent imprécises, incertaines et à des échelles de valeurs dont les classes ont des limites mal définies (les différentes phases du cycle de vie d'un produit par exemple) et introduisant des descriptions subjectives. Certaines firmes rencontrent des difficultés dues à l'inadaptation du modèle d'évaluation choisi avec l'enjeu managérial ou à l'inefficacité du modèle lui-même.

Nous proposons la logique floue comme un outil de modélisation stratégique, intégrant la diversité, dont la finalité est d'aider les chercheurs et les décideurs en management. Cette approche est utilisée dans plusieurs domaines : l'industrie, informatique, science humaine (Jahmane 2012). Le Flou fédère trois facettes souvent coexistantes : Imprécision, Incertitude, Subjectivité. Nous prenons régulièrement de bonnes décisions à partir d'informations floues. La théorie du flou est un cadre formel qui permet la modélisation et le traitement rigoureux de données managériales. De très nombreux travaux ont appliqué la logique floue en management : gestion de portefeuille ((Tanaka et Guo, 1999), (Léon, Liern et Vercher, 2002)), choix d'investissement ((Tarrazo, 1997) ; (Dourra et Siy, 2003) ; (Serguieva et Hunter, 2004)), évaluation par les options (Zmekal 2001) et analyse de ratios (Gutierrez et Carmona, 1988).

Selon Perny et Roy l'application de la logique floue en management réduit l'impact négatif de «*l'opacité de nombreuses décisions implicites et arbitraires lors de l'explicitation des informations* ». La logique floue permet de représenter et de traiter des informations quantitatives imprécises, ou des jugements d'expert incertains. Introduite par Zadeh en 1965, la logique floue repose sur le principe suivant: «*It's better to be relevant than to be precise* » ou appelé encore principe de gradualité (Fustier, 2000).

L'objectif de cette communication est de montrer l'intérêt de la logique floue comme un outil permettant le management de la diversité au sein de l'entreprise, et comme une méthode efficace d'aide à la décision pour les managers (évaluation, contrôle/commande, diagnostic, supervision, modélisation de procédés, prédiction). Ainsi, à travers le présent papier, nous évoquerons dans une première partie la justification de notre choix de la logique floue. A

partir de cette approche, nous présenterons les facteurs d'adaptation des expatriés à partir de la logique floue.

2. Justification du notre choix de modèle de la logique floue

Nous nous proposons d'appliquer le modèle de logique floue (Fustier .B 2006) visant à faire la synthèse des attributs. En répondant à la question ; pourquoi utiliser la logique floue ? Bouchon-Meunier (1995 p.6), a dit « *Il convient d'utiliser la logique floue lorsque des imperfections entachent la connaissance dont nous disposons sur le système, lorsqu'une modélisation rigoureuse de celui-ci est difficile, lorsqu'il est très complexe, lorsque notre façon naturelle de l'aborder passe par une vue globale de certains de ses aspects* ». « *Insistons sur le fait que la logique floue est le seul cadre dans lequel puissent être traitées des imprécisions et des incertitudes, qui autorise également le traitement de certaines incomplétudes, et le seul cadre dans lequel puissent être traitées des connaissances numériques et des connaissances exprimées symboliquement par des qualifications du langage naturel* ». Certes, l'utilisation de la logique floue convient bien avec notre processus et notre système de recherche (Jahmane et coll. 2012 et 2012a).

Pour vérifier enfin les conditions d'utilisation de la logique floue sont-elles respectées dans notre cas de recherche, on a suivi les recommandations de Bouchon-Meunier (1995) : En effet suivant Bouchon-Meunier (1995 p.161-162), les conditions d'utilisation de la logique floue sont :

- Il existe des incertitudes de nature non numérique sur certaines connaissances, reflétant la fiabilité de celui qui fournit ou la variabilité des caractéristiques décrites, ou encore des difficultés d'observation.
- Les données sont fournies par des instruments d'observation dont la précision n'est pas absolue.
- Certaines des connaissances sont exprimées par des termes du langage naturel, par un expert ou un observateur humain, et d'autres sont fournies numériquement par des instruments d'observation.
- Les connaissances concernant le système réalisé sont imparfaites, c'est-à-dire que certaines d'entre elles sont soumises à des imprécisions, éventuellement aussi à des incertitudes.
- Il existe des connaissances graduelles sur le système.
- Certaines des caractéristiques des attributs décrivant le système ne peuvent être décrites avec précision et sont certainement vagues en raison d'une trop grande variabilité de ces caractéristiques ou d'une méconnaissance de la totalité des situations possibles.
- Il n'existe pas de modèle rigoureux du problème que l'on doit traiter ou il existe un modèle d'une grande complexité.
- Si l'une au moins de ces caractéristiques est présente dans le système à traiter, il est intéressant de faire appel à la logique floue pour effectuer la réalisation visée. Dans certains cas, elle est aussi utilisée parce qu'elle est plus simple et plus rapide à mettre en œuvre qu'une méthode traditionnelle, pour un résultat comparable.

3. Application du modèle de logique floue (Fustier .B 2006)

La logique floue, contrairement à ce que laisserait suggérer son nom, n'est pas un vague raisonnement aux aboutissements incertains, elle permet de formaliser simplement, mais rigoureusement, les subtilités de la pensée humaine (Fustier, 2006). « La logique floue

repose, en effet, sur un principe très naturel, le principe de gradualité qui généralise considérablement la logique classique caractérisée par l'opposition stricte « vrai-faux », « 1-0 ». Elle s'applique donc à tous les concepts qui ne peuvent se décrire par des notions mathématiques simples du fait de leur imprécision naturelle. Paradoxalement, les sciences humaines ont très largement négligé cette forme de logique dont les principales applications concernent surtout le domaine industriel ». (Fustier, 2000 p.155). Le concept de logique floue vient donc de la constatation que la variable booléenne, qui ne peut prendre que deux valeurs (vrai ou faux) est mal adaptée à la représentation de la plupart des phénomènes courants. Alors que la logique classique considère qu'une proposition est soit vraie soit fausse, la logique floue distingue une infinité de valeurs de vérité (entre 0 et 1). Il s'agit donc d'une généralisation de la logique binaire à une logique multi variée.

Suivant Zadeh (1965), qui est reconnu comme le père de la logique floue : « la logique floue a eu pour préoccupation principale le raisonnement approximatif dans le contexte de l'analyse de la décision, de la représentation des connaissances, de la classification des formes et des systèmes experts ». ¹⁴⁶ Pour El-Shayeb (1999), les connaissances dont nous dispose sur un système quelconque, pris au sens d'un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et interférant avec leur environnement, sont en général imparfaites. Parmi les raisons de cette imperfection est, l'obtention des connaissances à partir du réel, qui comporte une étape d'observation par des intermédiaires instrumentaux ou humains, généralement soumises à des erreurs, des imprécisions, des incertitudes, et une étape de représentation, que ce soit par le langage naturel, la logique, des nombres avec une précision fixée, une formulation mathématique, par exemple. L'application de la logique floue touche tous les domaines parce qu'elle s'efforce d'apporter des solutions à un problème-clef de toutes réalisations pratiques : d'une part, l'appréhension du monde réel est imparfaite en raison de sa trop grande complexité, d'autre part sa représentation doit à la fois conserver suffisamment d'information pour ne pas trahir les données réelles et la simplifier pour être manipulable efficacement. Bouchon-Meunier (1995, p235), les domaines d'application sont multiples suivant Maiers et Sherif (1985), cité par Bouchon-Meunier (1995, p162), on peut citer ; planification, décision multicritère, décision de groupe, bases de données, classification... « *La logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique* ». Bouchon-Meunier (1995, p235), on peut donc bien utiliser la logique floue en liaison avec la technique de régression simple ou multiple.

La logique floue est un domaine approprié pour modéliser les connaissances imprécises et incertaines (Bonardi et Truck, 2006), suivant El-Shayeb (1999.p.185), « *la logique floue permet de manipuler des informations par nature imprécise, entachées d'incertitude ou de variabilité que l'ingénieur, par son jugement propre est capable de transcrire assez simplement. Par ailleurs, elle offre une méthode de représentation des informations qualitatives très naturelle. Enfin, elle autorise une manipulation mathématique des informations, ce qui a permis d'envisager la programmation informatique de la méthode d'évaluation* », la décision en logique floue est basée sur la notion d'expertise, qui permet de calculer le flou à partir de connaissance a priori ou obtenue antérieurement (Jahmane et ali 2012 a). Dans une démarche scientifique, l'approche des problèmes par la logique floue est différente de celle adoptée, a priori, elle est beaucoup plus pragmatique que déterministe. La logique floue est une extension de la logique classique qui permet la modélisation des imperfections des données et se rapproche dans une certaine mesure de la flexibilité du raisonnement humain. (Dernoncourt, 2011), « *De façon plus générale, les ensembles flous peuvent intervenir efficacement dans la modélisation d'un système complexe, principalement*

¹⁴⁶ Zadeh .L.A , préface de la logique floue et ses applications de Bouchon-Meunier B. (1995).

en raison de leur capacité à synthétiser des informations, à permettre une approche globale de certains caractéristiques du système grâce à la gradualité qui leur inhérents et également, bien sûr, en raison de leur aptitude à traiter des connaissances imparfaites, c'est-à-dire par exemple incomplètes, approximatives, vagues, soumises à des erreurs de mesure ». Bouchon-Meunier, (1995, p235). Enfin, « *un des intérêts de la logique que pour formaliser le raisonnement humain est que les règles sont énoncées en langage naturel* ». Dérnoncourt (2011 p.1). La logique floue semble ainsi fournir un bon cadre théorique pour le raisonnement humain (Jahmane et coll. 2012)

Après avoir présenté la logique floue, il est intéressant d'offrir des exemples d'applications de cette approche dans le domaine de management et de montrer son apport en tant qu'outil pertinent aidant les décideurs à gérer la diversité.

4. L'évaluation des facteurs de l'adaptation des expatriés à partir de la logique floue

4.1. Problématique et hypothèses de recherche

L'expatriation est un vaste champ de recherche qui est exploré depuis peu. En effet, elle constitue le vecteur privilégié du développement des entreprises à l'international (Cerdin, 2003 et 2004). Au sein des entreprises, la mobilité internationale englobe aujourd'hui un grand nombre de réalités distinctes, parmi lesquelles nous pouvons noter les détachements et les expatriations. Bonache, Brewster et Suutari (2007) ajoutent à ces catégories les affectations de courte durée, les voyageurs fréquents- *frequent flyers*-, les personnes parties sur leur propre initiative- *selfs-initiated*-, et les groupes de travail virtuels. Dans cette recherche, nous nous intéressons principalement à deux types d'expatriation, qui ont en commun d'impliquer une installation physique dans le pays d'accueil : les expatriés classiques et personnes parties sur leur propre initiative.

Les expatriés classiques se définissent comme des salariés « *qui quittent temporairement l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation de plusieurs années, en moyenne trois, dans un autre pays avec une perspective de retour* »(Cerdin, 2004). Les personnes parties sur leur propre initiative quittent leur organisation pour un poste dans une nouvelle entreprise à l'étranger, sans avoir de perspective de retour prédéfinies. Ce deuxième type de mobilité internationale ne cesse de croître (Salama, 2010). L'objectif de l'expatriation est principalement l'accomplissement d'un projet organisationnel dans le cas d'une expatriation classique. Au contraire l'objectif est centré sur l'individu et son développement dans le cas du *self-initiated* (Inkson, Arthur, Pringle et Barry, 1997).

Reste à voir si les expatriés s'adaptent aux postes proposés. D'après Black et alii (1991), l'adaptation présente trois dimensions : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. D'une façon générale au début, l'expatrié perçoit son environnement d'accueil avec pour cadre de référence son pays d'origine. Ensuite, il est confronté à la notion du local et progressivement, il commence à saisir les éléments de cet environnement.

L'objectif de ce travail est d'étudier les facteurs déterminants de l'adaptation des expatriés et de les évaluer en utilisant la logique floue (modèle de Fustier).

L'expérience internationale antérieure et la formation interculturelle participent à l'adaptation dite anticipée. Falcoz (1999) précise par ailleurs que l'expérience internationale est un des critères principaux dans le processus de détections du potentiel des futurs cadres dirigeants des grandes entreprises. De ce fait, Cerdin (2003 et 2004) a examiné quatre ensembles de variables :

- Les variables individuelles : ce sont les qualités propres à l'individu regroupés sous le terme de l'adaptabilité. Ces qualités sont reliées positivement aux trois facettes de l'adaptation.

- Les variables relatives au travail : ce sont les caractéristiques propres au travail comme l'autonomie. Ces variables sont supposées influencer uniquement l'adaptation au travail.
- Les variables organisationnelles sont reliées positivement à l'adaptation, à l'interaction et à l'adaptation générale.
- Les variables de l'environnement : exemple, l'adaptation du partenaire qui est reliée positivement aux trois facettes de l'adaptation.
- D'après les travaux de Waxin et alii (1997) les déterminants de l'adaptation sont composés des caractéristiques du poste proposé à l'étranger (différences avec le poste précédent, clarté du rôle), de la situation (préparation, soutien des collègues) et de l'individu lui-même (expériences, connaissances de la culture).

Parmi les facteurs qui influencent l'adaptation des expatriés: le choix et la décision de l'expatriation. Cerdin (1996) a proposé un modèle d'adaptation intégrant la décision d'expatriation. Autrement dit, l'expatrié accepte la proposition qui lui est faite ou il la rejette. L'expatrié peut évidemment poser sa candidature pour partir ou faire savoir qu'il est prêt à partir lorsqu'une opportunité se présentera.

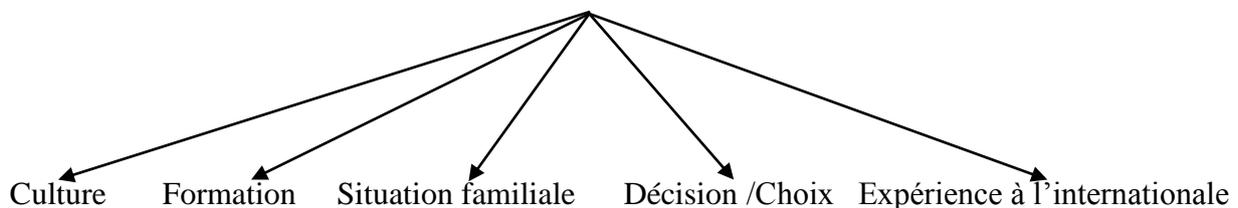
Feldman et Thomas (1992), trouvent que les expatriés qui pensent avoir le choix d'accepter l'affectation à l'étranger ont une plus grande probabilité de réussir lors de cette affectation. La question du libre choix quant à une affectation à l'étranger semble avoir une influence sur le bon déroulement de cette dernière.

Cerdin et Peretti (1997) montrent l'importance de recruter l'expatrié et son conjoint. Généralement, l'entité familiale apporte un soutien moral et social non négligeable pour l'expatrié. En Europe, les femmes représentent moins de 5% des salariés expatriés (Deroure, 1992). Une femme n'est donc pas envoyée à l'étranger pour remplir une mission professionnelle mais parce que l'organisation, qui emploie son mari, le transfère à l'expatriation. D'où le rôle du conjoint dans l'adaptation des expatriés.

L'objectif de ce travail est d'identifier les déterminants de l'adaptation des expatriés et de les évaluer en utilisant l'approche de la logique floue. Notre échantillon est constitué de 10 expatriés de travaillant dans des multinationales implantées en Tunisie.

La première étape de la démarche évaluative consiste à cerner plus précisément les contours du concept « *adaptation de l'expatrié* » en essayant de décomposer ses déterminants par une liste exhaustive d'attributs (Fustier, 2006).

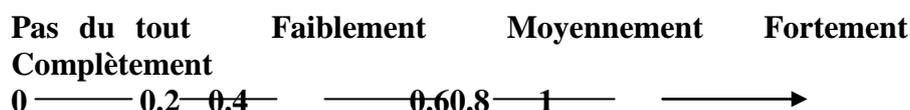
Adaptation de l'expatrié



La seconde étape consiste à évaluer les expatriés sur chaque attribut et à estimer l'importance de ces derniers. Le tableau n° 1 mesure les déterminants de l'adaptation des expatriés ainsi que leurs coefficients d'importance.

4.2. Résultats empiriques

Pour analyser les résultats empiriques de notre étude nous utilisons l'indice de Likert. Likert (1967) a proposé une technique de construction d'échelles d'attitudes. Chaque énoncé des items de l'échelle de Likert fournit une information sur l'attitude du sujet.



L'enquête menée auprès des expatriés montre que sur les 10 expatriés interrogés, 1 expatrié est faiblement adapté, 4 moyennement adaptés, 5 fortement adaptés. Par contre on note l'absence d'expatriés complètement adaptés. Les facteurs déterminants de cette adaptation sont les suivants : Tableau n° 1

Tableau n° 1 :
Les facteurs déterminants de l'adaptation des expatriés¹⁴⁷

<i>I \ j</i>	<i>Culture</i>	<i>Formation</i>	<i>Situation familiale</i>	<i>Décision /Choix</i>	<i>Expérience à l'internationale</i>
1	0,60	0,66	0,00	1,00	0,25
2	0,80	1,00	0,00	1,00	0,75
3	0,60	0,66	0,00	1,00	0,00
4	0,80	0,33	0,00	1,00	0,50
5	0,40	0,00	1,00	1,00	0,25
6	0,60	0,33	0,00	0,00	0,50
7	0,60	0,66	0,00	1,00	0,50
8	0,80	0,66	0,00	1,00	0,75
9	0,20	0,33	1,00	0,00	0,00
10	0,40	1,00	1,00	1,00	0,50
$\Pi(j)^*$	0,60	0,33	0,30	0,50	0,70

****: $\Pi(j)$ Position médiane selon l'enquête menée auprès des experts de l'expatriation.***

Les résultats du modèle de la logique floue sont présentés dans le tableau n°2

¹⁴⁷ Pour plus d'informations concernant les calculs ;Fustier B., (2000), « Evaluation, prise de décision et logique floue », *Economie Appliquée, Tome LIII, n° 1, 2000, p 155-174.*

Tableau n° 2:
Calcul des indicateurs de concordance et des opérateurs de l'agrégation floue¹⁴⁸

<i>Expatriés</i>	<i>S(i) Maximum pondéré.</i>	<i>r(i) Écarts discordants.</i>	<i>t(i) Indicateur de concordance.</i>	<i>g(i) Opérateur de l'agrégation floue.</i>
1	0,60	0,45	0,55	0,58
2	0,70	0,30	0,70	0,70
3	0,60	0,70	0,30	0,45
4	0,60	0,30	0,70	0,65
5	0,50	0,45	0,55	0,53
6	0,60	0,50	0,50	0,55
7	0,60	0,30	0,70	0,65
8	0,80	0,30	0,70	0,75
9	0,33	0,70	0,30	0,32
10	0,50	0,20	0,80	0,65

A travers l'analyse des deux tableaux ci-dessous, on peut constater que ;

- **Expérience à l'internationale :** Nous avons remarqué par ailleurs, que les expatriés qui ont connu d'autres expatriations avant le poste actuel s'adaptent plus facilement que ceux qui n'ont pas eu d'expériences à l'internationale.
- **Situation familiale :** Dans ce sens, les travaux de (Cerdin, 2000) montre que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec la vie familière de son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde à cause de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beaucoup plus d'intensité pour les conjoints ayant quitté leur emploi à cause de l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation.
- Mais notre recherche montre que l'absence du conjoint n'influence pas négativement l'adaptation des expatriés. Markham et al. (1983) suggèrent que les célibataires sont plus aptes à être mobiles alors que d'autres chercheurs ne détectent pas de divergences significatives entre les salariés mariés et les célibataires. Par ailleurs, nous avons relevé que l'adaptation comporte deux aspects d'appréciation : Le 1^{er} aspect se mesure par le sentiment de bien être et la satisfaction. Le 2^{ème} aspect se mesure par le degré d'intégration avec les locaux et l'interaction avec la culture locale, d'où l'importance de la culture pour l'adaptation de l'expatrié.
- **Culture :** Malgré l'évocation de quelques incompréhensions d'ordres culturels, l'analyse de cette étude souligne l'adaptation de la majorité des expatriés dans les multinationales. Toutefois, les expatriés ressentent une angoisse suite à une rencontre entre les deux cultures, la culture du pays d'origine et celle du pays de l'expatrié. Ils sont confrontés à des normes, à des référentiels et à des comportements qui sont différentes de leurs. Cela remet en cause des pratiques et des habitudes.

¹⁴⁸Pour plus d'informations concernant les calculs ;Fustier B., (2000), « Evaluation, prise de décision et logique floue », *Economie Appliquée, Tome LIII, n° 1, 2000, p 155-174.*

- **Formation :** Sur l'ensemble des 10 expatriés, plus de la moitié ont suivi une formation avant le départ et considèrent que cette dernière participe fortement à l'adaptation de l'expatrié.
- **Décision et choix :** La prise de décision et le choix d'expatriation sont pertinents pour l'adaptation de la plupart des répondants.

A travers cette enquête nous avons pu définir quelques critères d'adaptation qui sont les suivants :

L'expatrié adapté entretien des relations franches et amicales avec les locaux, il éprouve une sympathie pour le pays d'accueil et pour les locaux. L'expatrié communique facilement avec les locaux bien qu'il ne maîtrise pas la langue locale.

Quelque soient les enjeux et la contingence de la situation des expatriés. Ces derniers expriment tous un sentiment de satisfaction de leur situation financière, de leur adaptation et de leurs relations réputées exemplaire avec les locaux.

Quant aux objectifs et moyens de développement de l'adaptation proposés par les expatriés, d'une manière générale ils visent notamment à :

Mettre en œuvre un certain nombre d'actions de changement organisationnel sans toucher au fond afin de s'adapter au contexte socio-économique tunisien.

Créer des lieux d'échange des pratiques et de l'interculturel.

Il est nécessaire pour l'expatrié de tenir compte de la mentalité, du comportement et des habitudes et des potentialités humaines de l'équipe avec laquelle il travaille ((Salama 2010). Aussi il faut ajouter qu'il lui est important de tenir compte des particularités sociétales. Ces préalables s'ils sont bien perçus par l'expatrié conditionnent dans une grande mesure la réussite de la profonde mutation qu'il vit dans le pays d'accueil.

5. Conclusion

Face à la diversité des enjeux managériaux, la logique floue est un outil de modélisation stratégique efficace dont la finalité est d'aider les chercheurs et les décideurs en management. Le floue fédère trois facettes souvent coexistantes : Imprécision, Incertitude, Subjectivité. Nous prenons régulièrement de bonnes décisions à partir d'informations floues. La logique floue, intégrant la diversité, permet la modélisation et le traitement rigoureux de données managériales.

Dans notre recherche, nous avons présenté une application de la logique floue dans le domaine de management, et précisément en gestion des ressources humaines « l'adaptation des expatriés ». Les résultats sont satisfaisants et prouvent que ce modèle peut être utilisé comme un moyen d'aide à la décision. Enfin, on peut constater aussi qu'il est nécessaire d'exploiter la diversité de la logique floue et d'élargir son utilisation dans d'autres disciplines (exemple : étude de marché en marketing, diagnostic en stratégie, choix d'investissement en finance,...) afin de généraliser les résultats.

6. Bibliographie

BLACK & GREGERSEN., (1991), « Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments ». *Human Relations*, 44(5), 497-515.

BLACK J.S., M. MENDENHALL & G.ODDOU, (1991), « Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of management Review*, vol. 16 n°2.

- BONARDI A. ET TRUCK I.(2006), « Une introduction à la logique floue, pour une approche prospective pour la visualisation du son ». IARM, Université Paris 8 ; http://gtv.mshparisnord.org/IMG/pdf/SeminaireMSH_9-01-06.pdf
- BONACHE J., BREWSTER C. & SUUTARI V (2007) « Knowledge, international mobility, and careers». *International Studies of Management and organization*, 37(3), 3-15.
- BORNE P.ET COLL., (1998): *Introduction à la commande floue*, Edition Technip, Paris.
- BOUCHON-MEUNIER B (1995), *La logique floue et ses applications*. Editions Addison – Wesley France, Paris.
- CERDIN J.L& PERETTI J.M, dir. (1996), « Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation »1996-11; 1996; 2 vol. (445 p.)
- CERDIN J.L& PERETTI J.M., (1997), « Les cadres français expatriés: principaux déterminants d'une adaptation réussie », *Actes de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Montréal, 1997*.
- CERDIN, J-L. (2000). « Recrutement et Sélection des expatriés ». *Gestion* 2000, 4, 87-101.
- CERDIN J.L., (2003), « International diffusion of HRM practices: the roles of expatriates », *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.
- CERDIN J.L., (2004), « Les carrières dans un contexte global », *Revue management et avenir*, n°1, juin.
- CERDIN. J-L. (2004). « L'expatriation : Un temps de carrière particulier. In S. Guerrero, J.-L. CERDIN ET A. ROGER (coordonné par), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, AGRH, 16, 265-282.
- DEROURE F., (1992), « Mobilité professionnelle en Europe : dimension familiale et pratiques d'entreprise ». *Commission des communautés Européennes*.
- DERNONCOURT F. (2011), « Introduction à la logique Floue » :Réf : <http://franckdernoncourt.developpez.com/tutoriels/algo/introduction-logique-floue/>
- DOURRA H. & SIY P., (2002), « Investment using technical analysis and fuzzy logic », *Fuzzy Sets and Systems*, 127(2) April, 221-240.
- EL-SHAYEB Y. (1999), « Apport de la logique floue à l'évaluation de l'aléa « Mouvement de Terrain des sites géotechniques » : propositions pour une méthodologie générale ». Thèse de doctorat INP de Lorraine.
- FALCOZ CH. & MERIGNAC L., (1999), «Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation :un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint », *11^{ème} congrès de l'AGRH / ESCP-EAP*.
- FELDMAN D.C & THOMAS D.C., (1992), « Career management issues facing expatriates ». *Journal of international Business Studies*, 23, 271-293.
- FUSTIER B., (2003), « Evaluation à partir de concepts vagues : un modèle de logique floue » *Note de recherche du CEMAFI Université de Nice-Sophia Antipolis*.
- FUSTIER B., (2001), « Sensibilité des sites touristiques. Une approche fondée sur la logique floue », *Teoros,Montréal, vol. 20, 2001, n° 3, p 45-53*.
- Fustier B., (2000), « Evaluation, prise de décision et logique floue », *Economie Appliquée, Tome LIII, n° 1, 2000, p 155-174*.
- GUTIERREZ I. & CARMONA S., (1988), « A fuzzy set approach to financial ratio analysis », *European Journal of Operational Research*, 36(1), July, 78-84.
- Inkson K, Arthur MB, Pringle J & Barry S. (1997). « Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development ». *Journal of World Business*, 32(4), 351-368.
- JAHMANE Abderrahman (2012); la fidélisation des parties prenantes centrales (Investisseurs et personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise, thèse de doctorat en science de gestion IAE de Lille (sous la direction de Louart Pierre)

- JAHMANE A, VAN HOOREBEKE D. ET LOUART P. (2011a); the link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale": *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011
- JAHMANE A, VAN HOOREBEKE D. ET FUSTIER B. (2011); Individual investors and the financial crisis: Towards a scale of loyalty: Application to Tunisian financial market: *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.
- LEÓN T., LIERN V. & VERCHER E., (2002), « Viability of infeasible portfolio selection problems: A fuzzy approach », *European Journal of Operational Research*, 139-1, May, 178-189.
- LIKERT R., (1967), « The method of constructing an attitude scale » in: Fisbhein M., *Reading Attitudes, Theory and Measurement*, John Wiley and Sons. New York.
- MARKHAM W., MACKEN P., BONJEAN C. & CORDER J., (1983), « A note on sex, geographic mobility, and career advancement ». *Social forces*, 61, 1138 - 1146.
- PERNY P. & Roy P., (1992), « The use of fuzzy outranking relations in preference modelling », *Fuzzy Sets and Systems*, Vol.49, p. 33-53.
- Serguieva A. & Hunter J., (2003), « Fuzzy interval methods in investment risk appraisal », *Fuzzy Sets and Systems*, *In Press, Corrected Proof, Available online 26 July 2003*.
- SLAMA Y (2010)." le rôle des salariés locaux dans le processus d'adaptation des expatriés dans le cadre de la multinationalisation des firmes" ; thèse de Doctorat en sciences de gestion IAE de Corse sous la direction de Peretti JM.
- TARRAZO M., (1997), « An application of fuzzy set theory to the individual investor problem», *Financial Services Review*, 6 (2), 1997, 97-107.
- WAXIN M., Royer A. & Chaudon J.L., (1997), « L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative », in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise?*, Presses HEC.
- ZADEH LA (1965), "Fuzzy Sets". *Information and Control* n°8 pp.338-353
- ZMEKAL Z., (2001), « Application of the fuzzy–stochastic methodology to appraising the firm value as a European call option », *European Journal of Operational Research*, 135(2), December, 303-310.

VERDIR L'AUDIT SOCIAL ET / OU L'ÉVALUATION SOCIÉTALE !!!

Michel JORAS

Enseignant-chercheur HDR

ESCE Paris

michel.joras@orange.fr

Michel JONQUIERES

Conseil-expert en management général

michel.jonquieres@orange.fr

Après 20 années de maturation, le modèle du Développement Durable (Rio – 1992) et les 10 années de sa traduction dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises – RSE (Livre blanc de l'Union Européenne – 2001), sous le sigle DD & RS, en accord avec les injonctions de la Modernisation de l'Action Publique (MAP – 2012), sert de cadre de référence au futur « Plan national français pour le développement de la responsabilité sociétale (2013) ».

Un « Plan national d'actions prioritaires » en conformité avec la demande de la Commission européenne pour un canevas DD & RS 2011 – 2014, confirme l'adoption d'un nouveau modèle sociétal français et européen.

Les politiques DD & RS se traduisent pour les grandes entreprises, et, par porosité pour les entités mobilisant des ressources humaines, par des obligations de reporting de la gouvernance et de la gestion des entreprises et collectivités sur des critères sociaux, environnementaux et sociétaux (au sens économique).

1. Le Plan Vert / le Canevas Vert

Ainsi dans cette mouvance, l'article 55 de la loi Grenelle 1 du 3 août 2009 imposait à tous les établissements d'enseignement supérieur de mettre en place une démarche Développement Durable (dans ses trois dimensions : économie, environnement et société) sous la dénomination « Plan Vert ».

Après son officialisation, le 17 juin 2010, le Plan Vert est passé d'une simple évocation à un ensemble d'exigences agencées au sein du canevas du Plan Vert élaboré conjointement par la Conférence des Grandes Ecoles – CGE et la Conférence des Présidents d'Universités - CPU.

Le Canevas propose, en respectant l'architecture de la Stratégie Nationale du Développement Durable¹⁴⁹ révisée (SNDD), de décliner chacun des 9 défis clés pour les établissements d'enseignement supérieur :

- Défi 1/ Consommation et production durables
- Défi 2/ Société de la connaissance, éducation, formation, recherche et développement
- Défi 3/ Gouvernance
- Défi 4/ Changement climatique et énergies
- Défi 5/ Transport et mobilité durables
- Défi 6/ Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles
- Défi 7/ Santé publique, prévention et gestion des risques
- Défi 8/ Démographie, immigration, inclusion sociale
- Défi 9/ Défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans

¹⁴⁹ Outre la SNDD, ce référentiel prend en compte de nombreux textes fondamentaux dans le paysage du développement durable et de la responsabilité sociétale tels que :

- le Global Compact,
- la norme ISO 26000 : 2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale,
- le rapport mondial de Développement Humain du PNUED

le monde

Le référentiel Plan Vert est construit sur 5 niveaux d'amélioration continue (représentant 62 variables) avec un niveau central qui correspond au respect de la réglementation, des objectifs du canevas Plan Vert (ou des bonnes pratiques lorsque les deux précédents items ne sont pas applicables).

Ces 5 axes sont respectivement :

- 1 – axe stratégie et gouvernance
- 2 – axe enseignement et formation
- 3 – axe recherche
- 4 – axe gestion environnementale
- 5 – axe politique sociale et ancrage territorial.

Ce 5^o axe « politique sociale et ancrage territorial » consacre un nouveau regard sur l'ancien domaine Social que suggérait l'Institut International de l'Audit Social (IAS).

Ainsi, sous l'intitulé « variables opérationnelles et stratégiques », le Plan Vert cadre le social / le sociétal sous 5 variables stratégiques :

- Variable stratégique n° 5.1 : Favoriser une politique humaine et sociale de parité et de diversité au sein des personnels, variable qui se décompose en 2 variables opérationnelles :
 - o mise en place d'actions en faveur de la parité dans le recrutement et la promotion des personnels
 - o mise en place d'actions en faveur de la diversité dans le recrutement et la promotion des personnels
- Variable stratégique n° 5.2 : Valoriser et développer les compétences et la mobilité interne, variable qui se décompose en 2 variables opérationnelles :
 - o formation professionnelle des personnels
 - o valorisation des compétences des personnels permettant la mobilité ¹⁵⁰
- Variable stratégique n° 5.3 : Développer une politique de la qualité de vie dans l'établissement (personnels et étudiants), variable qui se décompose également en 2 variables opérationnelles :
 - o mise en place d'une politique de prévention, de sécurité et de santé
- mise en place d'une politique de qualité de vie
- Variable stratégique n° 5.4 : Favoriser une politique d'égalité des chances pour les étudiants, variable qui se décompose en 3 variables opérationnelles :
 - o mise en place d'une politique d'égalité des chances pour tous les étudiants dès leur admission dans l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle
 - o mise en place d'action(s) et de services en faveur de l'accueil et de l'intégration des étudiants internationaux
 - o mise en place de services d'aide aux étudiants (offres d'emploi, bourses, fonds de solidarité, ...)
- Variable stratégique n° 5.5 : Engager l'établissement dans le développement DD & RS sur ses territoires, variable qui entraîne une seule variable opérationnelle :

¹⁵⁰ La première prise de conscience « valorisation des compétences des personnels permettant la mobilité » est d'actualité depuis la toute récente loi sur la flexisécurité transposant l'accord interprofessionnel signé le 11 janvier 2013 et les accords sociaux de Renault de mars 2013.

- implication de l'établissement sur son territoire au travers de sa politique DD & RS et engagement vis-à-vis de la collectivité dans sa politique DD & RS

Nota : Sous l'intitulé « prises de conscience », le référentiel vert, bien que se projetant sur un campus / étudiants, ne pourrait-il, naturellement, se transposer sur toute entité physique mobilisant des ressources humaines : entreprise, association, collectivité, ... ?.

2. Système de management d'un « audit vert » à partir d'une variable stratégique du plan vert

Il est à noter que la démarche peut être qualifiée d'évaluation et non d'audit. Contrairement à un audit ou la réponse à une exigence est binaire (l'exigence est satisfaite ou l'exigence n'est pas satisfaite) l'évaluation nécessite une hiérarchisation du jugement, un positionnement sur une échelle comportant plusieurs niveaux.

Pour le Plan Vert, chaque variable opérationnelle et stratégique doit faire l'objet d'un positionnement dans une échelle à 5 niveaux de réponse à l'évaluation et/ou l'audit :

- niveau 1 : prise de conscience
- niveau 2 : initiation
- niveau 3 : conformité aux objectifs du canevas du Plan Vert
- niveau 4 : maîtrise
- niveau 5 : exemplarité

Les fervents pratiquants du management de la qualité ont reconnu ici la méthode de la grille de maturité (d'un système, d'un processus), outil « classique » dans la boîte à outils du qualitatifien

Pour chacun de ces niveaux, en regard des défis de la SNDD, figure un niveau de réponse préétabli (cf. tableau ci-dessous).

Niveaux	Niveau de réponse en regard du défi SNDD
Niveau 1 PRISE DE CONSCIENCE	<ul style="list-style-type: none"> ● Prise de conscience du DD ● Réflexion en cours ● Aucune prise en compte des enjeux du Plan Vert
Niveau 2 INITIATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Début d'état des lieux et de mise en conformité ● Mesures partielles de performance ● Quelques actions ponctuelles
Niveau 3 CONFORMITE AUX OBJECTIFS DU CANEVAS PLAN VERT	<ul style="list-style-type: none"> ● Conformité à la législation, dont les objectifs du canevas Plan Vert et aux "bonnes pratiques" d'usage ● Formalisation ● Evaluation des actions engagées
Niveau 4 MAITRISE	<ul style="list-style-type: none"> ● Processus d'amélioration continue ● Début d'innovation ● Recherche d'efficacité
Niveau 5 EXEMPLARITE	<ul style="list-style-type: none"> ● Excellence ● Innovation, reconnaissance des pairs, exemplarité

Tableau 1 : illustration des niveaux de réponse

C'est ainsi que pour l'item 5.2.2 « Valorisation des compétences des personnels permettant la mobilité », item associé au défi n°8 de la SNDD, les 5 niveaux de réponse font l'objet des phrases type suivantes (cf. tableau 2 ci-dessous) :

Niveaux	Commentaires :
niveau 1 Prise de conscience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelques outils de constat existent (pyramides des âges, tableaux d'évolution des niveaux de recrutement,...) mais ne sont pas

	<ul style="list-style-type: none"> synthétisés ▪ Les possibilités de mobilité ne sont pas diffusées
niveau 2 Initiation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiation d'une démarche de gestion des emplois et des compétences ▪ Formalisation des offres de mobilité interne ▪ Fiches de postes et des compétences
niveau 3 Conformité aux objectifs du Canevas Vert	1. Plan d'actions annuel : recensement des possibilités de mobilité interne et publication, mise en œuvre d'outils de VAE, ...
niveau 4 Maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> 2. La politique de valorisation des compétences est systématisée 3. L'accompagnement des personnels est mis en œuvre, les indicateurs du bilan social sont exploités
niveau 5 Exemplarité	4. Politique de GPEC : analyse croisée des compétences individuelles et collectives : management par segments de personnes (seniors, femmes, jeunes, handicapés,...) et suivi de l'évolution des personnels

Tableau 2 : Illustration des niveaux et phrases type pour l'item 5.2.2

Cette évaluation, fait l'objet de nombreuses règles pratiques permettant d'adapter le référentiel Plan Vert aux différentes spécificités des établissements.

Le référentiel Plan Vert et le canevas Plan Vert contiennent les éléments d'une approche Plan, Do, Check, Act (PDCA) chère à M. Deming comme le précise le tableau 3 ci-dessous.

	Eléments de la démarche Plan Vert (référentiel + canevas)
Plan	<ul style="list-style-type: none"> - définition préalable du domaine d'application : unités géographiques et/ou organisationnelles - évaluation des niveaux des variables (hiérarchisation) - établissement du diagnostic - engagement de la Présidence - établissement de la politique DD & RS ¹⁵¹ - création d'un comité de pilotage de la démarche Plan Vert - mesure et évaluation de la performance de l'établissement au regard des lois, règles, normes, initiatives volontaires - mise en œuvre d'une veille dédiée au DD et à la RS - ...
Do	<ul style="list-style-type: none"> - identification des bonnes pratiques - identification d'objectifs et mise en œuvre des actions associées - développement d'une politique de communication - actions de sensibilisation à la démarche - actions de formation - incitation et accompagnement des partenaires - création d'une structure fonctionnelle et opérationnelle dédiée à la démarche Plan Vert (définition des rôles, responsabilités et autorités) - mise en œuvre de mesures de prévention (santé & sécurité) - ...
Check	<ul style="list-style-type: none"> - évaluation de l'avancement des actions - mise en œuvre de mesures (énergies, déchets, eaux, consommables, ...) - mise en œuvre d'éléments de gestion (énergies, eaux, déchets, consommables, ...) - identification et suivi d'indicateurs sociaux, environnementaux et économiques - création d'un comité de suivi - à terme : labellisation de la démarche - ...
Act	- évaluation et développement d'un processus d'amélioration continue et de progrès.

Tableau 3 : Approche PDCA et éléments du Plan Vert

¹⁵¹ La politique figure ici dans le Plan mais comme dans toute approche système, car il est évident que bâtir une politique nécessite au préalable un état des lieux du domaine concerné

Il est à noter que dans cette démarche Plan Vert, l'implication de la fonction Ressources Humaines dans la mise en œuvre de la démarche Plan Vert se retrouve, outre l'axe n°5, dans un grand nombre de démarches, d'actions ci-dessus citées.

Dans le canevas Plan Vert figurent de nombreux éléments illustrant parfaitement le concept de l'amélioration continue, objectif permanent du PDCA.

3. Conclusion

La demande faite aux établissements d'enseignement supérieur de renseigner, sous leur responsabilité, la prise en compte des critères du Plan Vert illustre l'adhésion au paradigme DD & RS par la France et est en harmonie avec les travaux ISO/AFNOR (en cours et à venir) d'élaboration de normes internationales relatives au domaine de la gestion des ressources humaines.

Plusieurs chantiers de rédaction sont d'ores et déjà en cours, ils concernent :

- la gouvernance en matière de ressources humaines,
- le coût du recrutement,
- la terminologie dans la fonction ressources humaines.

Des sujets plus « ISOtériques » restent à explorer :

- l'employabilité durable,
- les mesures dans le domaine des ressources humaines,
- ...

A moyen terme, ces normes RH faciliteront toutes les formes d'audit / évaluation au sein des différents champs de la fonction humaine, dont l'éclairage aura été diffusé par la collaboration exemplaire des grandes écoles et universités auprès du monde des affaires soumis à l'exercice de « l'ancrage territorial » du plan VERT.

Dans cette mouvance verte, il va de soi qu'il ne s'agit pas ici de mettre à bas les pratiques d'audit / d'évaluation telles que définies au sein des différentes normes de la série NF EN ISO/CEI 17000 relatives à l'évaluation de la conformité.

En effet il s'agit tout simplement de « verdir », en l'approfondissant, l'audit social / l'évaluation sociétale par l'usage raisonnable des dispositifs et éléments du Plan Vert / Canevas Vert et ainsi de mieux rendre compte de leur efficacité, et ce à partir de critères prouvés tangiblement et documentés, souci professionnel constant de tout auditeur / évaluateur social/sociétal.

4. Annexe 1 : Exemple de quelques éléments du Plan Vert faisant partie intégrante des « attributions » de la fonction Ressources Humaines

- en matière de formation :
 - 4.7. Intégration du DD-RSE dans la formation continue
 - ...
- en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :
 - 3.1.9. Action(s) en faveur d'une mobilité durable
 - 2.2.2.1. Valorisation des compétences et formation professionnelle du personnel
 - 2.2.2.2. Implication des parties prenantes dans des missions d'intérêt général pour l'établissement et valorisation des actions de chacun- ...
- en matière de gestion des déplacements :
 - 3.4.1.2. Réalisation d'un Plan de Déplacement Campus
 - 3.4.1.4. Action(s) pour favoriser la réduction des déplacements professionnels (télétravail, installation de NTICs permettant le travail et les réunions à distance, organisation rationnelle des déplacements/réunions des personnels...,
 - ...
- en matière de diversité et de parité :
 - 2.1.2.1. Mise en place d'action(s) en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap (conformité aux réglementations, actions supplémentaires pour accessibilité, cours à distance, services spécifiques, signature charte université handicap, ...)
 - 2.1.2.2. Mise en place d'action(s) en faveur de l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers (soutien lors de l'admission, services dédiés pour faciliter l'intégration/ l'installation des étudiants, jumelage avec établissements privilégiés, ...)
 - 2.1.2.3. Existence d'une politique de diversité dans le recrutement et de parité dans la promotion du personnel à tous niveaux. Notamment, prise en compte de nombreux indicateurs tels que taux de féminisation des personnels, sénior, % de personnes en situation de handicap, diversité des origines sociales, salaires hommes / femmes, représentativité aux postes de direction
 - ...
- en matière de prévention et de santé & sécurité :
 - 2.2.1.2. Mise en place et formation des agents de maintenance (ACMO) et correspondants hygiène et sécurité
 - 2.2.1.4. Mise en place d'une politique de prévention et de suivi médical ainsi que d'information sur les risques sanitaires auprès du personnel et des étudiants
 - 2.2.1.5. Existence d'une politique de prise en charge des risques sanitaires et des addictions (alcool, tabac, drogue, dopage...) en direction des étudiants et des personnels
 - 2.2.1.6. Actions en faveur d'une alimentation saine et équilibrée (distributeurs de boissons et de nourriture, sensibilisation, en partenariat avec les services du CROUS, ...)
 - 2.2.1.7. Réalisation d'actions d'information et de prévention auprès des personnels et étudiants sur d'autres sujets tels que le harcèlement
 - ...

- en matière de qualité de vie / bien-être :
 - 2.2.3.1. Mise en place d'actions socioculturelles et sportives à destination du personnel
 - 2.2.3.2. Mise en place d'actions socioculturelles et sportives à destination des étudiants
 - 2.2.3.7 Formation du personnel au développement durable
 - 2.2.3.8. Accompagnement des initiatives du personnel (en et hors formation) dans la réalisation de projets DD & RS
 - 2.2.3.6. Existence de dispositifs permettant de suivre l'appréciation par les usagers de leur qualité de vie au sein du campus
 - ...

- en matière d'égalité des chances et de solidarité :
 - 2.1.1.1. Mise en place d'une politique d'égalité des chances pour les étudiants dans l'établissement à leur admission, pendant leur cursus et lors de leur insertion professionnelle avec notamment des actions pour l'autonomie des étudiants à besoins spécifiques et pour l'accueil des étudiants étrangers
 - 2.1.1.2. Mise en place d'actions de solidarité en faveur des étudiants et du personnel (fonds de solidarité, assistance sociale, logement,)
 - 2.1.1.3. Participation avec des acteurs locaux à des projets de solidarité, de lutte contre l'exclusion
 - 2.1.1.4. Investissement dans des projets de solidarité internationale
 - ...

- mais également en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés, de recrutement, ...

DE L'INCOMPREHENSION DE LA PERCEPTION DU POSTE A POURVOIR A LA NECESSITE DE L'AUDIT SOCIAL

Assya KHIAT

Responsable du master pro RHC

Laboratoire des Réformes Economiques et de l'Intégration Régionale et Internationale (**REFEIRI**)

Université d'Oran Es Sénia – Algérie

assya.khiat@gmail.com

L'ANEM (Agence Nationale pour l'Emploi), tente depuis 2006 à travers son dispositif à l'échelle nationale de réguler le marché de l'emploi. Cette action s'inscrit et renoue avec les intentions des pouvoirs publics de contrôler les mouvements relatifs au potentiel humain dans son désir d'ajuster au maximum le marché de l'emploi. Les recruteurs publics et privés (Retrapide et Lapem) pour la région d'Oran auraient pu trouver dans cette volonté d'amorcer le changement un terrain facilitateur pour gérer la dotation en personnel pour les entreprises. Et pourtant, les enjeux dans un contexte de crise et de taux de chômage revu à la baisse (9 % en 2013 selon Sellal A. ministre de l'intérieur) se traduisent par des rapports de force sous le motif 'du droit du sol' à des recrutements loin de satisfaire à l'équilibre entre offres et demandes. En fait, la conduite du changement pour une refondation des pratiques RH sont soumises à rudes épreuves.

« Retracer l'histoire ou les histoires du recrutement est une gageure¹⁵²

1. Introduction

L'idée de départ de cette communication s'inscrit dans le cadre de nos réflexions que nous menons dans le master professionnalisant Ressources humaines et Communication (RHC) dont nous sommes responsables. Il ne s'agit donc là non d'une communication scientifique avec un travail de recherche ? Pour autant la thèse défendue consiste à mettre en évidence la nécessité de former des responsables RH au profil managérial afin d'allouer la fonction de responsables RH dotés d'esprit d'ouverture, de partage et de stratégie pour optimiser la fonction RH. Il s'agit pour nous de sortir la fonction RH de sa léthargie.

Cette fonction figée, à l'état chrysalide, nous espérons la faire « papillonner ». Notre problématique repose sur l'idée que la fonction RH est en 'souffrance' (Khat A., 2010) faute de praticiens RH formés aux exigences de dotations et de développement des RH. Notre regard va alors croiser deux moments.

Dans un premier temps nous tenterons d'analyser le dispositif ANEM mis en place par les autorités publiques dans ce qu'il serait facilitateur et régulateur dans la gestion de la dotation en personnel au sens de (Jimenez A., (2007-2008).

Dans un deuxième temps, nous tenterons de mettre en exergue les pratiques de recrutement. Ce qu'elles devraient être et ce qu'elles sont dans la réalité. A ce propos notre méthodologie consiste à transcrire certains moments des témoignages de responsables de recrutement de dispositif étatique et privé (ANEM et LAPEM).

¹⁵²BESSEYERE Des HORTS C.H., (2012), *RH au quotidien*, Dunod, Paris, p 165.

Il s'agit pour nous d'amener vers une RH au quotidien qui soit performante (Besseyre des Horts C.H., 2012) et impliquant par le dialogue la responsabilité de toutes les parties prenantes (Jimenez, A., 2007-2008).

Une manière d'être dans la RSE et le DD. Car c'est au cœur des débats sur la RSE et le DD qui nous fondons notre analyse. Un champ large que nous analysons seulement sous l'angle des pratique RH puisque selon Moez Ben Yedder et Férid Zaddem (2009), l'approche par les parties prenantes, théorisée par Freeman (1984) a donné lieu à plusieurs niveaux d'interprétation aussi bien dans la sphère académique que celle managériale.

2. Régulation du marché du l'emploi : le cadre juridique

2.1. Le dispositif ANEM

À la fin du 19^{ème} siècle, le chômage était l'une des préoccupations majeures des pays industrialisés. A la fin de l'année 2004, une loi a été promulguée en Algérie qui était relative aux placements des travailleurs et au contrôle de l'emploi. Cette loi avait comme principaux axes :

- Le développement de l'emploi ;
- L'équilibre régional ;
- Lutte contre le chômage.

Ce qui induit une réforme du service public de l'emploi (**SPE**) qui est représenté par l'agence nationale de l'emploi (**ANEM**) dans lesquels tous demandeurs d'emploi doivent s'inscrire, ainsi que tout employeur notifier toute offre d'emploi.

Les missions principales de l'**ANEM** se résument en l'organisation et l'assurance de la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et la garantie d'un service de recrutement efficace. Alors que son objectif est d'assurer une mise en marché maximale des candidatures et la réussite des démarches de recrutement des entreprises. On trouve aussi la Direction Régional de l'Emploi qui constitue le relais entre le siège et les structures qui lui son inférieur (Agence Wilaya et Agence Locales).

2.2.- Les missions de l'ANEM

Le marché de l'Emploi est régulé à travers l'**ANEM** qui est l'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs (offres et demandes), après cette organisation, plusieurs contributions créatrices d'emploi existent : **ANSEJ** ; **CNAC** et **DAIP**.

DAIP : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle :

- Il est régit par les dispositions du décret exécutif N°08-126 du 19 Avril 2008. La gestion, le suivi, l'évaluation et le contrôle du dispositif sont assurés par l'**ANEM** en relation avec la direction de l'Emploi de wilayas. Son objectif est favoriser l'insertion des jeunes, encourager toutes formes d'actions. Son avantage consiste à la rémunération mensuelle brute, charges sociales, coût des dépenses de formation à hauteur de 60% (cadre des CFE), ainsi que les avantages fiscaux et parafiscaux des recrutés **DAIP** sont prises en charge par l'Etat.
- Pour les étrangers qui veulent travailler en Algérie, la loi 81-10 du 11 Juillet 1981, dicte qu'aucun travailleur étranger ne peut exercer une activité salariée sans être en possession d'un permis de travail ou d'autorisation de travail temporaire.
- Pour les entreprises étrangères désirantes recrutées de la main d'œuvre étrangère, doivent bénéficier d'un accord global de principe, et suivre certaines procédures. Le travailleur étranger titulaire d'un Contrat de Travail et d'une Autorisation Provisoire de Travail doit obtenir un Visas de Travail et de Travail Temporaire. Et la, deux cas se présentes :

Travailleurs étrangers intervenants dans la réalisation de projets nationaux, ou d'autres organismes employeurs.

- Pour ceux qui veulent travailler en Algérie, l'**ANEM** vous aide à réaliser votre objectif, et ses attributions en matière de gestion de la main d'œuvre étrangère sont fixées par l'article 5 du décret exécutif n°06-77 du 18 février 2006.
- Pour les personnes qui souhaitent à L'étranger il faut bien qu'ils maîtrisent une ou plusieurs langues étrangères. L'**ANEM** permet le placement pour travailler à l'étranger, elle est chargée : de favoriser le placement des travailleurs nationaux à l'étranger et à l'organisation des actions de placement de la main d'œuvre algérienne à l'étranger et de veiller à leur réalisation, ainsi de les accompagner et de suivre les placements effectués. Travailler à l'étranger permet l'occasion d'ajouter de l'expérience sur votre **cv**.
- On trouve aussi des entreprises privés agréées de placement qui sont à Oran : **LAPEM et Retrapide**. L'**ANEM** offre la possibilité de figurer dans un fichier national et accompagne dans l'élaboration et la concrétisation des projets professionnels.

Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) :

La gestion du dispositif DAIP est assurée par l'ANEM et les Directions de l'Emploi des Wilaya et son objectif est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi et d'encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes.

➤ **Les types de contrats d'insertion :**

- -CID : contrat d'insertion des diplômés ;
- -CIP : contrat d'insertion des professionnels ;
- -CFI : contrat de formation et d'insertion.

➤ **Les contrats sont établis entre :**

- -l'administration chargée de l'emploi (DEW) ;
- -l'employeur ou l'organisme formateur ;
- -le bénéficiaire.

➤ **La durée du contrat :**

- 3 années renouvelables pour les établissements publics ;
- 1 année renouvelable pour le secteur économique ;
- 1 année non renouvelable pour les maîtres artisans.

➤ **Nombre de bénéficiaires accordé par l'employeur :**

- pas plus de 15% de l'effectif en activité ;
- dans une micro entreprise : 2 max ;
- les employeurs ont droit au dispositif une deuxième fois si 25% des premiers sont insérés.

➤ **Obligations des jeunes insérés :**

- rupture de contrat sans motif => perte de leur éligibilité au dispositif ;
- il faut achever la période fixée dans le contrat ;
- si la rupture est justifiée ils ont toujours le droit au dispositif ;
- les jeunes insérés doivent respecter le règlement intérieur de l'organisme employeur.

➤ **Obligations de l'employeur :**

- rupture de contrat sans motif => perte de leur éligibilité au dispositif ;
- s'il désire rompre le contrat il doit aviser par écrit les services de l'ANEM 7 jours minimum avant la rupture ;
- il doit préciser par écrit les motifs de la résiliation du contrat ;
- la rupture du contrat entraîne la suspension du versement de la rémunération.

➤ **Les conditions d'éligibilité des demandeurs :**

- être primo demandeur ;
- de nationalité algérienne ;
- âgé de 18 à 35 ans ;
- justifier la situation vis-à-vis de service national ;
- -Titre et diplôme, justifications de niveau d'instruction, de qualification et d'acquit professionnels ;
- -Inscrit comme demandeurs d'emploi auprès de l'ALEM du lieu de résidence ;
- -Agé de 16 ans, à condition d'accepter de suivre une formation dans les filières déficitaires sur le marché de l'emploi.

➤ **Rémunération et bourses:**

- **-CID :**
 - **15000DA** net pour les diplômés de l'enseignement supérieur
 - **10000DA** net pour les techniciens supérieurs
- **-CIP : 8000DA** net
- **CFI : 12000DA** net

➤ **Couverture sociale**

Les jeunes insérés dans le cadre DAIP bénéficient des prestations d'assurances sociales en matière de maladie, de maternité, d'accidents de travail et maladies professionnelles. Les lois de recrutement d'ordre fiscal et parafiscal prévue par la loi n°06-21, du 11 décembre 2006, ont motionné les numéros de loi et leur date et la date de leur changement si ils ont été change. Dans le cadre de l'insertion auprès des entreprises publiques et privées CTA on trouve 3 types de contribution de l'état :

Contribution de l'Etat	Diplômes	Contrat	Le contrôle des deux institutions (ANEM et DEW)
12.000 DA net par mois	universitaires	03 années renouvelables	Vérifier la concordance entre la qualification et le poste proposé. L'encadrement en milieu professionnel. La transmission mensuelle des feuilles de présence
10.000 DA net par mois	techniciens supérieurs	03 années renouvelables	
8.000 DA net par mois	insertion professionnelle	03 années renouvelables	

Le contrôle qui s'effectue par les deux institutions A.N.E.M et D.E.W se résume en :

- l'affectation des jeunes insérés dans les postes adéquats selon leurs formations et qualifications.
- les encadrer au milieu professionnel, (comme l'indique l'article 24).
- assurer la transmission mensuelle des fiches de pointage.
- pour les recrutés : Dépôt d'une copie du contrat du travail et l'affiliation de sécurité social.
- Pour les non-recrutés : Remise de l'attestation d'insertion.

3. Dotations en personnel

3.1. Les étapes du processus recrutement

Le processus de recrutement classique à trois étapes : identifier, sélectionner, intégrer va passer dans les faits à six : attirer / identifier, quantifier, évaluer, choisir, intégrer, suivre (Besseyre Des Horts, 2012). De fait, le recrutement est une compétence à acquérir (Dumon C.H., 2005) et est spécifique à la cible visée. Ainsi le recrutement à l'international des expatriés suppose des pratiques appropriées (Cerdin J.L& Peretti J.M, 1997), (Cerdin, J-L. ; 2000). Recruter s'est aussi un coût qu'il s'agit de minimiser (Boucher G. ; 2002) ; Campoy E.

& alii. ; 2008). Le recrutement est désormais un métier que s'approprient des cabinets spécialisés pour motifs de fiabilité, de recrutement ponctuel ou permanent, selon les besoins, la zone géographique, les garanties proposées et les budgets alloués (Le book Focus RH). Les outils et les techniques vont évoluer. On va passer de la petite annonce (PA) à la marque employeur Pitelet D. (1992-1993-1994) ; (Besseyre Des Horts, 2012) ; (Dugay A.-S., 2010.) ; Fondev Y. et alii. ; 2011). L'entreprise va alors être soucieuse des outils à mettre en œuvre. L'entreprise va se mettre à l'ère du e-recrutement (Cerdin, J-L. 2002). Attirer va alors passer de l'exercice de la rhétorique à celle de la professionnalisation numérique Fondev Y. & alii. (2010). De la petite annonce à la marque employeur insufflée dans les années 80 par les filiales anglo-saxonnes (Besseyre Des Horts C-H., 2012). On assiste alors au 'déclin de l'art à la montée des techniques mise en processus'. Les modèles Smartphone (Pull & push) développent l'alerte email et viennent s'inscrire comme un nouveau modèle à venir dans lequel s'inscrivent les business games et les serious games (Dupont J., 2010). Ceci étant dit, le constat fait est celui des professionnels de la RH qui se posent toujours la question du comment recruter ? (Sutter P.E., 2007) ; (Kocinski A., 1995). Le recrutement étant défini comme un processus dynamique. Nous ferons l'économie d'étudier tout le processus car le propos de notre article n'est pas de décrire toutes les étapes mais seulement d'extraire la première à savoir 'attirer' à partir de l'analyse de l'annonce.

3.2. De la petite annonce à la marque employeur ?

Un exemple de petite annonce

Si l'on s'en tient aux conseils pour recruter, il ressort que les éléments à faire ressortir sont : l'intitulé du poste, le contenu et les modalités de prise de contact (Apecita, 2009). Qu'en est-il dans la réalité des annonces parues dans la presse ? Répondent-elles aux règles à suivre ? (Alia D. et alii., 2011, p. 267). Le propos est de faire ressortir les informations manquantes quant à la formalisation d'une annonce de recrutement dans ce qu'elle serait transparente et respectueuse des demandeurs d'emploi. Nous émettons l'idée que plus les informations portant sur la présentation de l'entreprise, le profil de la fonction, le profil du candidat et les caractéristiques du poste sont mentionnées, plus les lecteurs de l'annonce ne sont respectés en tant que partie prenante, plus l'annonce pour le recrutement est sensée optimale. Essayons-nous à examiner une offre d'emploi

Tableau 1 : annonce de recrutement

Société étrangère spécialisée dans le domaine de la construction et de l'engineering	
Recrute	
- 01 ING en Informatique Senior	Réf. : Poste (1)
- 02 ING site sur Alger	Réf. : Poste (2)
- 01 ING Control Qualité sur site Alger	Réf. : poste (3)
- 01 ING Bureau Technique sur Alger ayant déjà travaillé dans la pétrochimie.	Réf. : Poste (4)
- 01 Senior Service Achat	Réf. : Poste (5)
- 02 Agents de sécurité (HSE) avec Expérience dans la Pétrochimie	Réf. : Poste(6)

Prière d'envoyer votre CV et lettre de motivation en indiquant la référence du poste au : contact.recrute2011@yahoo.com

Il ne sera répondu qu'aux candidatures jugées intéressante

Source : presse algérienne

Tableau 2 : éléments nécessaire à l'élaboration d'une fiche de poste.

	Eléments existants	Elément manquants
Présentation de l'entreprise		
Nature d'entreprise	+	
Secteur d'activité	+	
Nom		x
Localisation	+	
Le profil de la fonction		
Définition de fonction	+	
Description de poste		x
Les outils techniques		x
Mission de poste	+	
Les tâches quotidiennes		x
Nombre de poste	+	
Avantage		x
Le profil du candidat		
Diplôme	+	
Expérience professionnelle	+	
Formation		x
Maîtrise d'outils	+	
Les compétences professionnelles	+	
Caractéristique du poste		
Type de contrat		x
La position de poste		x
Les responsabilités		x
Les connaissances techniques particulières		x
La rémunération		x
Le lieu	+	
Les horaires		x
La date		x
SOMME	11	13

Source : Réalisé par nos soins

Force est de remarquer que les éléments manquants nécessaires à l'information sur le poste sont insuffisantes. 13 éléments manquants sur 34 soit plus de 50 %. Ce même pourcentage est à rapporter au profil de la fonction. On s'aperçoit qu'en fait, les informations portent essentiellement sur la présentation de l'entreprise (sans pour autant traduire les valeurs et la culture d'entreprise) et le profil du candidat (sans spécifier le nombre d'année d'expérience).

Dans les conditions d'annonce de recrutement imparfaites, il est à prévoir des retombées toute aussi aléatoires. Débordées par le nombre de CV, les agences de recrutement sont souvent prises à partie par les demandeurs d'emploi sous prétexte que l'emploi appartient en priorité aux résidents du bassin d'emploi dans lequel siège l'entreprise qui recrute. C'est dans cet esprit que le directeur de LAPEM identifie le déséquilibre entre l'offre et la demande par le motif 'du droit du sol'. Ceci dit, le contexte de crise économique amplifie le phénomène. Les règles à suivre telles que préconisées dans le livre d'Alis D. et alii., (2011) sur les préalables à l'annonce, la spécificité du contenu, la discrimination et les modalités de l'annonce sont autant d'éléments à intégrer dans les annonces des postes vacants avec toutefois une contextualisation sachant que d'un pays à l'autre subsistent des différences (ALIS D. et alii., p. 266).

3.3. De la nécessité de l'Audit Social sous l'angle de la RSE et du DD

En dépit du dispositif de l'ANEM, les pratiques de recrutement souffrent de l'absence, voire l'imperfection des fiches de poste supposée au travers des annonces de recrutement dans la presse laisse supposer la distance qui sépare les responsables de l'offre et de la demande de travail. Au vue des pratiques du recrutement au quotidien, force est de constater combien un dialogue de sourd s'installe. Combien la distance s'installe entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (salarié, recruteur, manager). Dans ce contexte, l'engagement est mis à l'épreuve faute d'information, faute de connaissance, faute de compétence.

Si l'état dispose d'un dispositif mis au point pour réguler le marché de l'emploi. Les RH au sein des entreprises sont les acteurs de la refondation des pratiques RH dans la logique de la RSE et du DD (Gond J.P et Igalens J. 2008). Ils leur appartient de trouver les équilibres. A ce propos, les outils, les méthodes et les concepts s'inscrivent d'emblée dans leur champ de réflexions et d'actions (Igalens J & Peretti J.M., 2007). La tâche est d'autant plus pressante que les parties prenantes (état / entreprise / salarié) sont dans le dilemme : entre résistances et exigences ! (Moez B. Y. & Zaddem F., 2009).

4. Conclusion

L'objectif de cette contribution est de mettre le doigt sur l'incompréhension de la perception du poste à pourvoir faute d'outils adaptés. Pour étayer nos propos, nous avons examiné une offre d'emploi parue sur la presse. Nous sommes conscients qu'un exemple ne permet pas de généraliser. Enfin, il nous paraît vital d'interpeller les pratiques de recrutement. Elles constituent en soi un socle d'intervention d'auditeurs sociaux et sont le signe d'un management responsable en devenir qui interpelle les pratiques plus responsables, plus éthiques (Capron M. et alii., 2004) ; (Fraisie A, Guerfel-Henda S., 2012). Elles appellent surtout une méthodologie de la recherche adaptée à la GRH (Wacheux F., 2005). Si toutefois nous n'apportons de grands bouleversements à travers une standardisation des pratiques de recrutement. Nous avons essayé de poser les jalons et sensibiliser à la nécessité du recours à l'audit social / à l'audit du recrutement (Helene R. ; 2009). Une manière d'exprimer notre volonté de faire émerger dans un marché pas toujours transparent des pratiques professionnelles aux normes internationales. Les travaux de Peretti J.M. & Cerdin J.L, d'Alis et alii sont à ce propos des pistes à investir tant leurs apports et l'étendue des exemples portent sur les référentiels utiles aux entreprises pour aborder avec succès le processus crucial du recrutement et de la sélection des expatriés inscrite dans une GRH à l'international. Une standardisation des outils, des techniques et des méthodes ainsi que les mêmes principes de base en GRH sont le fait même de l'audit social.

5. Bibliographie

- ALIAS D., BESSEYERE DES HORTS C.H, CHEVALIER F., FABI B. PERETTI J.M (2011), GRH une approche internationale, 3^{ème} édition, De BOECK. Pp. 248-289.
- APECITA (2009), *Conseils pour recruter*, pp.2-3.
- BESSEYERE des HORTS C.H., (2012), *RH au quotidien*, Dunod, Paris.
- BOUCHER G. (2002, Recruter facilement à moindre coût, *Effectif*, vol. 5, n° 1, janvier-février-mars, pp. 16-17.
- BRICE Ancelin, (2012), *Pourquoi recourir à un cabinet de recrutement ?* Le Book Focus RH, pp. 22-48.

- CAPRON M., &QUAIREL-LANOIZELE F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte, Paris.
- CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., NEVEU V., (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, collection Synthex Pearson Education, pp. 81-85.
- CERDIN, J.L., (2002), Les atouts de l'e-recrutement. *Revue de la gendarmerie nationale*, 204, 102-105.
- CERDIN, J. L., (2000). Recrutement et Sélection des expatriés, *Gestion 2000*, 4,87-101.
- CERDIN, J.L. (2000), "Audit du choix des expatriés", In : *Actes du colloque : 2ème Université de Printemps de l'Audit Social - Audit social et progrès du management*, Marrakech (Maroc) : I.A.S. & A.G.E.F.
- CERDIN J.L& PERETTI J.M., (1997), « Les cadres français expatriés: principaux déterminants d'une adaptation réussie », *Actes de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Montréal*, 1997.
- DUGAY A.-S, (2010), *L'évolution de la marque employeur*, <http://myrline.com/actualite-rh/l'evolution-de-la-marque-employeur.html>.
- DUMON C.H. (2005), *Recruter les meilleurs*, Editions d'Organisation, Paris.
- DUPONT J. (2010), Les DRH accros au serious game, *le Monde campus*, p. 6.
- FREEMAN R.E., (2010), *Strategic Management: A stakeholder approach*; Edition Cambridge, U.S.A.
- FONDEUR Y., De LARQUIER G., LHERMITTE F. (2001), Quand l'informatique outille le recrutement, *Connaissance de l'emploi*, n° 76, janvier, CEE.
- FONDEUR Y. & LHERMITE F. (2010), *Outils informatiques et standardisation : l'exemple des applications dédiées au recrutement*, entre d'étude de l'emploi, ANR Coi-Cosa.
- FRAISSE A, GUERFEL-HENDA S., (2012), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?*
- GOND J.P et IGALENS J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, p. 35.
- HELENE R., (2009), *l'audit du recrutement*, Oboulo.com.
- IGALENS J &PERETTI J.M., (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- JIMENEZ, A. (2008). La responsabilité sociale en action : formes de dialogue avec les parties prenantes *Actes du Congrès RIODD*, 5-6-juin 2008. Lyon, France.
- KHIAT A. (2012), *La GRH : les défis TH en Algérie*, Editions Dar El Adib, Oran.
- KHIAT A. (2010), *La fonction RH en souffrance*, colloque sur la prospective des métiers, ESSEC, Paris.
- KOCINSKI A., (1995), 12 façons de recruter moins cher, *l'entreprise*, n° 115, pp. 78-81.
- MOEZ B. Y.& ZADDEM F., (2009), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 84-103.
- SUTTER P.E. (2007), *Comment recruter ou se faire recruter*, De Boeck, Bruxelles.
- WACHEUX F., (2005), *management des ressources humaines ; méthodes de recherche*, édition De Boeck, Paris.

CONDUIRE UNE GRAPPE D'ENTREPRISES PAR UN MANAGEMENT RESPONSABLE

Henri MAHE DE BOISLANDELLE

Professeur émérite en sciences de gestion.

Chercheur associé au MRM : laboratoire de recherche en sciences de gestion

Université de Montpellier I.

h.mdb@numericable.fr

Jean-Marie ESTEVE

Docteur en sciences de gestion. Chercheur associé au MRM. Gérant de la société

MEDITRAG. Président de CAMDIB.

jm.esteve@meditrag.fr

1. Introduction

Une grappe d'entreprise, formée d'entreprises indépendantes momentanément associées¹⁵³, représente un moyen alternatif, offert aux unités de petite dimension, de générer un effet de levier dimensionnel (obtention d'une plus grande taille collective par synergie amplificatrice) pour leur permettre de se mesurer sur le marché à de plus grandes unités concurrentes et d'en retirer les bénéfices. Mais, en contrepartie, cette forme d'organisation suscite des besoins de coopération et de coordination bien plus difficiles et complexes que pour une entreprise unitaire. En bref, cette forme réticulaire construite par adhésion soulève des interrogations théoriques et pratiques auxquelles il importe de répondre dans la perspective d'une bonne régulation.

Confrontés au suivi et au développement d'une grappe d'entreprises du BTP, orientée vers le DD, nous avons élaboré un ensemble de grilles d'analyses dans le but d'optimiser son pilotage. Pour ce faire, il nous a semblé pertinent de voir : les similitudes perçues entre une grappe d'entreprise et un réseau d'entreprises ainsi qu'entre un réseau et une entreprise unitaire. Il nous a également paru utile de mesurer : la compréhension des spécificités et des contraintes, les formes de confiance requises et attendues, les types de coopérations souhaités, l'intégration et l'implication des membres, c'est-à-dire, au total, le degré général d'adhésion des membres formant la grappe. La connaissance de cet ensemble d'opinions nous paraît indispensable à un pilotage managérial responsable sur ce type de collectif.

Pour autant ces grilles n'ont pas été conçues au hasard. Elles ont été établies après avoir réalisé une revue de la littérature gestionnaire concernant les problématiques réticulaires et les problématiques humaines du management collectif. En bref, les grilles utilisées s'appuient sur un substrat théorique destiné à en asseoir la pertinence et le sérieux.

Ce préalable étant croyons-nous respecté, l'intérêt de ces grilles est de permettre un repérage de la situation à différents moments, c'est-à-dire au départ et à certaines étapes marquantes de la vie de la grappe. Leur mise en œuvre par une interrogation périodique des acteurs devrait y contribuer.

¹⁵³ Une grappe d'entreprise est un réseau d'entreprises, constitué majoritairement de PME et de TPE fortement ancrées localement, souvent sur un même créneau de production et souvent à une même filière, mobilisé autour d'une stratégie commune et la mise en place de services et actions concrets et mutualisés.

Les résultats attendus sont d'éclairer sur les signes d'adhésion ou de déviance, de cohérence ou de discordance, de solidarité ou d'opportunisme, de confiance ou de défiance, susceptibles de booster l'ensemble ou de le mettre en péril. Ceci est particulièrement important dans un contexte d'équilibre organisationnel précaire. Il importe en effet, pour ceux qui en assurent le pilotage, de pouvoir intervenir au plus tôt en toute connaissance de cause.

Reprenant notre propos initial, au sujet de la pertinence théorique et pratique de cette démarche, nous commencerons par recenser les justifications scientifiques des besoins de coopération et de coordination dans les structures en réseau dans le champ des sciences de gestion.

Pour cela nous exposerons, dans un **premier temps**, successivement :

Le mode de *fonctionnement en réseau dynamique*, référentiel théorique d'une grappe d'entreprise, en précisant les motifs de son adoption et les exigences en termes de principes et de caractéristiques, au regard de l'entreprise unitaire. Ceci aidera à répondre à l'interrogation sur la pertinence de la transposabilité du modèle « entreprise en réseau » et « grappe d'entreprise ».

Les *formes de confiances et de solidarités* au cœur du dispositif réticulaire en même temps que les modalités d'intégration des membres. Ceci éclairera le lien entre la confiance et le système général de contrôle de gestion, la solidarité inter-organisationnelle requise, et les formes d'intégration envisageables.

Les *risques et difficultés*, au sein d'un réseau/grappe, générés par des actions d'extension ou de modification du réseau et/ou de logique opératoire (pilotage, choix stratégiques, coopérations techniques) au regard du comportement, des attentes à l'égard du pilote, de l'intégration et de l'implication des membres.

Soucieux d'en montrer l'opérationnalité nous illustrerons, dans un **second temps**, notre propos par la conception, l'administration et l'exploitation d'un questionnaire tiré des enseignements théoriques précédemment mis en lumière. Pour cela nous présenterons :

Le *suivi d'une grappe d'entreprises*, dans le secteur du BTP et du DD, assuré par le recours à un questionnaire, construit de façon ad hoc, au sein des grappes d'un cluster [CAMDIB] que nous compléterons par une interprétation des apports d'une première enquête exploratoire/expérimentale auprès des membres.

2. Comprendre une grappe d'entreprise en recourant à la transposition conceptuelle et théorique de modèles de management complémentaires.

2.1. Le fonctionnement en réseau dynamique est-il un référentiel théorique transposable aux grappes d'entreprises ?

Après avoir distingué l'entreprise unitaire et l'entreprise en réseau, nous montrerons le lien entre un réseau dynamique et une grappe d'entreprise. Nous soulignerons les principes et les caractéristiques fondateurs ainsi que les exigences attitudeles et comportementales des acteurs. Nous insisterons sur le rôle de la firme centrale, dans sa fonction de pilotage, et la relation des membres au pilote pour assurer la pérennité du système.

2.1.1. Le réseau d'entreprises¹⁵⁴ et les motifs de son adoption

¹⁵⁴S'il y a lieu d'opposer marché et hiérarchie comme modes alternatifs de coordination (O.E. Williamson, 1975), une autre voie est à prendre en considération, notamment pour les petites organisations, c'est celle du réseau qui est une formule intermédiaire entre les deux

Le réseau est une notion polysémique. Nous retiendrons, pour notre part, l'idée d'une association implicite ou explicite d'agents (acteurs) évoluant dans des domaines complémentaires désireux d'échanger des ressources ou de coopérer sur la base de relations de confiance entre membres afin de réduire les coûts et l'incertitude à court et à moyen terme au regard des marchés.

Miles et Snow (1992) distinguent trois types de réseau (stable, dynamique et interne).

Le plus complexe, *le réseau dynamique* serait constitué d'un "broker" (courtier/coordonnateur), autour duquel gravitent des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives. Miles, Snow et Coleman (1992) considèrent que *le courtier/coordonnateur* a trois fonctions principales :

- Il sélectionne les entreprises, les met en contact, et les implique dans un réseau dont il possède une vision globale. (Rôle d'architecte)
- Il crée les connexions entre les entreprises. (Rôle d'organisateur).
- Il gère les relations entre les entreprises (Rôle d'intermédiaire).

De façon générale, il permet la coordination des relations au travers de la coordination des activités, des compétences et des objectifs des organisations sélectionnées et permet le maintien et le développement de cette coordination.

Les réseaux organisationnels peuvent présenter des formes partenariales verticales ou horizontales, temporaires ou durables :

- verticales, telles que : sous-traitance, conseils, activités externalisées, franchise...
- horizontales, telles que : co traitance, groupement, co-entreprise, alliances...
- temporaires (le temps d'un contrat)
- durables (si plusieurs contrats s'enchaînent ou si le réseau s'institutionnalise)

La justification la plus pertinente du recours au réseau se trouve sans aucun doute dans l'influence des *coûts de transaction*. D'après O.E. Williamson (1994), tout échange s'accompagne d'un coût lié, d'une part, à la conception et au suivi d'un contrat portant sur le transfert du droit d'utilisation d'un bien ou d'un service entre agents économiques et, d'autre part, du temps passé dans l'échange proprement dit et à l'acquisition de l'information pertinente pour le concrétiser.

Les entreprises ayant de plus en plus à choisir entre les situations de « faire » ou de « faire faire », voient une justification de l'émergence du réseau à la contraction de ces différents **coûts** rendant le recours aux compétences externes plus compétitif que celui lié à la verticalisation (intégration des relations).

Qu'en est-il réellement de cette contraction des coûts de transaction ?

Pour répondre à cette question, il faut comparer les coûts/avantages d'une organisation séparée à celle d'une organisation réticulaire.

Les coûts antérieurs à la transaction sont liés à la recherche d'informations, à la préparation et à la conduite de la négociation ainsi qu'au suivi des contrats (contrôle de la conformité de la réalisation par rapport aux spécifications).

Les coûts postérieurs à la transaction apparaissent quand des difficultés surgissent et que les transactions sont différentes de ce qui était prévu. Ce sont des coûts de mauvaise adaptation

modes précédents. Le réseau combine, en effet, l'autorité formelle (directives imposées par un pilote) et les coopérations (résultant de règles de conduite intériorisées et respectées par chaque membre), afin d'assurer la dynamique et l'efficacité d'un groupement d'entreprises juridiquement indépendantes.

du contrat et de dysfonctionnement. (Renégociation, coûts de marchandage, gestion de la contestation, cellule de crise...).

2.1.2. Les exigences de l'entreprise en réseau vs l'entreprise unitaire

Miles et Snow (1992) relèvent des différences majeures entre les deux formes d'organisations. Dans l'entreprise réseau :

- la plupart des ressources sont réparties sur plusieurs partenaires,
- la régulation se base plus sur les mécanismes de marché que sur les processus de gestion des flux de ressources [Chaque partenaire doit partager de l'information, coopérer et adapter son produit/ service afin de maintenir sa place dans le réseau].
- chaque membre doit être proactif et livrer plus que ce que le contrat stipule afin d'asseoir confiance et solidarité.

Différences entre l'entreprise unitaire et l'entreprise en réseau

	Entreprise en réseau	Entreprise unitaire
Propriété des actifs et des ressources	Les actifs et les ressources sont répartis entre les membres	L'entreprise est propriétaire des actifs et des ressources
Situation des activités (réseau/marché)	Plusieurs des activités se situent au sein du réseau	Les activités externes se situent dans un marché ouvert
Formes de coopération/ collaboration	Les relations mutuelles et la complémentarité entre les membres sont indispensables	La coopération se fait par des contrats qui minimisent les conflits et l'opportunisme
Priorités managériales	La confiance, la solidarité, la flexibilité, l'intégrité des rôles sont des exigences	Le pouvoir, la dépendance, les coûts de transactions (coordination/contrôle)

Caractéristique principes et attentes à l'égard d'un réseau

Les relations entre membres du réseau	Longévité et engagement éthique Externalisation du non compétitif (rejet) Collaboration, confiance /rejet de l'opportunisme
Le processus de prise de décision	Fondé sur des informations objectives et sur le jugement
Le poids de l'environnement	Rôle essentiel pour la dynamique et la remise en cause
L'acquisition des connaissances	Favorise la réflexion et l'apprentissage par l'expérience et les changements
La réflexion stratégique	L'essentiel de la pensée stratégique est d'identifier des réponses appropriées à des opportunités d'affaires
La rationalité et ses limites	La subjectivité occupant une place de plus en plus grande permet le développement de ressources difficilement imitables consolidant les avantages compétitifs de l'entreprise en réseau
La GRH et la valorisation des personnes	Les acteurs doivent être attentifs à l'environnement interne et externe afin de développer sans cesse expertises et compétences
Les changements et les innovations	Les changements doivent être le moteur du réseau
Les objectifs des membres	Ils doivent contribuer à la quête permanente d'optimum au sein du réseau

2.1.3. Le rôle de la firme centrale et la relation au pilote

Le rôle d'émulation de la firme pivot est peu mis en avant dans les théories bien qu'il soit essentiel. La firme pivot doit en effet mettre en place des mécanismes permettant le maintien d'une certaine compétition entre les membres du réseau pour éviter l'échec en assurant efficience et efficacité.

La relation au pilote du réseau correspond à l'évaluation par le répondant (membre) de la nature de ses relations avec son pilote. Elle portera sur :

- L'assistance du pilote (aide et conseils donnés la phase initiale n'étant pas ici prise en compte dans notre cas),
- La confiance et la bienfaisance (bienveillance) du pilote, résidant dans le sentiment que le celui-ci est soucieux du développement et des résultats de ses partenaires (adaptation aux évolutions du marché, écoute des membres...);
- La communication entre le pilote et les acteurs (participation du franchisé à la vie du réseau, une mauvaise communication existant lorsque le membre juge son pilote indifférent à ses recommandations);
- L'équité ressentie (relative au respect du contrat, au montant des « redevances » demandées...).

Au terme, de ce premier examen relatif à la pertinence d'une transposition réseau dynamique/ grappe sur la base des caractéristiques, principes et attentes la réponse semble positive.

2.2.La confiance et la solidarité au cœur du dispositif

La structure réticulaire étant exposée à une certaine instabilité en raison de la liberté de ses membres, de rester ou de partir, il importe de se soucier du pilotage du système (contrôle) qui fait appel ici à des pratiques spécifiques reposant, d'une part, sur la confiance et, d'autre part, sur la solidarité entre les membres. Pour ce faire nous examinerons dans un premier temps le concept de confiance avec ces différentes déclinaisons et montrerons le lien et la complémentarité avec le contrôle de gestion. Dans un second temps nous analyserons le concept de solidarité et plus précisément celui de solidarité inter-organisationnelle.

2.2.1. La confiance et le contrôle

Manager une organisation, quelle qu'elle soit, exige un niveau de contrôle plus ou moins fort. Plus la confiance sera élevée moins le contrôle sera fort et inversement.

La complémentarité du contrôle de gestion et de la confiance, à travers ces différentes formes, s'inscrit dans la réduction de la complexité et de l'incertitude de l'action sociale dans des proportions « manageables » (Bachman 1999).

La confiance est donc un phénomène de réduction de l'incertitude. C'est également une variable continue et dynamique qui se transforme, dans le temps et dans l'espace, par des ajustements continus induits par des informations collectées par les parties engagées dans la relation. Elle est donc par nature la résultante de perceptions pouvant contribuer à son renforcement ou à son affaiblissement.

Au-delà de ce premier constat, il importe d'explorer les différentes formes de confiance (instrumentale, comportementale et morale) pouvant être reliées aux éléments du processus de contrôle de gestion (mesure, évaluation et motivation).

Les configurations de confiance

Deux variables essentielles semblent à l'origine des configurations possibles de confiance. Une variable rationnelle, basée sur l'intérêt ou la cognition, et une variable émotionnelle, basée, elle, sur une l'affection.

La variable rationnelle

La première forme de confiance rationnelle est basée sur l'intérêt. Elle dérive de la théorie économique et plus particulièrement de la théorie de l'agence et de la théorie des transactions et des structures informelles (Charreaux, 1990).

La confiance, impulsée dans ces conditions, résulte d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité dans le cas de non-respect des termes du contrat. Ainsi, comme les acteurs sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et la confiance est développée pour compléter la sécurité imparfaite du contrat. Dans ce sens, les coûts de transactions sont maîtrisés car la surveillance formelle du contrat peut se réduire puisqu'il y a confiance. « Paradoxalement, cette surveillance est aussi de nature à construire la confiance, en apaisant la défiance »

La deuxième forme de confiance rationnelle est basée sur la cognition. Elle s'adresse à une compétence reconnue et acceptée de l'autre partie. Également appelée capacité (ability) ou encore expertise, la compétence fait référence à un groupe d'habiletés dans un domaine spécifique.

Qu'elle soit générée par l'intérêt ou par la compétence, cette variable rationnelle (Voir Mayer et al. 1995) n'exprime qu'une forme de confiance dépersonnalisée. En fait, elle ne vise pas une personne, mais une expertise.

La variable affective

Outre la confiance rationnelle, une seconde forme de confiance est dite spontanée, intuitive ou primitive. Elle est engendrée par la variable affective pure. Ce type de confiance tire ses principes de la bienveillance présumée réciproque. Celle-ci diminue et atténue la suspicion développée devant des éléments étrangers. En fait, l'individu qui fait confiance est animé par la croyance que l'autre partie ne veut que du bien, en dehors d'un bien-être égoïste et purement personnel.

Conjugaison des variables rationnelles et affectives

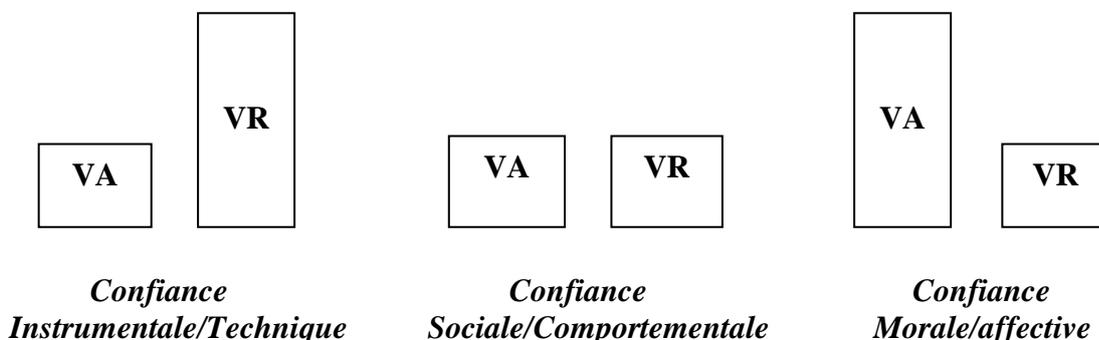
C'est à travers la juxtaposition de l'une et de l'autre de ces deux variables, rationnelle et émotionnelle, que vont s'articuler différentes formes de confiances complémentaires et non alternatives, allant de la facette opportuniste à la facette éthique et morale de la confiance.

Ainsi la prédominance de la variable affective définit une *confiance morale*. Cette dernière exprime un état d'attente positive quant au comportement de l'autre suite à un sentiment fort.

En revanche, la variable rationnelle engendre une *confiance instrumentale ou technique*.

Enfin, l'équilibre entre les deux variables dans une relation de confiance fait apparaître une forme de *confiance dite sociale ou comportementale*.

La figure ci-après trace une représentation de trois formes de confiance construites à partir d'un dosage de la variable rationnelle (VR) et de la variable affective (VA).



Les configurations de confiance à travers les deux variables de base
(D'après Wafa Khelif 2000)

Au sein de l'organisation bureaucratique, le contrôle formel assure la convergence des buts. Ces derniers sont les résultats de la stricte application des règles et des procédures prescrites et des mécanismes de délégation des responsabilités.

En revanche, l'organisation adaptative est peu hiérarchisée, transversale et flexible, plus par nécessité que par choix. Elle tend donc vers des relations de coopération, car elle donne une primauté au processus. Ainsi, la coopération prend place et détrône, par là même, la coordination des actions. Cependant la coopération, de par son caractère non programmable, peut dépasser le contrôle dans le sens qu'elle peut mener à des comportements opportunistes contraires à la performance organisationnelle. C'est dans ce sens que la place de la confiance devient plus remarquable et plus soutenue.

Ce passage de la coordination à la coopération est sans doute l'une des clés de voûte de l'émergence du concept de confiance (Mothe, 1999) dans la littérature du contrôle managérial.

La coopération met l'accent sur la relation d'entraide spontanée que peuvent adopter les acteurs dans leurs actions.

Dans un premier temps, la confiance développée légitime la relation d'autorité. On passe d'une autorité imposée (mécanismes de la coordination hiérarchique), à une autorité acceptée (fondements de son application par ceux qui s'y soumettent) (Jameux, 1998).

Ce type de confiance accroît l'acceptation des procédures et des dénouements des situations conflictuelles interindividuelles.

Dans un second temps, la *confiance sociale* constitue le lien qui permet à chacun de s'engager dans l'action managériale. Elle est donc le support et la manifestation du lien social.

L'affect « raisonné » traduit l'adhésion à une série de principes reconnus comme acceptables. Ex ante, la confiance est basée sur des conventions sociales, mais ex post, ces conventions sont renforcées ou affaiblies par l'expérience des acteurs.

Une *confiance morale* motrice de l'action individuelle.

La théorie des sentiments moraux¹⁵⁵ Avance une construction de la confiance basée sur les passions plutôt que sur l'intérêt ou la raison. Des termes tels qu'« attachement spécifique », « altruisme », « loyauté », se trouvent fortement rattachés à cette forme de confiance. Le climat de confiance est expliqué par le jeu de la sympathie réciproque, par le désir d'être approuvé afin de pouvoir s'approuver soi-même. La confiance est internalisée à un niveau individuel et implique donc une croissance de l'estime de soi et de la sécurité. Dans ce sens, les acteurs placent volontairement les objectifs organisationnels devant leurs objectifs personnels.

Conclusion

Les situations d'incertitude se trouvent être gérées efficacement par cette complémentarité confiance-contrôle de gestion.

2.2.2. La solidarité inter-organisationnelle

¹⁵⁵ Adam Smith (1759). "La Théorie des sentiments moraux" est l'un des plus importants travaux d'[Adam Smith](#) sur la théorie du [capitalisme](#). Plus précisément, Smith distingue, au sein de la morale : les catégories qui touchent à la nature de la moralité : la propriété, la prudence, la générosité, la licence ; les catégories qui touchent aux **mobiles de la moralité** : **l'amour-propre, la raison, les sentiments.**

Si la confiance est une exigence de l'organisation en grappe, il en est tout à fait de même pour la solidarité qui constitue le second ingrédient capital à un réseau de coopération. Qu'en est-il exactement ?

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. C'est le sentiment qui pousse des personnes à s'accorder une aide mutuelle, soit par devoir moral, soit parce qu'une communauté d'intérêts existe entre elles¹⁵⁶. La solidarité doit être distinguée de l'altruisme qui conduit à aider son prochain, par simple engagement moral, sans qu'il y ait nécessité de réciprocité, ainsi que de la coopération où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général pour l'ensemble.

La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis. Ainsi les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe.

Parmi les autres acceptions de la solidarité, distinguons le sens figuré proche de l'interdépendance et celui de la solidarité humaine qui relève d'une démarche humaniste¹⁵⁷.

Solidarité et division du travail

À ce sujet Émile Durkheim distingue solidarité mécanique et solidarité organique¹⁵⁸.

Solidarité mécanique : la cohésion sociale d'une société à solidarité mécanique est caractéristique d'une société connaissant une *très faible division du travail* comme dans les sociétés primitives ; les activités, les valeurs sont les mêmes pour tous les individus ou presque, ce qui les unit mécaniquement les uns aux autres. Les valeurs s'imposent aux individus et l'attachement des individus au groupe est fort. *L'individualisme est donc faible, voire très faible, il est ressenti comme une menace pour la solidité de la société.*

Solidarité organique : la cohésion sociale d'une société à solidarité organique est caractéristique d'une société connaissant une *forte division du travail* comme c'est le cas dans les sociétés industrielles ; les activités exercées par les individus, leurs fonctions, sont souvent différentes les unes des autres et nécessaires les unes pour les autres : c'est leur complémentarité qui fonde la cohésion sociale. *La diversité des activités, des fonctions, des valeurs favorise l'existence de personnalités diverses, l'individualisme est possible (les individus se différencient les uns des autres) et même encouragé.*

D'après E. Durkheim, les sociétés passent très progressivement d'une cohésion sociale fondée sur la solidarité mécanique à une cohésion sociale fondée sur la solidarité organique. Ce changement social se traduit par un *développement de l'individualisme* ; la diversité des modèles de comportement laisse une plus grande autonomie aux individus. Selon Durkheim le droit est un indicateur de solidarité selon qu'il est répressif ou restitutif¹⁵⁹.

¹⁵⁶ **Risques de déviances** : La solidarité entre collègues et la loi du silence font qu'il est difficile de révéler les déviances lorsqu'on fait partie du système : les policiers honnêtes apprennent à se taire et à ne pas intervenir lorsqu'ils observent des pratiques qu'ils désapprouvent.

¹⁵⁷ **Au sens figuré.** Dépendance réciproque des idées, des sciences, des choses ou des êtres tellement liés les uns aux autres que ce qui arrive à l'un a des répercussions sur les autres. La **solidarité humaine** est un lien fraternel et une valeur sociale importante qui unissent le destin de tous les hommes les uns aux autres. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les hommes appartiennent à la même communauté d'intérêts.

¹⁵⁸ **Émile Durkheim** (1893) « De la division du travail social ». Paris, PUF, 2007.

¹⁵⁹ Indicateurs de solidarité. Pour E. Durkheim, c'est la nature du droit qui informe du type prédominant de solidarité dans une société. Lorsque prédomine un droit répressif (qui inflige une peine au criminel), il s'agit d'une société à solidarité mécanique

Au regard de ce qui précède, il va de soi que la solidarité au sein d'un réseau (grappe) est de type organique avec les avantages et risques inhérents.

2.3. Les risques et difficultés au sein d'un réseau

Les risques d'échec et de difficultés sont nombreux. On peut distinguer à ce sujet, d'abord, les risques encourus au regard du fonctionnement et de la logique opératoire du réseau, et, ensuite, les risques encourus au regard du mode d'intégration des membres et de leur implication. En bref, on peut différencier les difficultés techniques et humaines.

2.3.1. Les risques et difficultés au regard de la logique opératoire

Les raisons potentielles d'échec des réseaux

Miles et Snow (1992) se sont intéressés aux raisons potentielles d'échec de l'entreprise réseau. Ils identifient parmi les causes de corruption des réseaux stables et dynamiques les conséquences : *d'une sur-utilisation des actifs, d'une collaboration trop étroite, d'expertises semblables et d'une prévention excessive des opportunités.*

Corruption de la logique opératoire des réseaux (D'après Miles et Snow, 1992)

	Réseau stable	Réseau dynamique
Échecs dus à l'extension	La <i>sur-utilisation des actifs</i> des partenaires peut neutraliser la concurrence (-) .	Des <i>expertises semblables</i> facilitent la substituabilité des acteurs (+ et -)
Échecs dus à la modification	Une <i>collaboration trop étroite</i> peut limiter la créativité des partenaires (-).	La <i>prévention excessive des opportunités</i> peut générer trop de liens d'exclusivité entre les acteurs (-)

Légende : les signes (+) et (-) sont destinés à souligner les effets positifs ou négatifs

Les autres motifs d'échec des réseaux en rapport avec la logique opératoire sont :

Le refus de partager de l'information, de coopérer et d'adapter son produit/ service...

Le refus d'être proactif et de livrer plus que ce que le contrat stipule...

Le refus des arbitrages collectifs...

Le retour de l'individualisme (indépendance), et du non-besoin de complémentarité...

2.3.2. Les risques au sein d'un réseau au regard de « l'adhésion des membres »

(Intégration et implication)

Précisons que nous entendons ici par **intégration** le *mode d'admission ou de cooptation des membres dans le réseau* et non l'ensemble du processus d'acceptation réciproque entre le membre et le collectif.

Différents modes d'intégration des membres peuvent réguler les relations entre partenaires d'une « structure en réseau » :

-L'intégration médiatique (stratégie de développement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise « pivot » du réseau afin de proposer des valeurs fédératrices),

; le criminel a offensé la société. À l'inverse, lorsque prédomine un droit restitutif (qui remédie au défaut de coopération entre individus en essayant de « réparer », par exemple en octroyant des dommages et intérêts), il s'agit d'une société à solidarité organique ; le criminel n'a offensé qu'un autre individu (ou plusieurs), et non pas l'ensemble de la société.

- L'intégration culturelle (relation d'attachement permettant de restreindre les comportements opportunistes nuisibles et de fidéliser les individus),
- L'intégration logistique (axée sur le développement de procédures permettant d'accélérer les transactions internes, de réduire les coûts et de contrôler le comportement des partenaires).

Les réseaux et la gestion des hommes

Modèle d'organisation et GRH sont étroitement liés. L'émergence d'un nouveau modèle d'organisation implique une évolution des pratiques de GRH mises en œuvre au sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987). Au sein des réseaux les plus dynamiques émerge une problématique d'intégration, liée à la différenciation des populations de travail (salariés de l'organisation, intérimaires, sous-traitants, fournisseurs), notamment au travers d'une gestion indirecte des personnels non subordonnés. Huault (1998) souligne que la GRH des nouvelles organisations doit relever le défi de l'efficacité productive et de l'adaptabilité. Dans l'organisation/réseau, dont les frontières sont délimitées par un langage et une culture communs, la GRH doit se fonder sur le développement d'un partenariat entre les différents acteurs qui la composent ainsi qu'une coopération concertée. Partie intégrante de cette problématique, la question de l'appropriation du pouvoir et l'ordre des valeurs pour l'organisation, issues des hétérogénéités structurelles et professionnelles sont également soulevés (Louart, 1994).

Si, comme nous l'avons montré, la coopération et la confiance constituent les moteurs des organisations en réseau, les dimensions affective et sociale ne doivent pas non plus être négligées dans le processus de régulation des « transactions » entre les entreprises d'un réseau.

Ces modes de régulation sont, de surcroît, susceptibles de faire appel à l'implication des membres du réseau.

*Que faut-il entendre par **implication des membres** du réseau ?*

L'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres (O'Reilly et Chatman, 1986). C'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* », qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Mowday a plus récemment ajouté (1998) que l'implication pouvait être vue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ». Porter et Steers (1982) caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation
- une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci
- un fort désir d'en rester membre

Par la suite, Allen et Meyer (1990/1993) ont défini les attributs de *l'implication organisationnelle*, et proposent de distinguer trois dimensions de l'implication :

- L'implication affective* se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond).
- L'implication calculée* fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter.

-l'*implication normative* se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté).

NB : Sur la base de ces définitions, un ensemble de questions destinées à mesurer la nature et le degré d'implication ont été établies.

Conclusion

Après avoir recensé, dans les trois sections précédentes, l'ensemble des problématiques relatives à la conduite d'une grappe d'entreprise. *Touchant au mode de fonctionnement en réseau dynamique, aux exigences en termes de principes et de caractéristiques d'un réseau (au regard de l'entreprise unitaire), aux formes de confiances et de solidarités, aux modalités d'intégration des membres, à la confiance et aux solidarités inter-organisationnelles à la base de toute coopération, aux risques et difficultés au sein d'un réseau/grappe, générés par logique opératoire, aux comportements, aux attentes à l'égard du pilote, et à l'implication des membres.* Il nous reste à convertir les problématiques en questions, à regrouper ces dernières dans un questionnaire sous forme d'items, et à l'administrer auprès de plusieurs grappes d'entreprises en guise de test.

3. Mettre en œuvre des grilles de diagnostic d'opinion pour aller vers un management responsable : une expérimentation au sein des grappes de CAMDIB

3.1. Avertissements relatifs à la méthodologie et à la présentation

Les concepts et problématiques ayant été clarifiés plusieurs grilles de questionnement ont été réalisées en conformité avec le cheminement théorique précédent. Nous avons à cet égard distingué trois volets portant respectivement sur le mode de fonctionnement en réseau dynamique, les formes de confiances et de solidarités, les risques et les difficultés.

La méthodologie d'enquête peut se résumer en quatre étapes :

L'administration directe du questionnaire auprès de 12 répondants assurant un rôle actif au sein de chaque grappe,

Le recueil de réponses binaires pour faciliter le traitement statistique,

Le traitement des données (tris à plat, pourcentages...),

L'interprétation des résultats.

Le terrain retenu est celui de trois grappes ayant des spécialités différentes (1. Réhabilitation durable dans le BTP, 2. Mobilier Urbain, 3. Exportation de matériel vinicole) fonctionnant de façon séparées au sein d'un même groupement d'entreprises (Cluster/SPL CAMDIB¹⁶⁰).

La présentation est synthétisée.

Pour des raisons de concision nous avons choisi de présenter dans des documents synthétiques successifs (tableaux à double entrée) et ce, de gauche à droite: les thématiques, les items correspondants, et pour chaque éventualité de réponse un numéro (1) ou (2) ou bien un choix d'acceptation (oui) ou de rejet (non). La dernière colonne est consacrée au pourcentage calculé.

Voyons donc, de cette façon, les trois volets annoncés.

¹⁶⁰CAMDIB (Club alliance matériaux du Biterrois) créée en 1996, reconnu SPL, a été labellisée grappe d'entreprise en 2010 par la DATAR. Parallèlement à la « Grappe portant sur le Développement Durable » ont également été créées au sein de CAMDIB deux autres grappes, une grappe « Mobilier Urbain » et une grappe « Exportation ».

3.2. La perception du mode de fonctionnement en réseau dynamique

Opinion des membres sur le caractère unitaire ou réticulaire de la grappe

	Entreprise unitaire	Entreprises en réseau	Grappe...	Résultats
Propriété des actifs et des ressources	L'entreprise est propriétaire des actifs et des ressources (1)	Les actifs et les ressources sont répartis entre les membres (2)	(1) ou (2)	50/50
Localisation des activités (réseau/marché)	Les activités externes se situent dans un marché ouvert (1)	Plusieurs des activités externes se situent au sein du réseau (2)	(1) ou (2)	70/30
Formes de coopération/collaboration	La coopération se fait par des contrats qui minimisent les conflits et l'opportunisme (1)	Les relations mutuelles et la complémentarité entre les membres sont indispensables (2)	(1) ou (2)	15/85
Priorités managériales	Le pouvoir, la dépendance, les coûts de transactions (coordination/contrôle) (1)	La confiance, la solidarité, la flexibilité, l'intégrité des rôles sont des exigences (2)	(1) ou (2)	/100

Commentaires des résultats :

Hésitation sur la répartition des actifs (personnels/communs). Les activités internes au réseau sont mineures. La complémentarité des membres est jugée dominante. Confiance, solidarité, intégrité font l'unanimité.

Opinion des membres sur le respect des principes et caractéristiques de la grappe

	Principes et caractéristiques d'un réseau d'entreprises	« Grappe..... .. »	Résultats
Les relations entre les membres du réseau	(1) Longévité et engagement éthique	(1) Oui / Non	100/
	(2) Externalisation du non compétitif (rejet)	(2) Oui / Non	60/40
	(3) Collaboration, confiance /rejet de l'opportunisme (individualisme)	(3) Oui / Non	90/10
Le processus de prise de décision	-Fondé sur des informations objectives et sur le jugement	Oui / Non	100/
Le poids de l'environnement	-Essentiel pour la dynamique et la remise en cause	Oui / Non	70/30
L'acquisition des connaissances	-Favorise la réflexion et l'apprentissage par l'expérience et les changements	Oui / Non	90/10
La réflexion stratégique	-L'essentiel de la pensée stratégique est d'identifier des réponses appropriées à des opportunités d'affaires	Oui / Non	80/20
La rationalité et ses limites	-La subjectivité occupant une place de plus en plus grande génère le développement de ressources difficilement imitables. Ceci consolide les	Oui / Non	80/20

	avantages compétitifs de l'entreprise en réseau		
La GRH et la valorisation des personnes (Formation, communication...)	-Les acteurs doivent être attentifs à l'environnement interne et externe afin de développer sans cesse les expertises et les compétences requises	Oui / Non	90/10
Les changements et les innovations	-Les changements et les innovations doivent être les moteurs du réseau	Oui / Non	70/30
Les objectifs des membres du réseau ou de la grappe	-Ils doivent contribuer à la quête permanente d'optimum au sein du réseau	Oui / Non	90/10

Commentaires des résultats :

Unanimité sur l'engagement éthique. Hésitation sur l'externalisation du non-compétitif. Unanimité sur le rejet de l'opportunisme. Unanimité sur le processus de prise de décision. Le poids de l'environnement est jugé important par la majorité. L'expérience est jugée porteuse d'apprentissages. La pensée stratégique est associée aux opportunités d'affaires. La rationalité l'emporte sur le subjectif. La GRH est jugée importante en termes de compétences. Les innovations sont majoritairement considérées comme motrices du réseau. La recherche d'optimum est partagée par une forte proportion.

3.3. La perception des formes de confiance et de solidarité

Opinion des membres sur les formes de confiance en jeu et sur le contrôle de gestion

Nature de la confiance	« Grappe..... »	Résultats
Confiance rationnelle [basée sur l'intérêt économique → il s'agit de réduire les coûts de transaction].	Oui / Non	100/
Confiance instrumentale ou technique [de nature rationnelle, est basée sur l'expertise et la compétence (cognition)].	Oui / Non	90/10
Confiance morale [basée sur l'affectivité → la bienveillance est présumée réciproque]	Oui / Non	80/20
Confiance sociale ou comportementale, [basée sur un mélange de rationnel et d'affectif]	Oui / Non	80/20
Contrôle de gestion vs Confiance [Supposition : Plus on peut faire confiance moins on doit contrôler...] (Antinomie ou complémentarité des deux ?)	Antinomie / Complémentarité	30/70

Commentaires des résultats :

La confiance fondée sur la rationalité et la compétence est largement approuvée. La confiance fondée sur les aspects moraux et affectifs bien que majoritairement approuvée suscite quelques hésitations. Le caractère complémentaire de la relation confiance /contrôle de gestion ne semble pas partagée par une minorité (compréhension ?).

Opinion des membres sur les types de solidarité en cause dans le réseau/grappe

Type de solidarité au sein d'un réseau d'entreprises	« Grappe ... »	Résultats
--	----------------	-----------

Aide mutuelle [par devoir moral ou par communauté d'intérêts]	Oui / Non	90/10
Solidarité mécanique [les activités, les valeurs sont les mêmes pour tous les individus]	Oui / Non	60/40
Solidarité organique [la complémentarité technique entre les acteurs fonde la cohésion sociale]	Oui / Non	100/
Solidarité juridique et financière [en l'absence de solidarité, la créance se divise entre les débiteurs, ce qui signifie que chacun d'eux ne peut se voir réclamer que sa part]	Oui / Non	70/30
Autre type de solidarité (à préciser) (...informationnelle...)	Oui / Non	40/60

Commentaires des résultats :

Sur la nécessité d'une aide mutuelle forte majorité. Sur la solidarité mécanique opinion partagée (hésitation). Sur la solidarité organique unanimité. Sur la solidarité juridique et financière, on relève une majorité, mais aussi quelques hésitations.

Opinion des membres sur les modalités d'intégration des membres eux-mêmes

Modes d'intégration des partenaires au sein d'un réseau d'entreprises	« Grappe DD..... »	Résultats
L'intégration médiatique (stratégie de développement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise « pivot » du réseau afin de proposer des valeurs fédératrices),	Oui / Non	30/70
L'intégration culturelle (relation d'attachement permettant de restreindre les comportements opportunistes nuisibles et de fidéliser les individus),	Oui / Non	80/20
L'intégration logistique (axée sur le développement de procédures permettant d'accélérer les transactions internes, de réduire les coûts et de contrôler le comportement des partenaires).	Oui / Non	80/20

Commentaires des résultats :

L'intégration médiatique n'est pas jugée convaincante. L'intégration culturelle est jugée majoritairement bénéfique. L'intégration logistique est jugée majoritairement efficace.

3.4. La perception des risques et des difficultés.

Opinion des membres sur la nature des risques encourus au regard de leurs comportements

	Risques	« Grappe »	Résultats
Partage d'information	Refus de : partager de l'information, de coopérer et d'adapter son produit/service...	Oui / Non	50/50

Pro activité	Refus d'être proactif et de livrer plus que ce que le contrat stipule...	Oui / Non	40/60
Arbitrages collectifs	Refus des arbitrages collectifs...	Oui / Non	60/40
Individualisme	Retour de l'individualisme (indépendance), du non-besoin de complémentarité...	Oui / Non	50/50
Autre(s) motif(s)	Risques divers...	Oui / Non	70/30

Commentaires des résultats :

Opinion partagée (hésitante) sur les risques associés à la qualité des échanges d'information. Opinion partagée (hésitante) également sur l'attitude proactive. Opinion partagée (hésitante) sur les arbitrages collectifs. Opinion partagée (hésitante) sur les risques de retour à l'individualisme.

Opinion des membres sur les difficultés du réseau/grappe selon l'extension ou les modifications

	Réseau stable	Réseau dynamique	« Grappe... ... »	Résultats
Difficultés dues à l'extension du réseau	La sur-utilisation des actifs des partenaires peut neutraliser la concurrence (1)	Des expertises semblables facilitent la substituabilité des acteurs (2)	(1) ou (2)	10/90
Difficultés dues à la modification du réseau	Une collaboration trop étroite peut limiter la créativité des partenaires (1)	La prévention excessive des opportunités peut générer trop de liens d' exclusivité entre acteurs (2)	(1) ou (2)	20/80

Commentaires des résultats :

Expertise et substituabilité sont associées pour une majorité. Opportunisme et exclusivité sont bien différenciés.

Opinion des membres sur le rôle du pilote

La relation au pilote du réseau	« Grappe..... »	Résultats
-L'assistance du pilote	(primordiale) / (secondaire)	80/20
-La confiance et la bienveillance du pilote,	(primordiales) / (secondaires)	90/10
-La communication entre le pilote et les acteurs	(primordiale) / (secondaire)	100/
-L'équité ressentie (relative au respect du contrat, au montant des « redevances » demandées...).	(primordiale) / (secondaire)	70/30
-Les autres aspects relationnels...	(primordiaux) / (secondaires)	50/50

Commentaires des résultats :

L'assistance, la bienveillance, la communication avec le pilote sont jugées primordiales. L'équité ressentie ne fait pas l'unanimité.

Opinion des membres sur les types d'implication au sein du réseau/grappe

Type d'implication	« Grappe..... »	Résultats
---------------------------	------------------------	------------------

L'implication organisationnelle -une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation (1) -une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci (2) -un fort désir d'en rester membre (3)	(1) Oui / Non (2) Oui / Non (3) Oui / Non	100/ 75/25 90/10
L'implication calculée -connaissance des coûts associés au départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné (1) -il est jugé plus opportun de rester fidèle au réseau que de le quitter. (2)	(1) Oui / Non (2) Oui / Non	90/10 90/10
L'implication normative -obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (1) -devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau a apporté (2)	(1) Oui / Non (2) Oui / Non	100/ 80/20
L'implication affective -engagement envers l'organisation (attachement émotionnel) (1) -identification, maintien par désir profond(2)	(1) Oui / Non (2) Oui / Non	100/ 40/60

Commentaires des résultats :

L'implication organisationnelle requise en matière de valeur et de buts est plébiscitée ; en matière d'efforts, bien qu'il y ait majorité, on relève 25% d'hésitants ; sur l'importance de rester membre forte majorité. Concernant l'implication calculée de rester au sein du réseau une forte majorité est enregistrée. Concernant l'implication normative (morale) à achever un projet unanimité des opinions. Concernant la « redevabilité » à l'égard de la grappe on note une majorité, mais aussi quelques hésitants. Concernant l'implication affective, on note une unanimité à l'égard de l'organisation, mais une forte hésitation quand il s'agit de considérer les aspects profonds du maintien.

4. Conclusion

Le management d'une grappe d'entreprise requiert comme nous venons de le montrer des outils originaux, en complément des instruments de gestion traditionnels (techniques, comptables, financiers...). En effet, la structure réticulaire éloignée de la structure unitaire implique chez ses membres des connaissances, des attitudes et des comportements responsables (principes éthiques, discipline, transparence...).

Après en avoir listé l'essentiel dans un questionnaire, étayé par une revue de littérature représentative des thématiques du sujet, et interrogé les acteurs sur plusieurs grappes et sur un échantillon représentatif (50% d'entre eux), nous avons montré que cela permettait d'assurer un suivi managérial de la vie d'une d'organisation complexe donc d'améliorer sa régulation en l'auditant de façon régulière.

Les grappes d'entreprises étant promises à se développer en raison de la mondialisation et de l'exigence, pour les petites structures isolées (TPE ou PME), de se doter de compétences communes (qui font défaut au niveau de chacune d'elle), ce type de travail s'inscrit donc dans une perspective d'avenir prometteuse, mais qui reste encore à parfaire.

Un management responsable doit s'opérer, en effet, aussi bien en direction des parties prenantes internes (les dirigeants d'entreprises membres) que des parties prenantes externes (pouvoirs publics locaux, institutionnels divers,...)

Pour en donner un aperçu, signalons la mise en place et le développement, de façon parallèle à ce premier travail, d'une démarche de formation commune à plusieurs grappes (EDEC) au sein du même cluster (CAMDIB). Ceci relève d'une la volonté de mettre en place une GPEC commune à caractère territorial en d'autres termes d'initier une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

5. Bibliographie

ALLEN N.J., MEYER J.P. & SMITH C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78.

ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63.

BOULANGER. P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Éditions Nathan.

DURKHEIM. E (1893) « De la division du travail social ». Paris, PUF, 2007.

HUAULT. I. (1998), "Les nouvelles dimensions du management : la GRH dans les nouvelles organisations", *Les Cahiers Français*, n°287.

JAMEUX. C. (1998) : « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *Sciences de Gestion (Economie et Sociétés série SG)*, n° 8-9, septembre 1998.

KHLIF W.A.F.A., (2000) « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion ». *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*.

LOUART. P. (1994), "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai.

MAHE DE BOISLANDELLE.H, (2012), « Audit de gouvernance managériale élargie » chap. 23, p195-208, in « l'Encyclopédie de l'Audit du Social et de la Responsabilité Sociétale » dirigée par JM Peretti.

MAHE DE BOISLANDELLE.H & GALLEGRO.V. (2011) : « Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques » *Economica*, septembre.

MAHE DE BOISLANDELLE. H & ESTEVE. JM (2011) : « Les opportunités stratégiques de la réhabilitation durable pour une grappe d'entreprises se réclamant de l'éco-construction » Université de Montréal, Canada, octobre 2011.

MAHE DE BOISLANDELLE.H & VIRGINIE GALLEGRO (2011) : « L'audit de valorisation de l'expertise humaine : un instrument d'amélioration de la qualité du management et de la compétitivité » *IAS Montpellier II*, septembre.

MILES R.E. & COLEMAN H.J & SNOW C.C, (1992): "Managing 21st Century Network Organisations", *Organizational Dynamics*, winter, p. 5-20.

MILES R.R. & SNOW C.C. (1992), "Causes of failures in Networks Organizations", *California Management Review*, Summer.

MOTHE C., (1999), "La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne", *Congrès del'AFC*, Paris.

MOWDAY. R.T. (1998), « Reflections on the study and redevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4.

O'REILLY C.A., CHATMAN. J.J. (1986), « Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3.

PETTIGREW, A., M., (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil

Blackwell.

MOWDAY. R.T., PORTER. L.W. ET STEERS R.M. (1982), Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover, New-York, Academic Press.

SMITH.A. (1759). La Théorie des sentiments moraux.

WILLIAMSON, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) Les institutions de l'économie, Inter Edition, Paris.

WILLIAMSON O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press.

APPROCHE DE LA METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE SOCIALE POUR UN DIAGNOSTIC DU CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE L'ENTREPRISE : CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE TUNISIENNE

Saloua LANGAR

Doctorante à l'ULB Bruxelles,
Auditeur social certifié et trésorière de l'IAS Tunisie
saloualanger@voila.fr

1. Introduction

L'objectif de cette communication est de démontrer que la réalisation d'un audit de la performance sociale va nous éclairer sur les risques sociaux dus à un climat social détérioré engendrant des coûts sociaux qui sont des coûts cachés, ayant un impact négatif sur l'entreprise. En fait, nous nous sommes limités à travers le diagnostic des conditions de travail, de l'absentéisme et de la communication interne et externe au sein d'une entreprise tunisienne pour approcher, dans une certaine mesure, le concept d'audit de la performance sociale. Par ailleurs, nous allons étayer beaucoup plus sur le côté pratique de ce travail notamment concernant la communication interne et externe qui pourrait remettre en question certains concepts appréhendés dans le cadre théorique.

2. Démarche d'audit de la performance sociale

18. Définition du concept de la performance sociale

Plusieurs définitions ont été données à la performance sociale. Nous allons donner des définitions synthétisées données par certains auteurs. Selon Morin, Savoie et Beaudin¹⁶¹ (1994), la performance sociale concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation alors que pour Allouche, Charpentier et Guillot-Souloz (2004),¹⁶² la performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Pour Bourguignon¹⁶³ (1996), ce concept est lié aux résultats de la gestion des ressources humaines. La performance sociale peut s'appuyer sur des outils de gestion des ressources humaines comme le tableau de bord social.

Et enfin pour Louart, ce concept est lié à la gestion des hommes par rapport à des critères tels ceux des effectifs, de structure et de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.

Ainsi, si la performance sociale est liée aux objectifs de chaque entreprise, elle ne peut être envisagée comme un concept universel.

¹⁶¹ Morin E.M, Savoie A, Beaudin G (1994). L'efficacité de l'organisation théorie, représentation et mesures.

¹⁶² Allouche J, Charpentier M, Guillot-Soulez C (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales et performances économiques et financières, in : Actes de Congrès de l'AGRH, p.52, Cités par Manon B (2009). Thèse de doctorat ès-sciences de gestion sur l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale.

¹⁶³ Bourguignon A. Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performances et ressources humaines.

C'est pourquoi, la performance sociale peut être définie d'une manière large comme étant la résultante de l'interaction des différentes parties prenantes en situation de travail (la Direction Générale, les représentants du personnel et du syndicat, les méthodes de management et process ressources humaines et les individus).

C'est aussi la synchronisation entre la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

19. 2.2. Audit de la performance sociale

Objectifs de l'audit de la performance sociale

L'audit de performance sociale permet de détecter :

- la cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- l'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- l'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue.

L'objet d'un audit de performance sociale est ainsi de révéler les éléments factuels de connaissance des facteurs-clé de la performance sociale mais aussi les facteurs de risque social qui sont source de dégradation de la performance de l'organisation auditée. Ainsi, au-delà du diagnostic, cet audit va permettre d'appréhender les conformités et les non conformités sources de performance ou de risques sociaux, de proposer des axes d'intervention et d'anticiper sur le risque social¹⁶⁴.

Techniques de l'audit de la performance sociale

La démarche d'audit est basée notamment sur une comparaison par rapport à un référentiel de mesure de la performance sociale, un questionnaire administré à un échantillon représentatif du personnel et des indicateurs sociaux cohérents et congruents sont élaborés.

Dans cette partie empirique, nous allons essayer d'approcher une entreprise publique tunisienne au niveau du diagnostic des facteurs suivants : conditions de travail, absentéisme au travail et communication interne et externe, et voir comment à travers ce diagnostic nous pouvons présenter une méthodologie d'audit de la performance sociale.

3. Présentation de l'entreprise objet de notre étude

Créée par la loi n°60-30 du 14 décembre 1960, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) est un établissement public appelé à gérer les régimes privés de sécurité sociale en Tunisie.

Il s'agit en l'occurrence du régime des salariés non agricoles, le régime des salariés agricoles et agricoles améliorés, le régime des étudiants, le régime des travailleurs tunisiens à l'étranger, le régime des catégories des travailleurs démunis dans les secteurs agricole et non agricole et le régime des artistes, créateurs et intellectuels. Les prestations de la sécurité sociale gérées par la CNSS sont les assurances sociales, les prestations familiales, les pensions de vieillesse, d'invalidité et de survie, la réparation des préjudices résultant des accidents du travail et des maladies professionnelles, le fonds de garantie de la pension alimentaire et de la rente de divorce, les prêts consentis aux assurés sociaux, aux employeurs et aux étudiants et l'action sanitaire et sociale. Par ailleurs, la Caisse gère des conventions bilatérales conclues

¹⁶⁴ Landier H, Merck B, Sutter P.E, Baggio S, Loyer E. Evitez le stress de vos salariés. Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir.

entre la Tunisie et certains pays qui accueillent un nombre important de ressortissants tunisiens. La Caisse a principalement pour objectifs d'une part d'améliorer la couverture sociale et de rationaliser les méthodes de gestion et d'améliorer la qualité des services d'autre part. Aussi, elle est soucieuse d'agir contre les exclusions sociales surtout dans le domaine des aides aux personnes nécessiteuses et de favoriser la cohésion sociale, de préserver et de consolider les acquis en matière de sécurité sociale et de prendre en charge la vie de l'individu dès sa naissance jusqu'après son décès. La CNSS dispose de 49 Bureaux Régionaux, Locaux et Antennes, 6 Polycliniques et un Centre d'Appareillage Orthopédique (CAO). Elle emploie environ 4300 agents.

20. Diagnostic des conditions de travail

Nous allons nous intéresser au diagnostic du facteur conditions de travail au niveau de la CNSS et précisément au niveau de la structure : Centre d'Appareillage Orthopédique (CAO). Le Centre d'Appareillage Orthopédique a pour rôle la fabrication, la réparation et la fourniture des appareils orthopédiques les plus divers à savoir les prothèses, les orthèses, les bandages de soutien, les coquilles pour maintien ainsi que les chaussures orthopédiques. Il exerce son activité non seulement sur site mais aussi à l'extérieur sous forme d'intervention itinérante dans les centres hospitaliers et les dispensaires de l'intérieur du pays.

Il emploie environ 120 agents. La clientèle du Centre d'Appareillage Orthopédique comporte les titulaires de soins gratuits, les assurés des Caisses de Sécurité Sociale, les assurés des mutuelles des ministères, les assurés de la santé militaire et les patients privés payants.

Le diagnostic¹⁶⁵ a touché la charge de travail, les contraintes physiques, la température, l'éclairage au niveau des ateliers de prothèses membres supérieurs et inférieurs, la sellerie et le bandage, la podo-orthèse (chaussures orthopédiques), le corset, la salle de coulage de la résine, la salle de plâtre et celle de prise de moulage.

Ce diagnostic a permis d'identifier les non-conformités, d'évaluer leur degré d'importance sur la santé des employés, d'analyser leurs causes, de déterminer les actions correctives et d'élaborer des fiches individuelles pour tout employé exposé.

21. Diagnostic de l'absentéisme

Au niveau de ce diagnostic, nous avons procédé dans la mesure du possible à l'analyse de l'étiologie et de l'importance de ce phénomène en essayant de comparer l'absentéisme pour raisons de santé du au risque professionnel et celui du aux affections non professionnelles (maladies, accidents de route et domestiques...).

Ce diagnostic a touché la CNSS dans sa globalité au cours des années 2008, 2009 et 2010 et a permis de faire ressortir un absentéisme global de 7,5 jours par an et un taux de gravité de 3%.

Un deuxième constat est que l'absentéisme du au risque professionnel touche beaucoup plus les hommes que les femmes et qu'il est du à des chutes d'escalier, aux faux mouvements, aux trébuches que ce soit sur les lieux de travail ou en dehors des lieux de travail entraînant des entorses, des fractures ou luxations ; et ce sont généralement des agents appartenant à des catégories d'exécution ou de maîtrises qui en sont victimes.

¹⁶⁵ Langar S. L'audit de conformité des conditions de travail : conception et assise. Approche analytique d'une entreprise tunisienne, in : actes de la 23^{ème} université d'été de l'audit social. Lille 2005

22. Diagnostic de la communication

Il s'agit de rechercher les causes de toute nature de dysfonctionnement lié à la communication globale en vue d'aboutir à des recommandations sur le traitement des causes.

La méthodologie¹⁶⁶ adoptée consiste dans un premier temps à mener un entretien semi directif englobant deux questions ouvertes pour collecter le plus d'informations possible, l'une portant sur la perception de la communication globale au sein de cet organisme et l'autre sur la présentation des solutions inhérentes aux dysfonctionnements qui sont en partie liés à la communication.

L'échantillon a porté sur 14 responsables à la Caisse, soit une représentativité de 20% de l'ensemble des cadres ayant une responsabilité de gestion.

La communication off line

L'environnement interne de la CNSS oblige les ressources humaines à une réactivité. Cela suppose une capacité d'initiative et de compétence qui leur permettra de répondre aux exigences des adhérents de la Caisse.

La communication interne ne se limite pas seulement à un besoin d'information mais aussi à un échange : pouvoir s'exprimer et faire valoir des propositions d'amélioration continue.

Plusieurs actions ont été entreprises en vue d'améliorer la communication interne à savoir notamment la formation interne, les réunions, l'affichage, la diffusion des notes de service et d'information, des fiches de liaison et des tableaux de bord, les rapports d'activité, le bilan social, les contacts téléphoniques, l'intranet et les rencontres lors des événements (réception, activités sportives,...) consolidant ainsi la communication interne de la Caisse.

En effet, la formation interne a eu un impact positif sur l'amélioration des connaissances des ressources humaines de la Caisse et a permis l'échange d'expériences internes et des bonnes pratiques managériales ayant eu des résultats probants quant à l'amélioration de la gestion de la Caisse.

Aussi, les réunions intergroupes au sein des structures de la Caisse permettent elles une harmonisation et une interprétation positive des documents internes.

Améliorer la communication entre les structures régionales et les structures centrales est de nature à consolider un contrôle plus rigoureux de la délégation concertée des acteurs au sein des structures régionales de la Caisse, dans le sens où en communiquant de manière forte, les structures centrales seront à même de contrôler les structures régionales.

De même, la nécessité d'harmoniser les activités au sein des différentes structures est primordiale pour que l'adhérent de la Caisse ait la même information pertinente quelque soit la structure à laquelle il s'adresse.

L'absence d'un journal interne à la Caisse ; journal qui permettra aux ressources humaines d'être informées de ce qui se passe au niveau de la Caisse aussi bien en ce qui concerne les activités et les ressources humaines (événements personnels, promotion,...). Par ailleurs, la communication dans un projet d'accompagnement au changement organisationnel notamment en ce qui concerne la décentralisation progressive des activités de la Caisse ou de l'implantation de technologie de l'information et de communication s'avère nécessaire pour leur réussite. Ainsi, impliquer davantage des ressources humaines pourrait nécessiter une évolution du mode managérial actuel et de réfléchir sur un système plus participatif. Pour cela, déterminer des activités qui mobilisent chacun et réfléchir aux moyens permettant de les réaliser représentent un défi pour la Caisse.

Pour la communication externe, l'absence de vulgarisation au niveau des supports papier tels que les guides, les brochures, les dépliants et les imprimés fait que l'information est

¹⁶⁶ Langar S. Rapport d'audit d'efficacité de la communication globale d'entreprise. Cas d'une entreprise tunisienne. Juillet 2004

surabondante sans pour autant être répondante aux attentes d'une population hétérogène avide de connaître ses droits.

Une nécessité d'arabiser tous les supports papier s'avère nécessaire pour une compréhension plus facile par les adhérents.

L'absence d'une mise à jour continue des supports papiers de communication ; certaines prestations demeurent inexistantes dans ces supports tels que la pension alimentaire et la rente de divorce.

Ainsi, si l'adhérent remplit ses obligations vis-à-vis de la Caisse, il doit aussi connaître ses droits et en être informé d'une manière permanente, compte tenu de l'évolution de la législation en matière de sécurité sociale. L'absence ou l'insuffisance de l'information peuvent avoir des effets néfastes sur les droits des adhérents de la Caisse. En effet, le niveau d'instruction des agents de guichet et d'orientation exerçant au sein des Bureaux Régionaux et Locaux est d'une importance capitale pour faire comprendre et véhiculer les informations nécessaires aux adhérents. De ce fait, l'adhérent a un droit de réponse uniforme, qu'il aura dans n'importe quelle structure centrale ou régionale de la Caisse, à toutes ses questions posées.

D'où l'uniformité des réponses à une question afférente à telle ou telle prestation donnée à un adhérent est nécessaire pour que ce dernier puisse trouver la réponse voulue au moment opportun. En effet, de la population des agents d'accueil et d'orientation exerçant à la Caisse s'élevant à 382 agents, il a été relevé 38 agents représentatifs de la population en question et procédé à travers une liste nominative comportant la structure dans laquelle travaille l'agent, son niveau d'instruction, sa catégorie socio professionnelle et par âge, à un choix par pas de 10 de l'échantillon. Le constat est que les agents d'accueil et d'orientation sont jeunes, dont l'âge varie entre 26 ans et 41 ans et sont en majorité des agents de maîtrise dont le niveau d'enseignement ne dépasse pas le baccalauréat. Par ailleurs, certaines actions ont été réalisées d'une manière ponctuelle. Il s'agit en l'occurrence des campagnes de sensibilisation aux nouveaux régimes de sécurité sociale pour sensibiliser les adhérents, les projections des spots publicitaires à la télévision, les émissions radiophoniques et télévisées, les participations à des foires, les interventions à travers des communications. L'écoute constitue une forme de rétro information continue de l'environnement par l'analyse fine des revues de presse quotidiennes et les plaintes ou requêtes adressées à la CNSS. Les déplacements des Chefs de Bureaux Régionaux aux entreprises affiliées à la CNSS sont devenus de plus en plus fréquents afin de traiter et solutionner les questions afférentes aux différents problèmes posés en matière de sécurité sociale.

23. La communication on line

Pour la communication on line, des supports électroniques de communication et d'information existent au sein de la CNSS à savoir l'intranet, le serveur vocal, le site www.cnss.nat.tn, le site www.e-cnss.nat.tn, le site de télé déclaration des salaires et de télépaiement à distance. Le portail de la CNSS englobant les sites statique et dynamique est en cours de finalisation.

Ainsi, la CNSS s'organise en réseaux technologiques d'une part et en réseaux d'acteurs d'autre part caractérisés par la variété des relations qui renvoie à la pluralité des formes d'échange avec la CNSS que ce soit traditionnelles ou électroniques et par la multiplicité des relations faisant référence au nombre croissant de contacts établis entre la Caisse et sa cible.

L'objectif de la Caisse étant de pouvoir être en relation avec sa cible tout le temps ; en effet, même des permanences sont effectuées le dimanche ; tantôt à travers la technologie, tantôt à travers les supports classiques de communication et ce dans une approche de complémentarité

entre réseaux technologiques et réseaux d'acteurs caractérisés notamment par une forte variété de demandes à des réponses possibles, une adaptation à chaque situation particulière, un rôle de conseiller CNSS/adhérent, une mobilisation permanente de savoir et de savoir-faire et des prestations ad hoc.

Aussi, la gestion électronique des documents à la Caisse a pour objectif de passer d'une gestion manuelle des déclarations de salaires, qui constituent des documents d'une plus grande importance pour la Caisse, en vue d'évoluer dans un futur proche à une gestion électronique de tout type de document.

De même, les visioconférences ont été utilisées à la Caisse dans divers projets notamment ceux afférents à l'informatique.

De ce diagnostic, il ressort qu'il existe une absence d'assise traditionnelle de communication et donc de culture communicationnelle, ce qui explique ces dysfonctionnements tendant à donner une mauvaise perception de la communication aussi bien en interne qu'en externe.

Ainsi, la CNSS s'organise en réseaux technologiques d'une part et en réseaux d'acteurs d'autre part caractérisés par la variété des relations qui renvoie à la pluralité des formes d'échange avec la CNSS que ce soit traditionnelles ou électroniques et la multiplicité des relations faisant référence au nombre croissant de contacts établis entre la Caisse et sa cible.

Ainsi, il s'agit de passer d'un travail centré sur la gestion des opérations à un travail orienté sur la gestion des relations. Aussi, l'amélioration de la communication de la Caisse justifie de centrer la réflexion autour des 5 axes suivants :

- Créer une direction de la communication rattachée à la Direction Générale qui aura pour missions d'élaborer une stratégie de communication globale, cohérente et porteuse de résultats.

- Passer d'une culture de service public à une culture d'entreprise de service.

- Faire adhérer les assurés sociaux et surtout les employeurs considérés comme des partenaires aux actions et aux valeurs de la Caisse.

- Diffuser les objectifs de la Caisse aux adhérents.

- Former les ressources Humaines de la Caisse d'une manière continue aux techniques de communication et à la culture d'entreprise et recruter des compétences dans le domaine de la communication d'entreprise.

- Créer un journal d'entreprise interne électronique qui aura pour principal objectif de consolider le sentiment d'appartenance à la CNSS.

4. Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer à priori que la performance sociale est liée aux résultats d'une gestion des ressources humaines en tenant compte d'une multiplicité de facteurs pour la mesurer.

L'utilisation d'indicateurs de mesure liés à une pratique de gestion des ressources humaines semble la plus appropriée pour auditer la performance sociale. Cette communication s'est limitée seulement au diagnostic de 3 volets non moins importants en l'occurrence les conditions de travail, l'absentéisme au travail et la communication globale au sein d'une entreprise publique, permettant ainsi d'appréhender une démarche d'audit de la performance sociale.

5. Bibliographie

ALLANI –SOLTAN N (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises françaises. Thèse de doctorat. Université Nancy 2, 309 p.

- ALLOUCHE J, CHARPENTIER M, GUILLOTSOULEZ C (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales et performances économiques et financières, in : Actes de Congrès de l'AGRH sur la GRH mesurée. Esguquam.28p
- BOURGUIGNON A. Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performances et ressources humaines. *Economica*, p.1831.
- LANDIER H, MERCK B, SUTTER P.E, BAGGIO S, LOYER E (2011). Evitez le stress de vos salariés. Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir. 230p.
- LANGAR S (2005). L'audit de conformité des conditions de travail : conception et assise. Approche analytique d'une entreprise tunisienne. Actes de la 23ème université de l'audit social. Lille.
- LANGAR S (2004). Rapport d'audit d'efficacité de la communication globale d'entreprise. Cas d'une entreprise tunisienne.
- MANON B (2009). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Thèse de doctorat ès sciences de gestion. Ecole de Management Strasbourg.
- MORIN E.M, SAVOIE A, BEAUDIN G (1994). L'efficacité de l'organisation théorie, représentation et mesures. Gaétan Morin Editeur, 158 p.

Approche de la méthodologie de l'audit de performance sociale pour un diagnostic du climat social au sein de l'entreprise : Cas d'une entreprise publique tunisienne
Saloua Langar

RSE, DROIT DU TRAVAIL ET AUDIT INTERNE EN ALGERIE : AUDELA DE LA CONFORMITE, L'EXIGENCE D'UN MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Mohamed MEZIANE

Consultant Formateur GRH/Audit Interne

Président (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens)Algérie.

meziane_med55@yahoo.fr

La RSE est née dans le monde industrialisé, en réponse aux pressions exercées par la Société civile (ONG, Associations) sur les entreprises pour les inciter voire les obliger à prendre en charge les aspects sociaux et écologiques liées à leurs activités économiques.

Cette préoccupation était déjà à l'ordre du jour du Sommet de la terre de Johannesburg en 2002, qui confirme et précise à la fois la demande internationale de prise en charge environnementale formulée dès le début des années 70, par suite de la sonnette d'alarme écologique tirée par le Club de Rome et la conférence de Stockholm.

Selon Laurence Parisot Présidente du MEDEF : « la pratique de la RSE est aussi une façon de s'adapter aux attentes des parties prenantes : c'est une réponse à l'évolution de la demande sociale. En effet la durabilité, d'une entreprise ne dépend pas uniquement de sa maîtrise de la gestion courante mais également de son aptitude à anticiper les besoins et les crises et donc à prendre au bon moment les bonnes orientations qui la prémuniront des instabilités futures et lui permettront de saisir les opportunités de demain ».

Le contenu de notre contribution reviendra sur la définition de la RSE et de son ancrage normatif graduel en Algérie, mettra en évidence des pratiques audit RSE propres à deux multinationales, évoquera les éventuels liens en termes de prise en compte de la RSE, avec le droit du travail en Algérie avant de mettre en exergue l'action de l'audit interne pour appuyer et conforter au travers de son périmètre de compétences , l'émergence effective au-delà de la seule conformité , d'un management socialement responsable au sein de l'entreprise algérienne.

Au fait que recouvre l'abréviation RSE et quel est son contenu ?

1. La responsabilité Sociétale de l'entreprise: Une définition au pluriel

Cette définition au pluriel est celle émanant d'organisations internationales et régionales.

A ce propos, nous citons :

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) : « la RSE traduit la 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. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ».

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique(OCDE) : « la responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées se conformer aux diverses lois qui leur sont applicables et, sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont inscrites dans le droit formel ».

La Commission Européenne : « la RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...), et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement ».

Le Ministère Français de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable : « la RSE est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes »

A première vue, ces définitions paraissent faciles à comprendre. Elles mettent l'accent sur des mots clés tels que : effets des activités économiques sur la société, affirmation des valeurs et principes, initiative volontaire, relations avec les parties prenantes internes et externes, satisfactions aux obligations juridiques, investissement dans le capital humain et l'environnement.

Elles ont l'avantage d'éclairer sur l'étendue du champ couvert par la RSE et de comprendre la diversité des acteurs (Etat, Actionnaires, Managers, Clients, Citoyens des communautés locales, Travailleurs, Syndicats, Fournisseurs, Banques, Investisseurs, Compagnies d'assurances) et intérêts portés par ce groupe varié d'acteurs, avec lesquels l'entreprise se doit désormais de composer pour une meilleure acceptabilité sociale de son activité.

En Algérie, les axes constitutifs de la démarche RSE sont fondamentalement au nombre de quatre :

- Les mesures pour veiller au respect par les entreprises des droits humains et du travail : droit des travailleurs de former un syndicat, procédure de traitement des conflits sociaux, création d'un environnement de travail sain, citations à comparaître et poursuites engagées contre les entreprises pour violation de la législation du travail ;
- Les actions environnementales et sociales de quelques entreprises publiques (SONATRACH, SONELGAZ) et des entreprises privées nationales et étrangères : Cevital, HenkelAlgérie, DanoneAlgérie, RenaultAlgérie ;
- La mise en œuvre des instruments de prévention des atteintes à l'environnement (système de management environnemental, Charte de l'Entreprise, Délégations à l'environnement, contrats de performance) ;
- Et la mise en œuvre de la politique environnementale industrielle (traitement de l'amiante, du mercure, des boues de zinc, des pesticides périmées, des huiles usagées, des déchets cyanurés, des produits pharmaceutiques périmés, des déchets ultimes).

En référence aux termes du chapitre 3 intitulé Gouvernance des Entreprises du Rapport National d'Autoévaluation de l'Algérie de novembre 2006, il est possible d'observer quelques résultats en matière de RSE au niveau de la liberté d'association, du droit syndical reconnu à tous les citoyens, du droit de grève, de la protection de la santé, du droit au repos, du droit au travail, du droit à la protection, à la sécurité et à l'hygiène dans le travail puisque :

- a) La Constitution de 1996 consacre les principes qui fondent la nouvelle législation du travail qui a commencé à produire ses effets dès 1990 ;
- b) Les lois sociales de 1990 qui sont la source essentielle du droit du travail ont pour référence les conventions internationales de l'OIT ratifiées par l'Algérie (55 sur 59 sont en vigueur) ;

- c) Le conflit collectif est en principe pris en charge par la loi N°9002 du 06 février 1990, modifiée et complétée qui le définit comme tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et l'employeur ;
- d) La loi N°8807 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et à la médecine du travail, qui prévoit des mécanismes de prise en charge des problèmes de nuisances sur le lieu de travail ;
- e) La mise en œuvre par les entreprises du secteur de l'Energie et des Mines du Programme d'Actions du Projet d'Investissement Social 2003. Ce programme a embrassé plusieurs domaines : la formation professionnelle : actions de formation de SONELGAZ qui ont représenté entre 4,5 et 5% de sa masse salariale en période normale et 7,5 et 9% en période de développement alors que le ratio légal minimal est fixé à 1%, SONATRACH : bourses à l'Etranger pour le 3eme cycle, l'éducation, le désenclavement, la santé, la mise en valeur agricole, le sport et la culture.

La RSE en Algérie semble pour l'instant n'être qu'une préoccupation de l'Etat et d'un nombre très limité d'entreprises nationales et étrangères.

Même si les pouvoirs publics sont en droit d'espérer à moyen terme, une meilleure dynamique en la matière, au regard des efforts notables consentis, force est de relever que la contribution des syndicats, des associations et des nombreuses entreprises privées reste mineure, pour ne pas dire pratiquement inexistante.

2. Expériences d'entreprises en audit RSE

Relater les expériences d'entreprises ayant conduit des missions d'audit RSE, répond à une logique de vulgarisation et de promotion d'une démarche socialement responsable qui introduit de bonnes pratiques d'une part et qui peut inspirer et susciter la mise en œuvre de vocations managériales semblables ou plus développées au sein d'organisations, parmi lesquelles l'entreprise algérienne, acquises à une RSE plus reconnue et plus légitime d'autre part.

Les expériences rapportées dans la présente contribution s'inspirent principalement des travaux de M.M Jacques Igalens et Jean Marie Peretti.

2.1. Nike ou l'originalité d'une démarche de rupture

La société Nike fut l'une des premières sociétés à être interpellée sur le fondement de l'article 17200 du Business and Profession Code de l'Etat de Californie (qui donne au consommateur la possibilité d'intenter une action contre tout opérateur économique aux pratiques déloyales, trompeuses ou illégales).

Nike a été conduit devant un tribunal californien en 2003, du fait d'un activiste des droits de l'homme du nom de Kasky qui lui reprochait d'avoir tenu des propos « trompeurs" en réponse aux accusations sur les conditions de travail de certains de ses employés dans ses usines à l'étranger, alors même que l'employeur n'était pas dans l'obligation de répondre aux accusations en question. L'affaire a failli atteindre la Cour suprême des États-Unis.

Cependant, une transaction est intervenue entre les parties entretemps, impliquant un

paiement d'un million et demi de dollars par Nike à l'association américaine Fair Labor Association, sans bien entendu que Nike ne reconnaisse un quelconque manquement à l'article 17200.

Les abus en Californie ont d'ailleurs été tels qu'une loi a été adoptée à l'automne 2004 afin de restreindre les actions en justice sur ce fondement en exigeant que les consommateurs établissent un préjudice personnel résultant de la pratique incriminée.

Le code de conduite de Nike date de 1992 et il est demandé aux quelques 150 fournisseurs et sous-traitants des marques Nike et Jordan de le traduire dans leurs langues nationales, ainsi que d'assurer des formations à son sujet.

Nous prendrons l'exemple du travail des enfants: dans son code de 1998, Nike a imposé à ses fournisseurs de fixer l'âge minimum à 16 ans pour le vêtement et à 18 ans pour les chaussures, ce qui était une exigence plus élevée que celle figurant dans le code précédent de 1991, et plus élevée également que celle de l'OIT qui est fixée à 15 ans.

Le code de Nike stipule que si un fournisseur ou un sous-traitant emploie un travailleur en dessous de ces âges, il doit le retirer du lieu de travail et continuer à le payer, il doit le scolariser, puis lui offrir un emploi lorsqu'il atteint l'âge requis.

Mais, ainsi que le reconnaît Nike, si les exigences et la politique sont claires, le contrôle est difficile car les enregistrements comportant les dates de naissance peuvent être falsifiés. Par ailleurs, la scolarisation n'étant pas forcément obligatoire après 15 ans dans certains des pays concernés, le jeune entre 15 et 16 (ou 18) ans est poussé par les exigences de Nike vers le secteur informel et donc il est moins protégé ...

2.2. CARREFOUR : une démarche de partenariat ONG/entreprise

Avec onze enseignes de la distribution (Auchan, Casino, Cora, Leclerc, Monoprix, Camif, etc.), Carrefour est engagé dans l'initiative « clause sociale » destinée à inciter les fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'Homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production.

Cette initiative permet de mettre en commun les résultats d'audits sociaux de conformité autour de neuf thèmes (travail des enfants, travail forcé, discrimination, pratiques disciplinaire, harcèlement ou mauvais traitements, liberté d'association, heures de travail, salaires et avantages, santé et sécurité).

Ils sont confiés à des cabinets d'audit tels que le bureau Veritas, CSCC, Intertek et SGS.

Carrefour a souhaité aller plus loin en nouant un partenariat avec la Fédération internationale des droits de l'Homme (FIDH) dans le but de:

- sensibiliser et former le personnel de l'entreprise et de ses fournisseurs ;
- participer à la définition d'une politique RSE;
- apporter une expertise, des connaissances spécifiques;
- définir des indicateurs de progrès;
- accompagner sur le site.

L'objectif de Carrefour était de concrétiser l'engagement proclamé du groupe en faveur des droits de l'Homme.

L'objectif de la FIDH était double, contribuer à l'amélioration des droits de l'Homme au niveau local et approfondir une expérience lui permettant d'appréhender le fonctionnement d'un groupe multinational.

3. RSE /Droit du travail et audit interne en Algérie: bilan et perspectives pour un management socialement responsable

3.1. Le nouveau droit du travail : enjeu d'une appropriation managériale plus responsable

Le Droit du travail actuellement en vigueur en Algérie, a opéré dès sa mise en œuvre en 1990 une véritable rupture par rapport à la législation et à la réglementation du travail antérieures à l'année 1990 ; année pendant laquelle furent promulguées cinq lois qui constituent désormais la nouvelle trame juridique des relations de travail (lois sur les relations de travail ; la prévention et le règlement des conflits de travail et l'exercice du droit de grève ; l'exercice du droit syndical ; le règlement des conflits individuels de travail et l'inspection du travail).

Ces nouvelles lois sociales, amendées en 1991, 1994, 1996, 1997, 2000, 2006 visent en effet à modifier profondément les relations de travail en introduisant certains principes nouveaux qui vont assurer le passage d'une gestion que l'on pourrait appeler étatique de la force de travail à une forme contractuelle/ concurrentielle de cette gestion.

Le désengagement relatif de l'Etat, la libre expression des employeurs et des salariés et la gestion contractuelle de la force de travail apparaissent comme le triptyque sur lequel repose désormais cette nouvelle législation.

La loi 90/11 du 21 Avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail a abrogé en effet les dispositions de l'ordonnance N° 71/74 du 8 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et lui substitue outre des organes de participation (Comité de Participation) de nouvelles règles de jeu basées sur les négociations collectives (conventions collectives). Elle abroge également le Statut Général du Travailleur (S.G.T, loi N°78/12 du 5 août 1978) dont elle garde toutefois certaines dispositions telles celles relatives aux œuvres sociales ou à la retraite.

La loi N°90/11 portant relations de travail, consacre par ailleurs le droit de négocier comme un droit désormais accordé aux salariés ainsi qu'aux employeurs.

Avec la nouvelle législation du travail, nous assistons à une véritable réhabilitation des relations de travail contractuelles.

Il ressort clairement de ces énoncés introductifs que le nouveau dispositif juridique régissant le Monde du Travail en Algérie, est venu pour sanctionner l'existence D'ACTEURS SOCIAUX AUTONOMES, en précisant leurs prérogatives et en encadrant l'exercice de leurs pouvoirs au travers notamment de la négociation sociale qui est la nouveauté majeure des lois sociales de 1990 par l'entremise de laquelle, les dits acteurs œuvreront à l'émergence et à l'élaboration d'un droit du travail de source professionnelle.

Dans ce nouveau décor normatif, qui est venu imposer une rupture fondamentale par rapport à l'ancienne législation de travail (le SGT à titre principal), qui était au centre des débats depuis 20 ans, une question basique mérite d'être soulevée : est ce que le législateur algérien a fait cas ou non de la RSE ?

Pour y répondre, notre analyse sera restreinte à la loi N° 90/11 du 21 Avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail, qui est considérée par les professionnels du droit du travail en Algérie, comme la pierre angulaire du droit du travail algérien et ce au travers d'un certain de ses dispositions qui renvoient à quelques facettes clés de GRH, telles que : le recrutement, la formation professionnelle, la promotion et les œuvres sociales.

3.2. Constats

Au regard de la loi N°90/11 du 21 Avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail, la RSE saisie comme pratique professionnelle se résume en une simple mise en conformité avec les normes énoncées par la loi.

Il est ressort de l'examen minutieux des dispositions de la loi N°90/11 du 21 Avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail, que la responsabilité sociale de l'entreprise algérienne se résume dans le développement et la mise en œuvre d'activités sociales étroitement conformes avec les obligations énoncées par la loi.

En filigrane, est disséminé un esprit RSE exprimé à minima, puisque confiné à la conformité légale.

Ainsi les articles 5 et 6 de la loi N°90/11 astreignent l'entreprise au respect des droits fondamentaux des travailleurs salariés rappelés de manière parcimonieuse par le législateur.

On y retrouve déclinés les droits suivants:

Exercice du droit syndical,

Négociation collective,

Participation dans l'organisme employeur,

Sécurité sociale et retraite,

Hygiène, sécurité et médecine du travail,

Repos,

Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail,

Recours à la grève,

Occupation effective,

Respect de l'intégrité physique et morale et de la dignité,

Protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur l'aptitude et le mérite,

Formation professionnelle et la promotion dans le travail,

Versement régulier de la rémunération qui est due,

Œuvres sociales,

Tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

Le SGT, promulgué en 1978 qui a été abrogé par l'article 157 de la loi N°90/11 consacre de manière détaillée, tout un chapitre (26 articles dédiés aux droits du travailleur).

Nous citons les articles 10, 11 et 16 qui explicitaient déjà (en 1978), à notre sens les fondements constitutifs d'une approche RSE à forger et à consacrer dans les pratiques de l'entreprise « socialiste » algérienne de l'époque.

Article 10 : « L'Etat assure la stabilité et la sécurité de l'emploi à tous les travailleurs dans les conditions prévues par la présente loi et par les textes d'application qui en découlent »,

Article 11 : « Chaque travailleur a droit au développement de sa personnalité au plan physique, moral, culturel et professionnel »,

Article 16 : « Le travailleur bénéficie de tous les droits que la loi lui confère en matière d'œuvres sociales.

L'organisme employeur doit réunir les conditions d'exercice de ces droits. Elles doivent être les plus aptes à permettre au travailleur d'accéder au bien être physique, moral et culturel ».

En rapport avec la problématique abordée, il sera procédé à une forme de revue normative centrée sur les activités recrutement, formation, promotion et œuvres sociales et ce aux fins de déceler et d'y puiser des éléments de traçabilité devant servir de référentiel pour consacrer cet état d'esprit RSE devant inspirer au-delà de ce qui relève du légal, la conviction managériale d'investir de manière significative dans cette culture nécessaire de la RSE.

Le recrutement

La question du recrutement est mise en exergue au niveau des articles 15, 16 et 17 de la loi N°90/11.

Article 15 : « L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité ».

Article 16 : « Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire ».

Article 17 : « Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet ».

La formation professionnelle :

Elle est évoquée par les articles 57, 58, 59 et 60 de la loi N°90/11.

Article 57 : « Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ».

Article 58 : « Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques ».

Article 59 : « L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise ».

Article 60 : « Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail ».

La promotion :

Elle est prévue à l'article 61 de la loi N°90/11/.

Article 61 : « La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur ».

Les œuvres sociales :

Citées à l'article 94 de la loi N°90/11, parmi les attributions dévolues au comité de participation, les œuvres sociales sont encadrées par le décret N°82179 du 15 mai fixant le contenu et le mode de financement des œuvres sociales (dont le contenu a été modifié et complété par les décrets exécutifs N°94/186 du 06/07/1994 et N°96/74 du 03/02/1996).

Il est stipulé à l'article 2 du décret N°82179 que : « sont considérées comme œuvres sociales au sens du présent décret, toutes actions ou réalisations tendant à contribuer à l'amélioration du bien être physique et moral des travailleurs par un complément à la rémunération du travail sous forme de prestations en matière de santé, de logement, de culture et de loisirs et, de en règle générale, toutes mesures à caractère social visant à faciliter la vie quotidienne du travailleur et de sa famille ».

Aux termes de cette présentation autour de l'éventuelle prise en compte de la thématique RSE par le Droit du travail algérien circonscrit à la loi N°90/11 du 21 Avril, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, force est de constater que :

Le thème de la RSE n'est pas consacré de manière formalisée, au sein du droit de travail algérien. Il est clair que la RSE ne se décrète pas. Elle doit par contre, résulter d'une conviction managériale acquise à ses enjeux.

Mise à part, un nombre réduit de grandes entreprises publiques et privées qui ont décidé d'engager de leur propre initiative des actions non énoncées par la loi, la RSE ne constitue pas une préoccupation managériale de premier plan n'est pas suffisamment répandue et son ancrage volontaire au sein des entreprises algériennes et par là son évolution restent à faire.

Le droit du travail algérien qui est fortement imprégné des normes internationales de l'OIT, impose à tout employeur le respect des droits fondamentaux des travailleurs salariés.

Ces droits au nombre de 15, peuvent être au-delà du strict respect conforme de la règle de droit, de véritables chantiers propices à l'appropriation par le management des enjeux réels de la RSE d'une part et à l'ancrage graduel sous l'impulsion volontaire du management avant tout, d'une culture RSE à conforter.

3.3. L'action de l'audit interne

L'apport de l'audit interne, sollicité dans sa dimension sociale serait salubre pour s'assurer de l'état effectif de la mise en œuvre sur le plan de la conformité de l'esprit RSE implicitement énoncé au niveau des principales dispositions du droit du travail algérien.

Guidé dans sa mission par la maîtrise de la démarche méthodologique de l'audit interne, par son objectivité, son souci permanent d'éthique et sa compétence technique et comportementale, l'auditeur social imprégné des enjeux liés à la question RSE devrait pouvoir mettre en évidence, les insuffisances en matière de RSE car il existe un large décalage entre l'Algérie normative et l'Algérie des faits, ce qui constituera réellement un véritable challenge pour sa discipline de rattachement, qu'est l'audit interne et un enjeu certain de dépassement de son périmètre d'intervention au service d'une organisation réellement convaincue et acquise à une promotion véritable d'un management socialement responsable.

L'exigence de dépassement qui requiert du courage pour dire les faits établis, annoncer des recommandations fortes et pertinentes pour permettre l'éclosion d'une âme managériale acquise à la RSE et d'être à ce sujet un véritable éveillé d'une conscience sociale sans tâche propre à l'organisation algérienne, est plus affirmée pour l'auditeur interne évoluant au sein surtout de l'entreprise privée, qui ne fait rien pour amorcer un rapprochement inévitable et plus que nécessaire avec la démarche RSE.

Le constat tiré pour l'essentiel de l'ouvrage référence de Rachid Boudjema, met l'accent sur quelques preuves significatives fondant le dit décalage et offre de réelles opportunités à l'action de l'auditeur social pour y remédier par l'entremise de recommandations considérées comme actions de progrès devant interpellier l'entreprise algérienne et son management à une vraie prise de conscience en matière de RSE :

Il est noté ce qui suit :

- Les grèves observées sont nombreuses à ne pas respecter les dispositions de la loi N°90/02 du 06 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève : en 2005, 13 grèves au total soit 56,52% du total. La responsabilité des acteurs sociaux est ici entière.
- En 2005, les services de l'Inspection du travail ont effectué des visites de contrôle dans le domaine de l'hygiène, de la sécurité et la médecine du travail, dans 9729 entreprises et lieux de travail. Les observations et manquements constatés ont donné lieu à l'établissement de 987 PV d'infractions, 9707 mises en demeure et 1295 observations.
- Les violations de la législation du travail sont fréquentes au niveau des entreprises privées, des dérives importantes relatives au recrutement, à la rémunération, au travail des enfants, au défaut de déclaration des salariés à la sécurité sociale sont constatées.
- L'inexistence de syndicats dans la plupart des entreprises privées précarise les conditions de travail et celles des travailleurs.
- Le secteur privé ne participe pour l'année 2005 qu'à hauteur de 11,33% aux cotisations sociales, soit une proportion identique à celle de 1989.
- Les entreprises privées ne sont pas acquises à la culture de la RSE, pour plusieurs raisons : faible syndicalisation, coût élevé de l'adoption des normes et du recours à des organismes étrangers de certification, culture peu incitative à la concertation et à l'audit social et environnemental, faible degré de coercition de la réglementation en vigueur.

Ce constat dont devrait s'approprier l'auditeur social sera sa feuille de route, pour énoncer des recommandations mettant en évidence, la nécessité d'accroître la pertinence opérationnelle de la RSE au niveau des organisations algériennes, principalement l'entreprise privée, telles que :

- Travailler à convaincre et à vendre au Chef d'entreprise, par le biais des recommandations, les avantages pour l'organisation en termes entre autres de management socialement responsable, induits par la démarche RSE appliquée au droit du travail et ce au titre d'un contrat moral pérenne porté et défendu par le chef d'entreprise, contrat qui se place bien avant l'obligation légale énoncée de manière impérative par le législateur,
- Initier une démarche pédagogique, acceptée par la Direction Générale, pour « vulgariser » voire populariser auprès des différents niveaux hiérarchiques la RSE et ses enjeux,
- Proposer l'élaboration d'une charte RSE qui portera la signature du premier responsable de l'organisation, qui sera affichée au niveau des différents lieux de travail et dont le contenu sera explicité à fond et de manière récurrente à l'ensemble du personnel et ce pour corriger un véritable déficit pédagogique et informationnel tant au niveau de l'entreprise privée que publique,
- Identifier avec l'aval de la Direction Générale, les acteurs (managers de proximité, représentants des travailleurs) dont on devrait attendre une intervention particulièrement active dans le cadre de la mise en œuvre de la RSE, les former sur la thématique RSE pour les mobiliser en tant que compétences relais pour que s'opère à l'intérieur des organisations algériennes, une logique nouvelle forgée dans la culture citoyenne de la RSE à savoir celle de la rupture par rapport aux insuffisances relevées qui altèrent la notoriété et l'image de marque de l'organisation, telles que : conditions d'hygiène et de sécurité déplorables, violation caractérisée des droits fondamentaux, négation pour ne pas dire bannissement de la représentativité syndicale, recul manifeste du budget dédié à la formation, refus délibéré de procéder à la déclaration des salariés à la Caisse de sécurité sociale, etc. ...

Ce volet formation peut prendre la forme de journées d'études, séminaires consacrés à des thématiques RSE, conduites par les professionnels du mouvement associatif (AACIA/AASA) avec le concours de spécialistes seront des espaces appropriés pour créer et susciter au niveau des organisations algériennes, des centres d'intérêts auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise aux fins de favoriser l'émergence et la diffusion des bonnes pratiques RSE.

- Suggérer l'introduction du thème RSE parmi les points éligibles à la négociation sociale,
- Inscrire la RSE appliquée au droit du travail, comme thème incontournable devant figurer au niveau du bilan social,
- Programmer et dérouler des missions périodiques d'audit RSE pour disséminer et conforter dans le cadre d'une pratique sereine, la culture naissante RSE.

4. Bibliographie

- BENAMROUCHE, A (1994). : Le nouveau droit du travail en Algérie. 1ere édition. Editions Hiwarcom (1994).
- BOUDJEMA, R (2009) : Violence du capitalisme ; développement durable et responsabilité sociétale des entreprises. ACLCOM Editions 2009.
- IGALENS, J et PERETTI, J.M (2008) : Audit Social ; EYROLLES Editions d'Organisation. 2008.

LIABES, D (1994) : Du statut au contrat : vers de nouveaux rapports sociaux. Revue algérienne du travail N°21 janvier 1994.

MEDEF, (2012) : Guide CAP vers la RSE ; faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance. Juin 2012.

MEZIANE, M (1994) : Audit du règlement intérieur du 14 août 1991. Document de synthèse présenté en juillet 1994 auprès du jury ESSEC Paris, pour l'obtention du Certificat d'Auditeur Social et Juridique.

AUDIT DU STRESS ET DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES DE COPING

Nathalie MONTARGOT

Doctorante
Université de CergyPontoise, Laboratoire Théma
Chaire ESSEC du changement
nathalie.montargot@iufm.ucergy.fr

Widad CHERKAOUI

Doctorante
LIPSOR/ BEM Bordeaux Ecole de Management
widadcher@yahoo.fr

JeanMarie PERETTI

Professeur des Universités,
ESSEC Business School, IAE de Corte
Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du changement
Peretti@essec.edu

La prévention du stress représente un enjeu d'avenir pour les entreprises désirant promouvoir le bien-être et la performance de leurs collaborateurs. Le mal-être au travail et ses conséquences sont donc des défis à la hauteur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Dans le cadre de la prévention du mal-être au travail, sous les formes du stress et de l'épuisement professionnel, les entreprises disposent de trois types d'interventions : primaires (audit de stress et burnout), secondaires (développement des stratégies de *coping*) et tertiaires (prise en charge des individus affectés), (Schaufeli et Enzamn, 1998 ; Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006). Cette étude, se fonde sur les préventions primaires (Audit de stress) et secondaires et explore le lien entre stress perçu à l'occasion de situations et stratégies d'ajustement (*coping*) que le personnel met en place pour faire face. Dans un premier temps une revue de littérature explorera le stress, l'audit de stress et les stratégies d'ajustement. Une enquête qualitative conduite dans un établissement hospitalier au Maroc. L'analyse fait ressortir trois situations perçues comme particulièrement stressantes : les conflits relationnels (pression de la famille, du patient, des médecins), les conditions générales de travail et la confrontation à l'urgence vitale et la mort. Les stratégies d'ajustement individuel reprises d'après Plutchik(1995) montrent que l'évitement, signe d'un burnout et d'une intention de quitter, est présent dans l'ensemble des situations. La stratégie de soutien apparait également, sous la forme d'un soutien social mais pas organisationnel. Enfin, des discussions et remarques conclusives sont formulées.

1. Introduction

La santé et le bien-être au travail sont « exprimés de façon croissante et les efforts de l'entreprise pour le satisfaire peuvent être considérés à la fois comme une composante de la rétribution et un moyen d'améliorer les résultats » (Peretti, 2011, p. 472). Répondant à l'obligation légale de prévention des risques (Art.2302 du Code du travail), la gestion du stress représente un enjeu d'avenir pour les entreprises désirant promouvoir le bien-être et la performance durable de leurs collaborateurs.

Dejours dans son ouvrage « *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale* », (2006) dénonce les conséquences d'une organisation du travail qui conduit à la détresse, au stress et à la dépression. Un constat alarmant qui rejoint l'étude réalisée par Consumer Analysis pour le Cabinet de conseil CareerBuilder (2013)¹⁶⁷, selon laquelle 92 % des salariés déclarent souffrir de stress professionnel dans son stade ultime, celui de l'épuisement professionnel. Le mal-être au travail et ses conséquences sont donc des défis à la hauteur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche socialement responsable doivent contrôler la situation et/ ou de réduire l'impact du stress chez l'individu, tout en permettant à l'entreprise de maîtriser la situation (Steiler et Rüling, 2010).

Dans le cadre de la prévention du mal-être au travail, sous ses formes stress et l'épuisement professionnel, les entreprises disposent de trois types d'interventions : primaires (audit de stress et burnout), secondaires (développement des stratégies de *coping*) et tertiaires (prise en charge des individus affectés), (Schaufeli et Enzamn, 1998 ; Rascle et Bruchon-Schweitzer, 2006). La méthodologie d'audit permet donc d'identifier les facteurs de risque afin « *de proposer les recommandations susceptibles de les réduire* » (Peretti, 2011, p.160).

La théorie du stress repose sur le principe selon lequel le comportement de l'individu est motivé par une tendance à rechercher plaisir et bien-être. Les ressources investies vont donc permettre de résister au stress par un effort d'ajustement (Safy, 2011). C'est ainsi que notre étude, en se focalisant sur les préventions primaires (Audit de stress) et secondaire, explore le lien entre le stress perçu à l'occasion de situations évaluées comme telles ainsi que les stratégies d'ajustement (*coping*) que le personnel met en place pour faire face. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps une revue de littérature concernant le stress, l'audit de stress et les stratégies d'ajustement. Une enquête qualitative portera ensuite sur les situations perçues comme particulièrement stressantes ainsi que les stratégies d'ajustement mises en place par le personnel, pour y faire face. Enfin, des discussions et remarques conclusives seront formulées.

2. Vers une politique de prévention du stress efficace

Le bien-être fait référence à la santé mentale, physique et à l'aspect émotionnel (Edwards, 1992). Il inclue également les symptômes physiques et psychologiques au travail, l'épanouissement dans la vie en générale et les expériences liées au travail (satisfaction au travail) (Danna et Griffin, 1999). Le mal-être est considéré comme étant sa forme négative (Colle, 2005 ; Carrier-Vernhet, 2012) et reliée à trois concepts centraux: le stress, l'épuisement professionnel et la souffrance au travail (Safy, 2011).

2.1 L'approche transactionnelle du stress

A ses débuts, le stress est défini, par le « *syndrome général d'adaptation à divers agents nocifs* » (Selye, 1936 ; 1956), qui implique trois étapes : une réaction d'alarme tout d'abord, qui se traduit par la mise en jeu de moyens de défense, suivie par un stade de résistance, qui correspond à l'étape de compensation et d'adaptation avec des moyens de défense. Enfin, une ultime étape survient, lorsque l'agression persiste dans le temps et que l'organisme perd ses ressources adaptatives. C'est le stade **d'épuisement professionnel** ou *burnout*. Le corps n'est alors plus capable de s'adapter, le stress devient alors chronique, avec un impact majeur sur la santé. Aujourd'hui, les travaux sur le stress se basent sur les champs psychologiques et

¹⁶⁷<http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20120725trib000710772/stress-au-travail-les-francais-au-bord-de-l-epuisement-.html>

psychosociaux et s'orientent vers le comportement individuel et organisationnel (Cucchi et al, 2010 ; Lazarus et Folkman, 1984). Roques et Moisson (2005) se situent dans cette perspective en définissant le stress par « *une relation entre une personne donnée et un environnement donné dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par une altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement* ».

Les premiers travaux en psychologie avec l'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) introduisent la dimension cognitive, intermédiaire interactif entre le stimulus aversif et la réponse de l'individu (représentée par sa capacité à interpréter la situation et à s'y ajuster grâce à ses ressources). Ainsi, « *le stimulus n'existe pas en soi comme stress, c'est le sujet qui peut ou non l'évaluer comme tel* » (Lazarus, 1984). Lors du processus d'ajustement, une double évaluation intervient. Une évaluation primaire de la menace, puis secondaire (qui détermine comment prévenir, ou remédier à la situation). Une situation devient alors stressante « *si l'évaluation primaire de la menace est supérieure à l'évaluation secondaire des capacités d'ajustement* » (Major et al. 1998). Autrement dit, c'est « *la discordance ressentie entre les ressources existantes et perçues comme insuffisantes et les contraintes de la situation* » (Folkman et Lazarus, 1984 ; Roques, 1999). Dans un contexte organisationnel, les nouveaux modes de gestion flous basés sur la flexibilité exacerbent les tensions du fait d'une discontinuité des tâches, d'une évaluation permanente des performances par la mise en compétition des personnes (Albert et al, 2010). Les différentes interactions individuelles engendrées au sein de l'organisation entraînent alors des situations stressantes.

2.2. Les types d'interactions individu/organisation exposant au stress

La conception transactionnelle du stress au travail avance que le stress repose sur l'interaction du système individu /environnement (organisation). Certaines interactions exposent particulièrement au stress :

Le haut niveau de contact avec les clients, patients et usagers : Les métiers à fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives sont les plus exposés au stress et à l'épuisement professionnel. Parmi ces métiers, ceux à haut niveau de contact (infirmières) (Fuhrer et al. 2010). Des formes de déviance comme l'agression et la violence physique ou verbale (coup de poing, insultes, propos blessants) peuvent apparaître.

Les relations avec les collègues et les supérieurs : Elles influencent la qualité du travail et la dégrade. Selon la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll et Shirom (1993), se tourner vers un tiers permettrait de surmonter les situations difficiles du travail. L'individu recherche du soutien social pour pouvoir s'ajuster à la situation (Greenglass, 1993). En ce qui concerne les supérieurs, un lien direct existe entre les compétences, les comportements du manager et la santé mentale des collaborateurs (Robertson et FlintTaylor, 2009).

Les conditions organisationnelles : L'impossibilité de contrôler le volume et le rythme de travail sont considérés comme des stressseurs importants (Pépin, 1991). Abord de Chatillon (2003) précise que la charge de travail quantitative et qualitative conduit alors au stress. De fait, les longues heures passées au travail et le travail de nuit le favorisent (Messing et Prévost, 1998 ; Pépin, 1991). De même, les messages contradictoires, les promesses non tenues ou les objectifs irréalistes ou incompris (Chanlat, 1986) ou bien les nouvelles technologies de communication chronophages et intrusives (Häfner et Stock, 2010) exposent particulièrement au stress.

Les changements organisationnels : Les organisations ne cessent de subir de profonds changements (Autissier et Bensebaa, 2012) qui altèrent le bien-être des salariés (Moyle et Parkes, 1999) et leur santé physique (Ferrie et al., 1995 ; Kivimäki, et al. 2000). C'est ainsi, que les phases de planification, d'incertitude ou de changement sont constitutives de stress (Marks et Mirvis, 1985). La crainte du changement est donc une préoccupation majeure des

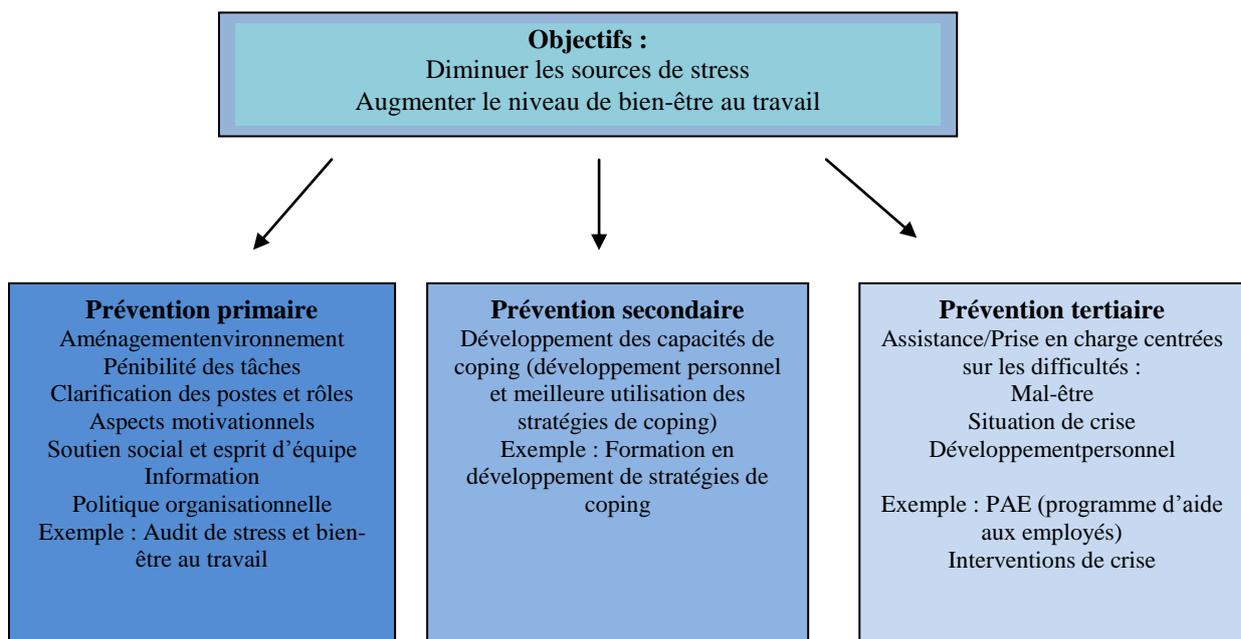
salariés (Panchal et Cartwright, 2001). Les études consacrées à la flexibilité (Hudson, 2002) et à l'intensification du travail (Burchell, 2002 ; De Zanet et al. (2004) le confirment. La crainte du changement diminue la capacité d'adaptation et peut entraîner un refus de la part des salariés stressés (Albert, 2010).

L'interaction vie privée/vie professionnelle : Le bien-être des salariés dépend en partie de la capacité à concilier vie privée et vie professionnelle (Nelson et Burke, 2002). C'est ainsi, que les conflits travail-famille développés, entraînent deux formes de tensions: *la surcharge de rôle et l'interférence des rôles* (Landrieux-Kartochian, 2003). Dès lors, vouloir conjuguer en permanence, rôle familial et rôle professionnel, amène au stress et à l'épuisement professionnel (Prévost et Messing, 2001 ; Najem et al. 2006 ; Guérin et al. 1997). Les études portant sur le cloisonnement vie professionnelle/vie privée, la littérature font émerger trois orientations dans les stratégies d'ajustement (Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus, et al. 2001). L'individu choisit de cloisonner d'une manière physique et mentale, les sphères professionnelle et privée. Avec la compensation, l'individu s'investit dans une des sphères délaissées afin de limiter les coûts engendrés par son surinvestissement dans l'autre sphère (Ashforth et al. 2000). Kirchmeyer (1993) souligne que l'individu peut agir sur la source de la tension en redéfinissant les attentes pesant sur elle. C'est de cette manière, qu'une suractivité peut apparaître. L'individu réinterprète alors la réalité afin qu'elle lui soit plus supportable (Jennings et McDouglad, 2007). Brunel (2002) montre que les différentes situations stressantes génèrent une variété de stratégies d'ajustement. La nature des stratégies utilisées serait donc contingente, contextuelle, situationnelle et individuelle (Lazarus et Folkman, 1984). La littérature incite donc le chercheur à la prudence quant à l'opérationnalisation des stratégies développées (Brunel et Grima, 2010).

2.3. Les moyens de prévention du stress

Différents moyens existent pour prévenir et réduire stress professionnel et *Burnout* et leurs conséquences néfastes sur la santé (Rasclé, 2001 ; Steiler et Ruling (2010). Les interventions sont classées en trois catégories ; primaire, secondaire et tertiaire (que nous schématisons dans la figure 1). Nous allons développer les interventions primaires et secondaires sur lesquelles se fonde notre étude. Les interventions tertiaires portent sur un processus de burnout déjà installé (Rasclé et Bruchon-Schweitzer, 2006)

Figure 1 Les trois formes du processus de prévention du stress



La prévention primaire: l'audit de stress

Au niveau primaire, l'action organisationnelle vise à identifier et traiter les facteurs de stress afin de prévenir et réduire leurs conséquences sur le bien-être au travail des salariés. Il s'agit donc d'agir sur les sources des risques plutôt que sur leurs conséquences pour une meilleure efficacité. Selon Rascle et Bruchon Schweitzer (2006), cette étape est celle d'un diagnostic, réalisé à travers un audit de stress.

Cet audit s'inscrit dans une démarche quantitative et/ou qualitative menée auprès des salariés. Il peut se faire sur le plan global de l'organisation, d'un département bien précis ou sur le plan individuel. Sur le plan de l'organisation, le stress collectif est généralement plus facile à prévenir qu'à guérir si l'on tient compte de l'effet boule de neige du stress professionnel (Boylon et al., 2010). C'est notamment à ce stade que l'audit de stress trouve tout son intérêt, afin de mettre en exergue les facteurs sources de stress, leurs conséquences comportementales et sur la santé des salariés (Baggio et al. 2009). Pour ce qui est de l'audit au niveau individuel, un « journal de stress » peut être proposé qui permet d'évaluer les problèmes de santé (Bruchon Schweitzer, 2006).

L'audit prend en compte les spécificités économiques, culturelles et organisationnelles de l'entreprise. Selon l'ILO (International Labour Organization) chaque audit de stress doit être soigneusement contextualisé, adapté à la situation de l'entreprise, du département ciblé ou de l'individu. Il peut être formel ou informel à une plus petite échelle.

Les objectifs de l'audit sont d'évaluer le niveau de stress à l'aide d'indicateurs objectifs et quantifiables. Il permet également d'identifier les populations les plus exposées, de relever les facteurs de stress liés à l'environnement et aux conditions de travail et surtout, de mesurer la nature et l'impact du stress professionnel dans une organisation. Bien évidemment, l'audit permet de mettre en place des actions correctives adaptées et s'inscrit dans une démarche de « mieux-être » au travail (Baggio et al 2009).

Pour un audit de stress approfondi, un baromètre conçu sur mesure ou l'utilisation d'indicateurs standardisés sont préconisés. Différents outils peuvent être utilisés : questionnaires basés sur des échelles validées, entretiens individuels, collectifs ou focus groupe réalisés auprès d'un échantillon représentatif. Ces outils permettent de mesurer différents paramètres, aussi bien les facteurs objectifs organisationnels et managériaux, que les facteurs subjectifs individuels. Un véritable tableau de bord du bien-être mental du personnel peut ensuite mener à des plans d'action ciblés.

L'INRS¹⁶⁸ (2007) propose un éventail d'actions pour une intervention primaire : adaptation du travail aux capacités et aux ressources des salariés (considération de l'âge et sexe par exemple), organisation du travail stimulante et donnant l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences, définition claire des rôles et responsabilités de chacun et possibilité de participer aux décisions et aux actions de changements.

L'audit de bien-être au travail, porte un nom plus enchanteur. Il permet d'effectuer une évaluation du niveau de chacun des indicateurs de bien-être et de procéder à des analyses comparatives internes (comparaison d'entités avec la moyenne de l'organisation) et externes (comparaison avec un groupe de référence externe partageant les mêmes caractéristiques socioéconomiques que l'organisation). L'audit a donc pour objet de mettre l'organisation en perspective en comparant ses niveaux de stress et bien-être au travail avec un groupe de référence externe mais aussi de détecter des situations particulières dans l'entreprise, des groupes à risques ou des groupes cibles sur lesquels porter une attention particulière. Cette double évaluation externe et interne, permet de faire ressortir des pistes d'actions prioritaires

¹⁶⁸ Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

Cette démarche collective, quantitative et parfois qualitative peut par ailleurs préparer à d'autres approches plus individuelles au titre de la prévention secondaire et tertiaire. Ainsi, des formations à la gestion du stress et aux risques psychosociaux et des programmes d'aide aux salariés peuvent être proposés.

La prévention secondaire : développer les stratégies de coping des salariés

Le concept de *coping* (traduit en français par « stratégie d'ajustement ») est de façon récurrente, abordé à travers le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984). Il est défini par « *l'ensemble des efforts cognitifs, affectifs et comportementaux, variables et instables, que l'individu déploie pour gérer, tolérer et diminuer des demandes externes et internes spécifiques, faites par la transaction individu-environnement, qui excèdent ses ressources personnelles et menacent son bien-être* » (Lazarus et Folkman, 1984, p.141). Deux éléments ressortent donc de cette définition, l'existence de demandes excessives (réelles ou perçues) et la mise en œuvre de réponses pour pouvoir faire face (Ray et al. 1982). Selon le modèle transactionnel, le choix de la stratégie de *coping* est déterminé par le sujet lors de l'évaluation primaire d'une situation de vie, par exemple des menaces ou des pertes. Nous notons à cet égard que le contexte est une variable prépondérante des stratégies d'ajustement (Folkman, Gruen et al. 1986 ; Moisson et Roques, 2005). En effet, Nelson et Sutton (1990) soulignent que les stratégies d'ajustement ne peuvent être étudiées indépendamment du contexte dans lequel elles se produisent. L'intervention secondaire est donc centrée sur l'augmentation des ressources individuelles (stratégies d'ajustement) afin d'atténuer leur impact sur la santé (Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006). Ces interventions secondaires sont peuvent être individuelles et organisationnelles (Ouimet, 1994 ; Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006). Nous allons les détailler à présent.

3. Les interventions secondaires individuelles (Stratégies individuelles) :

Elles comprennent des méthodes de gestion de stress, dont différentes actions censées atténuer les effets du stress physique et physiologique, telles la relaxation (Rasclé, 2006) ou des actions de formation permettant de mieux gérer les situations (Legeron et Nasse, 2008). Des techniques cognitives et comportementales encore peu connues semblent également appropriées (Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006), elles reposent sur l'identification de ses propres stratégies d'ajustement et l'évaluation de leur efficacité (Rasclé, 2001).

BruchonSchweitzer (2002) indique qu'une technique ne peut être efficace que « *si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et/ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique* ». Ce qui implique que l'individu arrive à la fois à contrôler la situation et à réguler ses émotions négatives.

L'individu use de stratégies pouvant comprendre des mesures curatives (hygiène de vie, exercices physiques) et préventives (comportements antistress tels que soigner les relations avec les autres, prendre de la distance, reconnaître ses limites...). Deux modèles retiennent l'attention, celui d'Hischman (1970) et de Plutchik (1995). Pour Hischman (1970), différentes réponses face à une insatisfaction peuvent relever de l'exit (fuite, défection), voice (protestation, prise de parole), loyalty (fidélité, confiance) ou neglect (prise de distance). Dans une perspective intégrative, les mécanismes de défense construits à la petite enfance peuvent être rapprochés des stratégies de *coping*. Plutchik (1995) recense ainsi 8 mécanismes de défense et processus de coping, sous la forme de quatre paires d'émotions bipolaires variant selon un degré de similarité et d'intensité. Nous les détaillons dans le tableau 1.

Tableau 1 Les huit mécanismes de défense et processus de coping de base (Plutchik, 1995).

Mécanismes de défense	Coping
Refolement, (Exclusion de la conscience d'une idée et/ou des émotions associées pour éviter des conflits et des menaces pénibles)	Évitement (tentative de résoudre un problème en évitant la personne ou la situation supposée créer le problème, ou par "l'arrêt de la pensée", ou en détournant l'attention du problème)
Déni (manque de conscience de certains événements, expériences ou sentiments qu'il serait pénible de reconnaître)	Minimisation (tentative de résoudre un problème en supposant qu'il n'est pas aussi important que d'autres pensent)
Déplacement (décharge des émotions réprimées, habituellement la colère, sur des objets, des animaux ou des personnes perçus comme moins dangereux que la personne qui avait initialement suscité ces émotions)	Substitution (tentative de résoudre un problème en faisant une activité plaisante qui ne lui est pas liée ; par exemple, réduire des tensions en usant de méditation, d'exercices physiques ou d'alcool)
Régression, (repli sous l'effet du stress à des modes de gratification primitifs ou plus immatures)	Recherche de soutien social (demander l'aide des autres pour résoudre un problème)
Compensation, (développement d'une qualité dans un domaine pour compenser une faiblesse réelle ou supposée dans une autre)	Remplacement (résoudre un problème en améliorant une faiblesse ou une insuffisance de la situation ou du sujet)
Intellectualisation, sublimation, annulation, rationalisation (contrôle inconscient des émotions et des impulsions par une dépendance excessive à des interprétations rationnelles de la situation)	Recherche d'information (obtenir le plus d'information possible sur un problème avant de prendre une décision ou d'agir)
Projection (refus inconscient d'une pensée, d'un désir ou d'un trait de personnalité émotionnellement inacceptable et leur attribution à une autre personne)	Rejeter la responsabilité sur les autres (attribuer la responsabilité d'un problème à une autre personne ou au "système")
Formation réactionnelle (prévenir l'expression de désirs inacceptables, en particulier sexuels ou agressifs, en développant ou exagérant les attitudes et les comportements opposés)	Renversement (résoudre un problème en faisant l'opposé de ce que la personne ressent ; par exemple sourire quand on se sent en colère)

Les interventions de préventions secondaires organisationnelles : considérées comme des stratégies d'ajustement organisationnel, elles incluent le fait pour les gestionnaires, d'apprendre à connaître leurs subordonnés, en ayant conscience des trois dimensions qui motivent leurs actions (cognitive, affective et conative).

La mise en place d'un soutien est essentielle dans l'atténuation du stress et *burnout*. Himle, Jayaratne et Thyness (1991) ont en effet montré que le soutien instrumental et informatif, diminue le *burnout* sur ses trois dimensions (l'épuisement émotionnel, dépersonnalisation et nonaccomplissement) le soutien matériel et le soutien émotionnel atténuent la dépersonnalisation (Burke, Greenglass et Schwarzer, 1996).

Le coaching peut être également est un moyen d'intervention secondaire, le coach est censé prodiguer des conseils aux personnels sur les conduites à adopter, et amener un soutien psychologique si nécessaire (Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006). Des formations sont également proposées, telle la formation à la relation interpersonnelle pour les métiers à fort contact avec les clients ou usagers (Rasclé et BruchonSchweitzer, 2006).

Pépin (2000) appelle *interventions créatives* les moyens permettant de concilier bien-être du personnel et productivité efficace. Il peut prendre la forme d'une réorganisation du travail, d'une clarification des rôles, d'une consolidation des équipes, d'un soutien social, de la fixation d'objectifs, d'une articulation vie travail vie famille et d'un aménagement physique du lieu de travail. La réduction du sentiment d'incertitude par des évaluations régulières des managers sur la qualité du travail, permettent également de renforcer le sentiment de sécurité des subordonnés (Edey Gamassou, 2003).

Montgomery et al. (2010, p.5) quant à eux distinguent trois catégories, les stratégies fonctionnelles « *le coping actif, la planification, la réinterprétation positive et l'acceptation* » les stratégies dysfonctionnelles « *le déni, l'utilisation de substances (ex: alcool, drogues), le désengagement comportemental (sauf dans le cas extrême d'un but inaccessible) et le blâme dirigé vers soi* » et une troisième catégorie de stratégie aux fonctions moins bien connues et généralisables (soutien social, expression émotionnelle, religion, humour, distraction).

D'après les résultats d'une étude réalisée par Moisson et Roques (2005) dans un service d'urgences de nuit, les infirmiers utilisent différentes stratégies: fatalisme, rire, refuge dans les dérivatifs (lecture, bricolage, pratiques de sport), fuite du poste de travail ou soutien social. Les modes d'ajustement sont aussi variés que les situations étudiées (Folkman et Lazarus, 1988). Dès lors, il apparaît difficile de concilier dans les recherches de bonnes validités internes et externes (De Ridder, 1997).

4. Etude empirique : Les stratégies de coping des infirmiers

Notre présente communication fait suite à une étude qui portait sur la prévention primaire du stress. Elle nous a permis dans un premier temps d'identifier les différentes sources de stress et de burnout d'un hôpital marocain (auteurs, 2012).

L'étude que nous présentons aujourd'hui porte sur la prévention secondaire. Elle pour objet d'identifier les stratégies d'ajustement mises en œuvre par les infirmiers du même établissement.

4.1 Méthodologie

Rares sont les études qui se sont consacrées au stress au travail et aux processus d'ajustements dans le contexte organisationnel marocain. Nous avons donc inscrit notre étude dans une démarche exploratoire qualitative, de nature inductive. Avant de présenter la méthode employée, nous présentons d'abord l'échantillon que nous avons choisi.

Echantillon

Parce qu'il s'agit de professionnels particulièrement touchés par le stress et l'épuisement professionnel, 25 infirmiers, d'un même établissement d'une grande ville marocaine ont été interrogés. Cet établissement compte 196 infirmiers et comporte plusieurs spécialités. Nous avons sélectionné des infirmiers travaillant dans les services les plus en tension dans l'établissement, soit les services de réanimation, soins intensifs, urgences et blocs opératoires de cardiologie et service postopératoire. L'âge moyen des infirmiers est de 31 ans et va de 20 à 54 ans. Leur ancienneté varie de 2 à 34 ans, avec une moyenne de 7 ans et un écart type de 7,12.

Démarche méthodologie

Pour l'identification des stratégies d'ajustements deux approches s'opposent (Brunel, 2002). La première consiste à commencer par un ensemble d'hypothèses formulées autour des moyens d'ajustement, et à tester cette « taxonomie » sur des réponses à différents stimuli stressants (Carver *et al.*, 1989). La seconde est de nature inductive (Mc Rae, 1984; Pearlin et Schooler, 1978). Une recherche en profondeur des stratégies d'ajustement utilisées par une population précise est alors menée. Dans cet esprit, afin d'identifier les situations perçues comme stressantes ainsi que les différentes stratégies d'ajustement, nous avons utilisé la méthode des incidents critiques qui concilie, un accès au réel en profondeur et une subjectivité de narration (Glasser et Strauss, 1967 ; Flanagan, 1954 ; Chell, 1998).

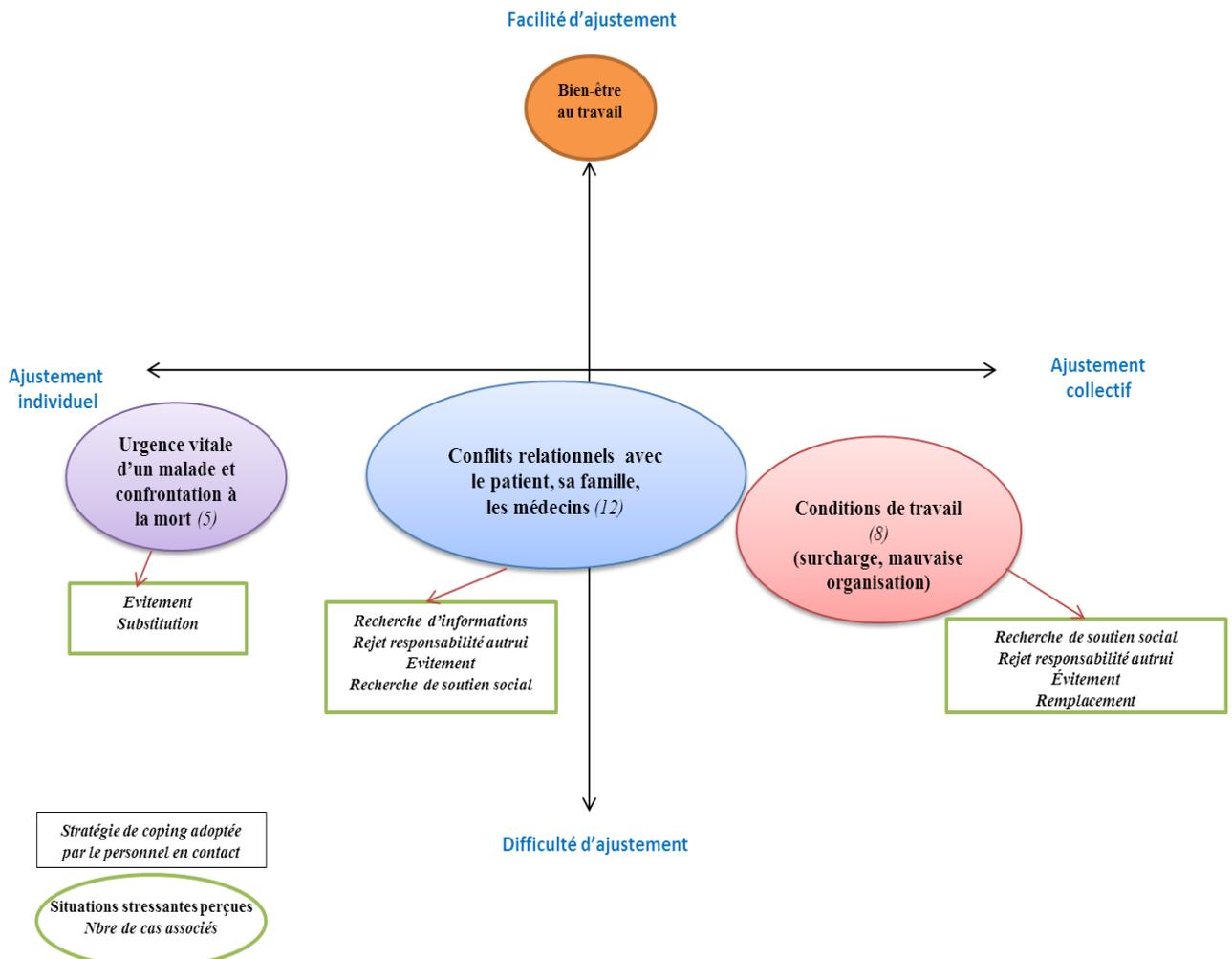
Le stress et le processus d'ajustement étant tous deux fortement liés à la situation (Brunel et Grima, 2010), il a été demandé aux infirmiers de se remémorer une situation professionnelle stressante et la façon dont elle avait été gérée, et ses effets en termes d'affects perçus. Il a donc été précisé de rendre compte de la scène de manière chronologique et détaillée « à la manière d'un film » afin de faire part des émotions ressenties, des réactions qui se sont développées. Le matériel recueilli a ensuite donné lieu à une analyse de contenu visant à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Aktouf, 1992 ; Wacheux, 1996).

4.2. Résultats

À partir des éléments théoriques présentés infra, une analyse qualitative a donc pu être menée, laissant émerger des typologies de situations de travail stressantes. Ces typologies ont été associées aux réactions d'ajustement des personnels de santé décrites par Plutchik (1995). Trois situations récurrentes que nous classons par ordre d'importance sont ressorties : **les conflits relationnels** (pression de la famille, du patient, des médecins), **les conditions générales de travail** et **la confrontation à l'urgence vitale et la mort**.

Le schéma présenté en Figure 2 représente les situations stressantes rapportées ainsi que les stratégies de coping utilisées par les infirmiers. Nous avons représenté en abscisse le type d'ajustement utilisé (individuel ou collectif) et en ordonnées l'effort d'ajustement nécessaire perçu par les infirmiers (facile ou difficile).

Figure 2 Situations de stress et stratégies de coping correspondantes



Les conflits relationnels (famille, patients, médecins)

Si les relations entre collègues ne ressortent pas de l'analyse des discours, les conflits interpersonnels avec les patients, leur famille et les médecins externes sont sources de stress et nécessitent un ajustement constituent 12 cas sur 25. Ils oscillent entre rejet de la responsabilité sur autrui, évitement, minimalisation, recherche de soutien social et renversement

Les rapports avec les patients : Concernant les patients, les stratégies d'ajustement diffèrent. Certains infirmiers comprennent l'exigence du patient et minimalisent « *je les comprends les pauvres ce n'est pas évident d'être malade* ». Cependant, en cas de surcharge professionnelle, les comportements d'infirmiers peuvent devenir déviants, « *les patients je supporte leur agression, mais quand on est nous-mêmes stressés et tendus, je craque et je me comporte mal avec eux* ». Cet autre infirmier essaye de gérer son propre stress, en adoptant une stratégie d'évitement, avec plus ou moins d'efficacité « *j'essaye de me calmer pour ne pas être agressif, de penser à autre chose, mais je le suis quelquefois c'est plus fort que moi* ».

Lors de situations particulièrement tendues avec les patients, plusieurs infirmiers « craquent » et pleurent, ce que nous avons pu constater lors de notre observation participante. Les pleurs sont suivis d'un ajustement par une stratégie de minimisation « *je commence à pleurer mais bon, je pense qu'il est vraiment trop tard pour que je puisse changer de profession* ».

Les rapports avec les médecins : Si les médecins internes sont généralement appréciés, les rapports avec les externes sont tendus et conflictuels. « *Je me dispute avec les médecins externes, ils n'ont pas la mentalité de nos médecins. Et ils ne sont même pas compétents* ». Ils sont globalement perçus comme mal organisés, se comportant mal avec les infirmiers, incompetents voire malhonnêtes. Ils génèrent un stress que certains jugent insupportable. Le rejet de la faute sur autrui et l'évitement apparaissent alors, « *je me sauve quand je le vois* », « *J'ai arrêté mon travail au cours de l'opération à cause de lui, je n'en pouvais plus* ».

Les relations avec la famille du patient : Les relations avec la famille paraissent tendues. L'attitude de la famille peut entraîner des violences verbales et physiques, le support social prend alors toute son importance, « *hier, un membre de la famille d'un malade voulait se bagarrer, c'était pour rien du tout, il voulait changer les vêtements du patient. Il voulait me donner un coup de poing, je suis allé chercher les collègues* ». D'autres adoptent une stratégie de renversement, « *j'essaye de répondre à toutes les questions. Quand ils sont énervés, je suis encore plus calme, je fais le contraire* ».

La surcharge et les conditions générales de travail

Les conditions de travail sont jugées constituent 8 cas sur 25, peu compatibles avec une conciliation vie privée/vie professionnelle. « *On est en souseffectif et la surcharge de travail nous stresse* ». Les stratégies d'ajustement portent sur la recherche de soutien social, substitution, l'évitement et le remplacement

La surcharge renforce pour 6 personnes l'intention de quitter et donc provoque une stratégie d'évitement. L'intention de quitter peut concerner le service, « *cela me donne envie de le quitter* », soit l'établissement « *je compte quitter l'établissement, mais je veux rester infirmière tout en ayant une vie plus calme, avec des horaires qui soient adaptés* », ou bien encore provoquer une bifurcation de carrière, « *je vais changer de métier, ce n'est plus possible* ».

Des stratégies de substitution apparaissent également. Des formes de coping coopératives, grâce au travail en équipe, au support émotionnel et informationnel des collègues et médecins internes sont jugées efficaces pour prendre de la distance avec la situation stressante. Ces stratégies consistent à compenser les situations professionnelles stressantes par des moments de détente, de relaxation. « *J'oublie tout une fois que je suis sortie du bloc, je laisse tout au bloc. Je me suis habitué au stress. Pour se sentir bien au travail, il faut avoir des principes et*

les respecter ». Une forme de cloisonnement se met en place qui permet de séparer les mondes professionnels et privés « *Je sors du travail et j'oublie ma journée je me défoule avec mes amis, ça me fait du bien* ».

La recherche de soutien social est forte « *on sait que les collègues sont là pour nous et on peut compter dessus* ». De plus, différents moments de convivialité entrent infirmiers et médecins internes viennent renforcer les liens et permettent (de compenser). « *Heureusement, on se comprend, on rigole, on fait la fête, on a besoin de se retrouver entre nous* ».

L'urgence vitale d'un patient et la confrontation à la mort

Les situations d'urgence où la vie du patient est en jeu sont sources de stress pour les personnels et constituent 5 cas sur 25. Les infirmiers s'estiment en difficulté lors de la prise en charge de patients en phase terminale (désir d'acharnement thérapeutique), elles peuvent également se construire une carapace émotionnelle « *je me blinde* ».

Le stress dans cette situation semble maximal, « *c'est beaucoup de pression et de tension. C'est très dur surtout au cours des opérations graves, il faut être très rigoureux et très attentif, c'est énormément de responsabilité, c'est la vie des patients qui est entre nos mains* ». Aussi, assurer une transition avec la vie familiale est souvent difficile et les situations retentissent encore dans le cadre privé. « *J'ai l'image du patient décédé (...), la voix, les rires, les discours. La nuit je pense à eux, ça m'angoisse* ».

Afin d'ajuster son comportement, l'évitement et la substitution apparaissent dans les discours. Les pensées stressantes sont alors substituées par une situation agréable. « *Je me mets à penser à mes enfants, aux vacances, il faut que je pense à autre chose* ». Le temps de pause peut être également allongé pour « *souffler un peu* ». La substitution peut également consister à opter pour la pratique sportive « *je vais courir, ça me vide et ensuite je ne pense plus au stress* ». La pratique religieuse et la foi sont également citées et apportent « *un sentiment de bien-être, de sérénité, je me sens comme neuve* ».

4.3. Discussion et remarques conclusives

Après avoir diagnostiqué les sources de stress et les stratégies d'ajustement individuelles adoptées pour faire face, quelques points méritent discussion.

3.1 Le coping « évitement » présent dans l'ensemble des situations

Dans les trois situations stressantes que nous avons mises en évidence, la stratégie de *coping* « évitement » est présente. La présence de *coping* « évitement » d'après Kimmel (1981) et Ceslowitz (1989), signale un fort *burnout* des infirmiers. Ce qui nous interpelle sur l'efficacité des stratégies d'ajustement proposées par l'organisation. Nous rejoignons Scanffet *al.* (1997) qui soulignent que si l'individu est l'agent déterminant des relations entre la situation stressante et ses conséquences, il n'est toutefois pas le seul. Les entreprises soucieuses du bien-être de leurs personnels doivent donc prendre une part importante de responsabilité en réduisant les sources génératrices de stress pour leurs collaborateurs. De plus, le coping « évitement » est relié à l'intention de quitter (Corin et Bibeau, 1985). Il apparaît donc crucial que l'organisation s'interroge sur le niveau de stress perçu des personnels de santé et leurs moyens d'ajustement pour y répondre, afin de développer durablement les contributions.

4.4. La recherche du soutien social mais pas organisationnel

Dans les situations stressantes dégagées, nous retrouvons pour deux d'entre elles une forte recherche de soutien social. En effet, la majorité des infirmiers interrogés précisent se tourner vers leurs collègues de travail ou les médecins internes. Six ont également déclarés avoir recours au soutien de leurs proches.

Le soutien social, comme stratégie d'ajustement a été mis en évidence par plusieurs études (Lazarus et Folkman, 1984 ; Latack, 1986 ; Roques et Moisson, 2005). Nos résultats convergent sur deux aspects, le soutien de l'entourage professionnel et le soutien des proches. Nous notons toutefois que selon les résultats d'une étude de Mariage et SchmittFourrier (2006), les stratégies de *coping* orientées vers l'évitement, en particulier par la diversion sociale, sont corrélées de façon positive à la souffrance psychique. Les infirmiers non perturbés sur le plan psychologique sont décrits plus enclins à se tourner vers des stratégies d'ajustements orientées vers la tâche (Mariage et SchmittFourrier, 2006).

Les recherches ont montré que les infirmiers aspirent souvent à un soutien social de la part de leur organisation (Roques et Moisson, 2005) mais nous constatons que cette forme de soutien n'apparaît pas à travers notre analyse. Pourtant, les stratégies d'ajustement dépendent à la fois des aptitudes personnelles, mais encore plus des pratiques organisationnelles (Steiler et al, 2003). Il apparaît plutôt dans notre étude que les stratégies d'ajustement ont trait le plus souvent à des initiatives privées (moments de convivialité, fêtes, partage de repas). Elles sont de l'ordre d'un « *coping innovant* » (EdeyGamassou, 2003).

4.5. L'importance de l'humour entre collègue

D'après sept infirmiers interrogés, le rire entre collègue est un moyen d'ajustement et rejoint les résultats de Moisson et Roques (2005). Pour Autissier et Bensebaa (2011), l'humour est en effet bon pour la santé psychologique des membres de l'organisation. Il ferait baisser et créerait une mentalité collective et constructive susceptible de résister au stress. La joie augmente en effet la perception individuelle d'un bien-être subjectif (Lazarus, 1991).

L'humour des supérieurs influence également les résultats de l'organisation, tels que la performance, le stress, l'acceptation du changement, etc... Cependant, son utilisation n'est pas sans risque. En effet, trop d'humour risquerait de laisser croire ou de créer le sentiment que la personne n'est pas sérieuse et n'inspire pas confiance (Autissier et Bensebaa, 2011). D'autant plus que les patients et familles des patients ne le comprennent pas et le prennent très mal selon les déclarations des études de Guibert (2002).

4.6. L'intention de quitter

Changer de métier ou quitter l'organisation constitue en effet une stratégie d'ajustement et un soulagement face aux situations difficiles (Colle et Moisson, 2007).

L'intention de quitter est également influencée par la difficile articulation vie familiale vie professionnelle. Or, le bien-être des salariés dépend de leur capacité à concilier ces deux sphères (Nelson et Burke, 2002; LandrieuxKartochian, 2003). Pour certains infirmiers, les horaires de travail empêchent de consacrer du temps à leur famille. Nous pensons plus spécifiquement aux femmes puisque elles semblent utiliser davantage le *coping* centré sur les émotions et l'évitement (Endler et Parker, 1990). D'autre part, la profession d'infirmier est en effet un des contextes professionnels où les moyens de concilier vie professionnelle privée sont parmi les plus faibles (Tremblay et Larivière, 2009, 2010 ; Tremblay, 2010). Dans ce contexte, il nous semble que la conciliation vie privée professionnelle devrait être prise en compte pour faciliter l'ajustement.

Il semble alors nécessaire de repenser l'organisation, sur des stratégies d'ajustement organisationnelles, en favorisant les *interventions créatives* (Pépin, 2000) permettant de concilier bien-être du personnel et productivité efficace. Par exemple, le soutien des supérieurs qui doivent être plus compréhensifs dans la mise en place de politiques de conciliation vie professionnelle/familiales (Tremblay, 2005). D'ailleurs, Tremblay et Larivière (2009) soulignent qu'il faudrait sensibiliser les gestionnaires au cours de leur formation à la conciliation emploi famille. Une mise en place d'aide à la garde d'enfants au sein de l'établissement, ainsi que des horaires flexibles, le choix des plages horaires, ou horaires à la

carte peuvent s'avérer être des solutions pertinentes pour fidéliser et améliorer le bien-être des infirmiers. Il serait intéressant d'étudier l'effet que peut avoir les entretiens annuels qui pourraient évaluer la compatibilité de concilier vie professionnelle/privée au cours de la carrière et permettre d'envisager l'aide adéquate.

Il apparaît également que les situations de déviance (agression verbale ou physique avec les familles) et de tension vécues avec les médecins externes justifieraient la mise en place d'un véritable plan visant à adopter des leviers préventifs et curatifs de gestion de gestion de stress. Ils nous semblent qu'une supervision assurée par un psychologue, des séances de *speed Shrinking* et une formation continue adéquate du personnel seraient bénéfiques. De même, la mise en place de groupes de parole, de réunions de travail pour stimuler les échanges interprofessionnels seraient l'occasion de pratiques professionnelles réflexives amenant à une prise de recul salutaire.

Notre étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, les 25 cas retenus saturent des situations diverses qui présentent des caractéristiques communes mises en évidence dans notre cartographie. De plus, la méthode des incidents critiques fait appel à la mémoire et peut ne pas correspondre à la réalité de la situation. Enfin, notre échantillon se restreint à un seul établissement dans ses services les plus en tension. Des investigations longitudinales, au sein de différents établissements, dans différents services, seraient souhaitables. Pour conclure, nous sommes conscients que les stratégies d'ajustement adoptées sont influencées par le contexte, les facteurs de personnalité et les caractéristiques individuelles. Il serait donc intéressant pour une analyse plus en profondeur, de prendre en compte dans des recherches ultérieures les différences entre les personnalités du type A et B, l'âge ainsi que l'impact du genre sur l'utilisation du soutien social (Umberson *et al*, 1996).

5. Bibliographie

- ALBERT E. & SANDERS L. (2010), *Le stress.fr*, Editions d'Organisation.
- AKTOUF O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC Presses, Canada.
- ASHFORTH B.E. ETKREINER G.E. et FUGATE M. (2000), All in a Day's Work: Boundaries and MicroRole Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- AUTISSIER D. & BENSEBAA F. (2011), L'humour en entreprise : mythe ou réalité, une enquête exploratoire, *Conférences AIMS juin 2011*, Nantes, France
- AUTISSIER D. & BENSEBAA F. (2012), *Les stratégies de changement ou comment penser le changement*, Paris, Dunod.
- BRUCHONSCHWEITZER M. (2002), *Psychologie de la Santé : Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- BRUCHONSCHWEITZER M. & RASCLE N. (2006), Le burnout et la santé, in El Akremi, Guerrero et Neveu, (eds) *Comportement organisationnel: épuisement professionnel, justice organisationnelle et difficultés de carrière*, Editions De Boeck.
- BRUNEL O. (2002), *Les stratégies d'ajustement au risque alimentaire, modèle théorique et test empirique*. Thèse de doctorat, Université Lyon 3.
- BRUNEL O. & GRIMA F. (2010), Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement, *M@n@gement*, vol. 13 n°3, p. 172-204.
- CARVER C.S., SCHEIERM.F. & WEINTRAUB J.K. (1989), *Assessing coping strategies: a theoretically based approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- CESLOWITZ, S.B. (1989), *Burnout and coping strategies among hospital staff nurses*. *Journal of Advanced Nursing*, 14, 553-557.
- CHERKAOUI, W., MONTARGOT, N., PERETTI, J.M. & YANAT, Z. (2012), L'altération du bien-être au travail dans un contexte de changement organisationnel, *Humanisme et Entreprise*, n°310, nov/dec 2012.

- CHELL, E. (1998), "Critical Incident Technique", in *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*, Gillian Symon and Catherine Cassell, eds. Thousand Oaks, CA: Sage, p.56.
- COLLE R. & MOISSON V. (2007), L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières, *18ème Congrès de l'AGRH*
- CORIN V.M. & BIBEAU G. (1985), *Le burnout : une perspective anthropologique psychopathologique*. Annales MédicoPsychologiques, 143, n° 7, 621627.
- CUCCHI A., FUHRER C. & MOISSON V. (2011), Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout, *Revue Management et Avenir* n 41, janfev.
- DEFRANK, R.S. et COOPER, C.L. (1987), Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 410.
- DE RIDDER, D.D. (1997), What Is Wrong With Coping Assessment? A Review of Conceptual and Methodological Issues. *Psychology and Health*, 12, 417431.
- Edey Gamassou C. (2003), « Innover sans stress et gérer le stress innovant », *14ème Congrès de l'AGRH*
- EDWARDS J.R. et ROTHBARD N.P. (2000), Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25.
- ENDLER N.S. et PARKER J.D.A. (1990), Coping Inventory for Stressful Situation: Manual. MultiHealth Systems, Inc. Toronto, ON.
- FERRIEJE., KIVIMÄKI M., VAHTERA J. & PENTTI J. (2000), Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study, *British Medical Journal*, 320, 971-975.
- FERRIE, J.E., SHIPLEY, M. J., MARMOT, M. G., STANSFELD, S. & SMITH, G. D. (1995), Health effects of anticipation of job change and nonemployment: Longitudinal data from the Whitehall II study. *British Medical Journal*, 311.
- FLANAGAN, J. C. (1954), « The critical incident technique ». *Psychological Bulletin*, 51.
- FOLKMAN S. & LAZARUS R. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R.S., DUNKELSCHEITTER, C., DELONGIS, A. & GRUEN, R.J. (1986), Dynamic of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 9921003.
- GAUSSIN J., KARNAS G. ET SPORCQ J. (1998), Stress et santé mentale dans une entreprise audiovisuelle du secteur public, dans R. Jacob et R. Laflamme, *Stress santé et intervention au travail*, Presses interuniversitaires, CapRouge (Québec).
- GLASER B.G. & STRAUSS A. (1967), The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.
- GREENHAUS, J.H., PARASURAMAN, S. & COLLINS, K.M. (2001), Career Involvement and Family Involvement As Moderators of Relationships Between Work Family Conflict and Withdrawal From a Profession. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 6(2), 91100.
- GREENGLASS E.R (1993), The contribution of social support to coping strategies, *Applied Psychology: an international Review*, 42, 323340.
- HOBFOLL S. E. & SHIROM A. (1993), Stress and burnout in the workplace conservation of resources, dans Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, 4160.
- GUERIN G. & SAINTONGE S. (1997), Le conflit emploi famille validation du modèle causes conséquences, *Actes du colloque de l'AGRH, Québec*.
- GUIBERT N., PAQUEROT M. et ROQUES O. (2002), « L'humour en management : un essai de structuration du domaine », *16ème Journées de l'IAE*, Paris
- Hirschman A. (1970), *Exit, voice, loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HUDSON M. (2002), *Flexibility and the reorganization of work*, 'Sous B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson), Eds., Job Insecurity and Work Intensification, Routledge, London

- JENNINGS J.E. ETMCDOUGLAD M.S. (2007), WorkFamily Interface Experiences and Coping Strategies: Implications For Entrepreneurship Research and Practice. *Academy of Management Review*, 32(3).
- KIMMEL M.R. (1981), *Coping strategies, social support and role related problems as predictor of burnout in nurses*. Dissertation Abstract International. B.4261.
- KIRCHMEYER C. (1993), NonworkToWork Spill over: Challenging The Common View of Conflict Ridden Domain Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 231249.
- LANDRIEUXKARTOCHIAN S. (2003), « La GRH au cœur de l'articulation vie privée – vie professionnelle, une étude exploratoire sur les politiques « familyfriendly » en France ». *Actes de la 2e Journée thématique AGRH sur la gestion des carrières*, Aix en Provence.
- LATAACK J.A. (1986), Coping with Job Stress: Measures and future directions for scale development, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 377385.
- LARIVIERE M. & TREMBLAY DG (2009), La conciliation emploi famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ? Dans *Genre et diversité en gestion*. Paris : AGRH.
- MARIAGE A. & SCHMITTFOURRIER F. (2006), Rôle de la personnalité dans les stratégies de coping. Etude auprès de personnels soignants. *Le Travail humain*, 69(1), 124.
- MCRAE R.R. (1984), Situational Determinants of Coping Responses: Loss, Threat, and Challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 919928.
- MESSING K. & PREVOST J. (1998), Gestion de paradoxes dans la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales, Dans *Stress, santé et intervention au travail*, tome 7, Presses Inter Universitaires.
- MOISSON V. & ROQUES O. (2005), Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par un service des urgences de nuit, 7^{ème} Université de printemps de l'IAS
- MONTGOMERY C., MORIN Y. & DEMERS S. (2010), « Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones », *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, vol. 10, p. 6999
- MOYLE P. J. & PARKES K. (1999), The effects of transition stress: A relocation study, *Journal of Organizational Behavior*, 20.
- NAJEM E., TREMBLAY D.G. & PAQUET R. (2006), Articulation emploi famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? *Enfance, famille et générations*, (4). Erudit.
- NELSON D.L. & BURKE R.J. (2002), *Gender, Work Stress and Health*. American Psychological Association. Washington.
- NELSON D. & SUTTON C. (1990), Chronic work stress and coping: a longitudinal study and suggested new directions, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 859869.
- PANCHAL S. & CARTWRIGHT S. (2001), Group differences in postmerger stress, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 424433.
- OUMET G. (1994), « En matière de performance au travail, évitez les excès ! », *Revue Internationale de Gestion*, p. 99108
- PAULHAN I. & BOURGEOIS M. (1995), *Stress et coping, les stratégies d'ajustement à l'adversité*, Paris : PUF.
- PEARLIN I. & SCHOOLER C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 221
- PEPIN R. (1991), Diagnostic et gestion du stress au travail, *Revue Internationale de Gestion*, Novembre.
- PERETTI, JM. (2011), *Ressources humaines*, 13^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PLUTCHIK R. (1995), A theory of Ego Defenses, in Conte HR, Plutchik R. eds. *Ego Defenses: theory and measurements*, New York, John Wiley & Sons Inc, 1337.

- RAY, C.LINDOP, J. & GIBSON, S. (1982),The concept of coping. *Psychological medicine*, 12.
- SAFY F. (2011),*La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Valéry Montpellier 3
- STEILER D. & RULING C.C (2003), Fusions, stress et stratégies d'ajustement : vers une perspective de recherche et d'innovation, actes du *14eme congrès de l'AGRH*, Grenoble.
- STEILER D. & RULING C.C. (2010), Stress et stratégie d'ajustement : analyse en situation de fusion acquisition, *Management & Avenir*, 34: 4062.
- TREMBLAY DG (2010), *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrières ?* Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY DG. & LARIVIERE M. (2010), Les défis de fins de carrière et la retraite : le cas du Québec. *Revue Management et Avenir*. No 30, pp. 146164.
- TREMBLAY DG & LARIVIERE M. (2009), La conciliation emploi famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ? Dans *Genre et diversité en gestion*. Paris: AGRH.
- UMBERSON D., CHEN M. D., HOUSE J. S., HOPKINS K., SLATEN E. (1996), "The effect of social relationships on psychosocial wellbeing: are men and women really so different?" *American Sociological Review*, 61,837857.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Edition Economica, Paris.

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS FOR MEASURING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. AN INDUSTRY LEVEL STUDY

Jean-Marie PERETTI

Professor, Titular of the ESSEC Chair of change
ESSEC Business School
peretti@univ-corse.fr

David AUTISSIER

Professor, Executive director of the ESSEC Chair of change
ESSEC Business School
david.autissier@datiss.com

Béchir BEN LAHOUEL

Phd, Researcher at the ESSEC Chair of change
ESSEC Business School
bbenlahouel@yahoo.fr

1. Introduction

Current researches in the field of social issues in management show a gap on the submission of a formal and standardized corporate social performance (CSP) measurement tool. Methodological inconsistencies of measures may weaken the ability of stakeholders to interpret and compare different social information from various media support (e.g., social report, sustainability report, corporate social responsibility report, etc.). Wood (1991, p. 693), reviewing the Wartick and Cochran (1985) definition of CSP, saw CSP as “*A business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships*”. CSP describes the relationships that exist between companies and their primary stakeholders (Bendheim et al. 1998).

Freeman (1984, p. 52) defines a stakeholder as “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives*”. Clarkson (1995) conceives an organization as a system of primary stakeholder groups whose survival and success depend on its ability to create value for these groups by meeting their demands and expectations. Primary stakeholders are those “*without whose continuing participation, the corporation cannot survive as going concern*” (Clarkson, 1995, p. 107). Firm stakeholders can include stockholders, creditors, employees, customers, suppliers, public interest groups and governmental bodies (Clarkson, 1995; Roberts, 1992). Starik (1995) includes natural environment as well.

The pressures for a socially responsible commitment are carried from a range of primary stakeholders. French companies listed on the regulated market are required, in response to the section 116 of the New Economic Regulation Law adopted in 2001, to report about social and environmental consequences of their operational activities. For this, most of these companies have established standards and procedures for social reporting from different national and international repositories (bilan social, GRI, EMAS, ISO 14001, ISO 26000, etc.). However, no consensus on the operationalization of the CSP concept has been highlighted.

A common measure of CSP was required for both researchers and managers to assess the social and environmental impacts of business activities. Leaders' efforts towards building a culture of corporate social responsibility (CSR) within their organizations must be

accompanied by a formal tool for measuring CSP which is required to achieve their social goals. In practice, and outside the mandates granted to external social auditors and extra-financial rating agencies (e.g., KLD, SAM, Vigeo), few companies have developed an internal instrument for measuring and assessing their interactions with primary stakeholders. Researchers face the same difficulty in the evaluation of CSP due to the absence of a consensus on its theoretical foundation. In the absence of universal definition of CSR and CSP concepts, researchers are destitute of foundation for the work of systematically gathering, organizing, and analyzing corporate data (Clarkson, 1995; Davenport, 2000). Our study assumes that current measures of CSP are inadequate and incomplete to be applied to a multidimensional concept. Multidimensionality implies that the various aspects of the organizational nature must be considered simultaneously when evaluating CSP. These criteria are generally grouped into three dimensions: environmental, social and corporate governance. In the next section, we discuss different forms of CSP operationalization as noted from a review of the empirical literature. This will allow us to highlight the subjectivity of these measures. The second section will be devoted to the presentation of the theoretical foundations and practical mechanisms of the Data Envelopment Analysis (DEA) technique. This methodology will be used to build a multidimensional measure of CSP. We will show how the DEA allows researchers and practitioners to exceed the conceptual boundaries that have accompanied the adoption of CSP single measures. In the third paragraph, DEA technique will be used as a tool for measuring and benchmarking CSP in a sample of 129 French listed companies between 2006 and 2007. Results of the study are discussed in section 4.

2. Synthetic and critical review of the empirical literature on methods for measuring corporate social performance

Several approaches to categorization of CSP measures have been developed over the last forty years. Carroll (1991) described the variety of measures as “*swirling waters of CSP measurement*”. Davenport (2000) noted that, as a theoretical construct, CSP concept was mainly measured by assessing discrete dimensions with a scarce effort to produce a holistic picture of the organization social performance. For Wood and Jones (1995), a vast array of measures has been used in the empirical literature to assess corporate social performance. Schreck (2009) categorized CSP measures through two axes. The first one looks at whether CSP measures use one or multi-dimensional components of CSR. For example, some studies exclusively used environmental data or philanthropic donations to assess CSP. Others include multiple elements such as environmental performance, working conditions, governance systems, etc. The second axis presents three categories of CSP proxies with respect to the source of information. Perception-based measures have been used in early studies by asking internal or external experts to rate companies CSR engagement. The second category is built using performance-based information, such as data on toxic release, energy consumption, absenteeism rate, charitable gifts, etc. The last category of CSP proxies relies on the content-analysis of corporate or external publications (Schreck, 2009). Table 1 shows a not exhaustive list of scholarly works that have identified the major modes of CSP operationalization.

Table 1. CSP measures in the empirical literature

Study	Category	Example of measures/studies
Igalens and Gond (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Content analysis of annual reports ; 2. Pollution indices ; 3. Perceptual measurements derived from questionnaire based surveys ; 4. Reputation indicators ; 5. Data produced by measurement organizations. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Measure of social discourse: word, sentence, paragraph, etc. ; 2. TRI « <i>Toxic Release Inventory</i> » ; 3. Studies : Aupperle et al. (1985), Maignan and Ferrel (2001), Maignan et al. (1999) ; 4. Moskowitz, Fortune ; 5. Rating agencies : KLD, Vigeo.
Herremans, Akathaporn, McInnes (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analysis of the extent of company social disclosure (content analysis) ; 2. Specific corporate actions ; 3. Opinion surveys of corporate reputations. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belkaoui (1976), Wiseman (1982), etc. ; 2. Expenditures on pollution control, trade violations, corporate philanthropy ; 3. Moskowitz, Fortune, researcher opinion surveys (Alexander and Bucholz, 1978 ; Abbot and Monsen, 1979).
Turker (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputation indices and specialized databases ; 2. Uni and multi-dimensional indices ; 3. Content analysis of corporate publications ; 4. Scales measuring CSR perceptions of individuals 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KLD, CSID (<i>Canadian Social Investment Database</i>), Fortune, etc.; 2. Index CEP of pollution control, corporate crime ; 3. Abbot and Monsen (1979) ; Ingram and Frazier (1980), etc. ; 4. Aupperle (1984) ; Maignan and Ferrell (2000) ; Quazi and O'Brien (2000).
Ullmann (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Content analysis 2. Reputation indices; 3. Pollution indices; 4. Measures developed by researchers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bowman and Haire (1975), Preston (1978); 2. Moskowitz, Business and society review index, National affiliation of concerned business students index; 3. CEP Index; 4. Parket and Eilbirt (1975), et Kedia and Kuntz (1981).
Waddock and Graves (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Questionnaire based surveys ; 2. Reputation indices; 3. Content analysis ; 4. Perceptual and behavioral measures ; 5. Case studies 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aupperle (1991), Aupperle et al., (1985); 2. Moskowitz, Fortune; 3. Wolfe (1991) ; 4. Wokutch and McKinney (1991) ; 5. Social audit (Clarkson, 1991)
Beurden and Gössling (2008) ; Wu (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. CSP 1 : Content analysis; 2. CSP2 : Concrete observable CSR processes and outcomes; 3. CSP 3 : indicateurs de réputation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Content analysis of social disclosures; 2. philanthropy, social programs, pollution control, questionnaire based surveys ; 3. Moskowitz, KLD, Business Ethics, Fortune.
Cochran and Wood (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputation indices; 2. Content analysis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CEP, Moskowitz, National affiliation of concerned business students index; 2. Bresford (1973, 1975, 1976).
McGuire, sundgreen and Schneeweis (1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corporate social policies; 2. Content analysis; 3. Pollution control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moskowitz; 2. Abbot and Monsen (1979), Anderson and Frankel (1980) ; 3. Bragdon and Marlin (1972), Spicer (1978).

2.1. Critics addressed to perception-based measures

*Moskowitz index*¹⁶⁹: The choice of socially responsible companies is based on individual and subjective perceptions of the researcher rather than on objective performance criteria. The sample never exceeded 67 companies and CSP criteria were never identified. Studies using Moskowitz index led to contradictory and questionable results (Aupperle et al., 1985, McGuire et al., 1988, Ullmann, 1985).

Fortune reputation index: Despite its frequent use in previous empirical research, the Fortune index has been criticized because of the subjectivity of its evaluation and its attributes. Wood and Jones noted "*the Fortune ranking has questionable value and validity as a measure of CSP*" (1995, p. 238). Waddock and Garves (1997) explain that Fortune does not have a specific measure of CSP but tends rather to assess the overall quality of management.

In addition, some authors report the existence of a "financial halo effect" because of the strong correlation between prior financial performance and corporate reputation ranking (Fryxell and Wang, 1994; Maignan and Ferrell, 2000). Wood and Jones (1995) add that there is no theoretical basis for the use of such an index to measure CSP.

2.2. Critics addressed to performance-based measures

Measures based on performance and social behavior consist, in general, in providing a firms ranking of firms or in assigning a social rating.

Council on Economic Priorities (CEP) index: It consists of the ranking of American companies, belonging to the five most pollutant industries, relative to their environmental performance. Ullmann (1985) criticizes the uni-dimensionality of the index as a measure of CSP. He explains that studies using the CEP rankings have recorded the same results "*no correlation can be found between social disclosure and pollution performance*" (p. 544) because they usually analyzed the same sample of firms with the same method. Ullmann (1985) argues that the validity of CEP rankings is limited by the small number of firms (40 in maximum) and industries (4 in maximum) investigated. He also asserts that using pollution performance and disclosure for assessing CSP is questionable because companies "*tend to be selective in choosing their areas of social performance activities*" (Ullmann, 1985, p. 544).

Toxic Release Inventory (TRI): This is a quantitative database relatively intelligible and consistent containing data on disposal or other releases of over 650 toxic chemicals from thousands of U.S. companies and information about how companies manage those chemicals through recycling, energy recovery, and treatment. Although its use increases the objectivity and the replicability in research (Kennelly, 2000), the same criticism on the single dimension of the environmental aspect is also addressed.

More recently, in order to overcome the constraints related to the use of one-dimensional indexes, researchers have turned to CSP measures available from rating agencies.

Extra-financial ratings: The ratings consist of several CSP composite indicators with different dimensions of CSR. The agency Kinder, Lydenberg, Domini and (KLD) is recognized as the best database available for the evaluation CSP (Hillman and Keim, 2001). However, although Wood and Jones (1995) admit that the KLD database is "*the best researched and most comprehensive CSP measure currently available*" (p. 239), they do not absolve it from some critics. First, Wood and Jones describe some numerical scores as approximate because their evaluation is based on qualitative judgments. Then, both authors mention that in the absence of weighting, the scores awarded to each attribute represent a bias in the overall evaluation of

¹⁶⁹The work of Moskowitz (1972, 1975) consists of ranking a list of U.S. firms, according to their degree of CSP, into three categories: "outstanding or the best", "honorable mention" and "worst". This work represents the first attempts at empirical investigation of links between CSP and corporate financial performance.

CSP. Finally, they mention the lack of conceptual explanations concerning the choice of inclusion or exclusion of some activities for CSP evaluation.

2.3. Critics addressed to content analysis technique

Content analysis is used as a tool for comparison of text units against particular CSP themes in order to draw inferences about the organization's underlying social performance (Orlitzky et al., 2003). Using the technique of content analysis in contemporary empirical research, with some exceptions (e.g., Fauzi et al., 2007), was limited to exploring the business motivations on social reporting (e.g., Belkaoui and Karpik, 1989; Cowen et al., 1987; Damak-Ayadi, 2004; McMurtrie, 2005; Naser et al., 2006; Oxibar, 2003; Roberts, 1992). The measurements obtained from content analysis technique are not relevant for two reasons. Firstly, they depend largely on the reason and purpose of disclosing social information. For example, the decision to disclose voluntarily information may be understood for the sole purpose of serving the interests of the company at some point. Meanwhile, the consistency of this information is really not proven and the comparability from one company to another is not reached even within the same industry. Second, they may be inherently biased by an excess or a defect of the amount of information disclosed. This means that the lack of reporting standards and mandated bodies to audit social information makes them not credible.

3. Construction of a multidimensional measure of CSP with Data Envelopment Analysis (DEA) technique

DEA is the methodology that can be used to develop an empirically testable understanding of stakeholder relations (Jones, 1995). Using this methodology, researchers will have the opportunity to evaluate a set of stakeholder relations through the paradox of multifiduciary decision making process as suggested by Goodpaster (1991). Multidimensionality of the measure could be possible because the DEA allows a simultaneous empirical analysis of performance across a variety of indicators. Thus, DEA represents a mean that enables researcher to address the conceptual problems surrounding CSP uni-dimensional measures discussed earlier.

3.1. DEA and performance measurement

Measuring performance allows an organization to assess the efficiency degree of its production process and to carry out benchmarking actions by comparing its competitiveness with other companies with similar characteristics. In practice, measures of organizational performance and benchmarking actions are basically evaluated from singular dimensions. However, these measures do not meet the criterion of multidimensionality of performance and do not allow the assessment of operational efficiency or discrimination between the best practices. Best practices can be identified empirically through estimating an efficient frontier based either on observations of performance indicators of an organization over time, either on observation of performance indicators of a set of similar organizations during a specific period.

DEA as introduced by Charnes, Cooper and Rhodes (1978) is presented as a strong instrument for the identification of efficient frontiers and for the evaluation of relative efficiencies by modeling the relationships between various inputs and various outputs in a single optimization function.

3.2. DEA operational principles

DEA is a nonparametric technique of linear programming designated to evaluate the relative

efficiency of Decision Making Units (DMU) by using a set of inputs to produce a set of outputs (Ramanathan, 2003; Zhu, 2009).

The outputs are defined as products and/or services generated by the DMU. The inputs are the resources used to produce outputs. For example, a company uses inputs such as capital, labor and fixed assets in order to transform them into outputs, usually in the form of products, profit and customer satisfaction.

The performance measure of a DMU is nothing but a relative efficiency defined as a ratio of output and input. In an organizational context, greater efficiency results (1) in the production of a higher value of outputs for a fixed quantity of inputs, (2) in maintaining the same value of outputs by reducing the level of inputs, (3) or a combination of both.

The efficiency score allocated to each DMU in the analysis is a relative efficiency score to others DMU. The efficiency score varies between 0 (or 0%) and 1 (or 100%). A unit with a score of 100% is seen as relatively efficient compared to other DMU included in the analysis. Any DMU with a score below 100% is considered relatively inefficient.

3.3. DEA theoretical foundations

Over the past three decades, DEA models have been widely used in the field of management science to study the efficiency of both for-profit and not for-profit organizations. Several theoretical models have been proposed in the literature. We will present the mechanisms and characteristics of two basic models that are most used in empirical work.

The CCR model: It is the original model of DEA. It refers to its creators Charnes, Cooper and Rhodes (1978). The CCR model assumes a production technology with constant returns to scale, calculates overall technical efficiency for each DMU and identifies both the sources and amounts of inefficiency (Charnes et al., 1994). The CCR model is represented through the following optimization problem:

$$\text{Maximise : } h_0(u, v) = \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij_0}}$$

$$\text{Subject to } \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij}} \leq 1; V \geq 0, U \geq 0; \forall j=1, 2, \dots, n$$

With:

j is the index of DMU (1,...,n), 0 correspond to DMU under evaluation;

h_0 is the efficiency score of DMU 0;

Y_{rj} (X_{ij}) is the r th (i th) known output (input) of unit j ;

U_r and V_i are weighting system to be determined;

s (m) is the total number of output (input) ;

n is the total number of DMU under evaluation.

Graphically, the CCR model is presented as a linear enveloping surface with constant returns to scale. The CCR model has two forms. We distinguish the output oriented model (maximization of output) and input oriented model (minimization of input). Both forms provide different projections of inefficient DMU on the empirical efficient frontier. Choosing one of these forms of orientation depends on how managers plan to use the information on the efficiency (Serrano-Cinca et al., 2005; Tyteca, 1997). Figure 1 provides a visual description of a DMU efficiency through the two forms of orientation.

The efficiency score is invariable whatever the orientation choice of the CCR model (Charnes et al., 1994; Dyckhoff and Allen, 2001; Scheel, 2001).

The output oriented model allows managers to know the volume of production that must be reached by maintaining the same level of resources. Conversely, input oriented

model should enable managers to know the quantity of resources to be reduced while maintaining the same level of production. Consequently, managers will be able to empirically identify the sources of inefficiency and subsequently improve the total productivity of the organization.

The BCC model: Developed by Banker, Charnes and Cooper (BCC) in 1984, the BCC model distinguishes between technical efficiency and scale efficiency, and release the assumption of constant returns to scale. BCC model estimates the technical efficiency of the linear program and assess whether the efficiency can be improved by the existence of returns to scale. The BCC model is represented through the following optimization problem:

$$\text{Maximise : } h_0(u, v) = \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj_0} + U_0}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij_0}}$$

$$\text{Subject to } \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj} + U_0}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij}} \leq 1; \quad V \geq 0, U \geq 0; \quad \forall j=1, 2, \dots, n$$

With:

j is the index of DMU (1,...,n), 0 correspond to DMU under evaluation;

h_0 is the efficiency score of DMU 0;

Y_{rj} (X_{ij}) is the r th (i th) known output (input) of unit j ;

U_r and V_i are weighting system to be determined;

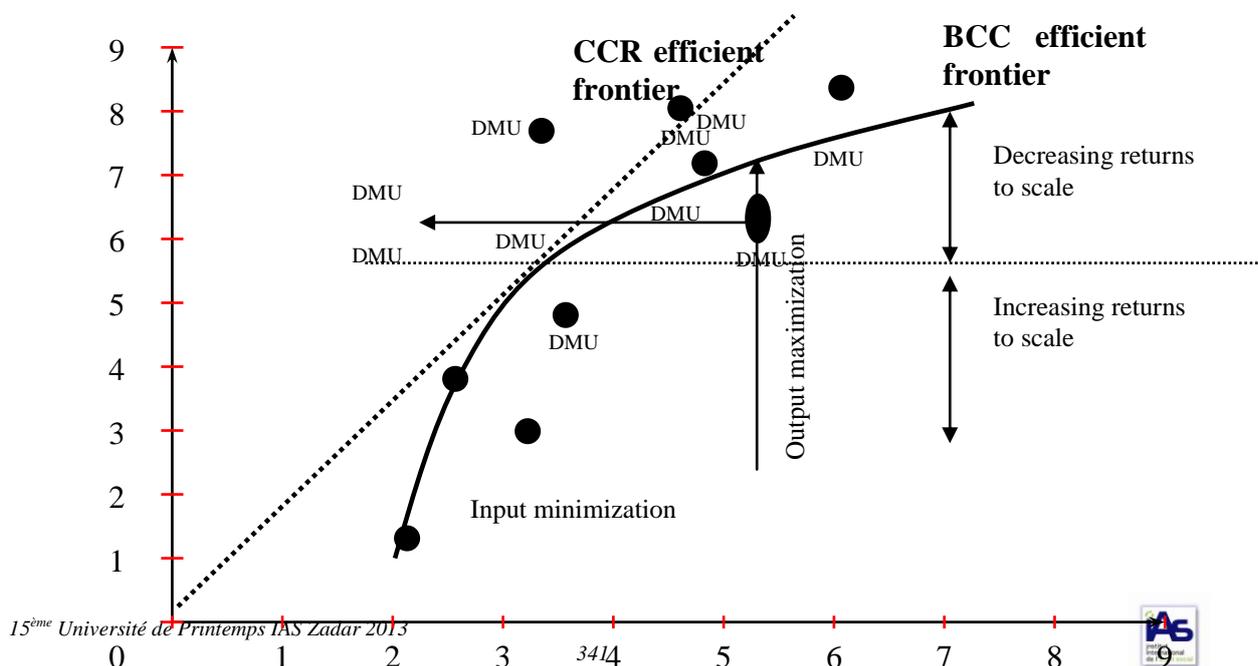
U_0 is a measure of the returns to scale for DMU 0;

s (m) is the total number of output (input) ;

n is the total number of DMU under evaluation.

BCC model has two forms of orientation: input minimization or output maximization. But, the efficient frontier is defined as a linear piecewise having a convex shape and does not cross the origin of the scale (Cook and Seiford, 2009). Figure 1 explains the difference between efficient DMU in both models.

Figure 1. Graphical presentation of CCR and BCC model



4. Social and environmental performance evaluation with DEA technique

DEA has been abundantly used in several economic areas (Yu and Wen, 2010). While its application in the field of environmental management has taken gradually importance over the past decade, the use of DEA in the field of social issues in management remains absent except work of Bendheim et al. (1998), Belu and Manescu (2009), and Belu (2009).

Corporate environmental management provides an important tool for measuring environmental performance. Usually, environmental performance has been identified as a combination of economic and environmental values, expressed as the ratio between economic value and environmental impact (Zhang et al, 2008).

Several studies have shown that DEA models provide a fruitful framework for the construction of an environmental performance composite index which may include a large number of inputs and outputs of different types and sizes. For indication, we may cite studies of Bevilacqua and Braglia (2002), Bosetti and Locatelli (2006), Callens and Tyteca (1999), PiCamareró et al. (2008), Chen et al. (2010), Dyckhoff and Allen (2001), Färe et al. (1996), Färe et al. (2004), Golany and Thore (1997), Korhonen and Luptacik (2004), Kortelainen (2008), Madlener et al. (2009), Sarkis and Cordeiro (2001), Sözen et al. (2010), Sueyoshi and Goto (2010), Tyteca (1997), Yu and Wen (2010), Zhang et al. (2008), Zhou et al. (2006), Zhou et al. (2007).

5. Methodology

In this research, we look for applying DEA technique to determine the best practices of French listed companies' social performance measured by the interaction with primary stakeholders.

5.1. Primary stakeholders and key performance indicators

To calculate CSP scores, we will retain employees, shareholders, natural environment, civil society and local communities, customers, and finally suppliers as primary stakeholders. These stakeholders correspond to inputs and outputs in DEA model. The relationship between each primary stakeholder and the organization is expressed by one or more key performance indicator. Our DEA model can be summarized in figure 2.

5.2. DEA Software

The implementation of a DEA analysis requires the use of software. The solution to our DEA model is driven by EMS (Efficiency Measurement System) software Version 1.3. This software was developed by Holger Scheel from the University of Dortmund and is distributed freely for students and academics.

The advantage of this software is that it enables holding several DEA models as well as other options such as computing the Malmquist index and scores of super-efficiency. EMS software allows us to conduct our DEA analysis using the selected model (BCC model with input orientation).

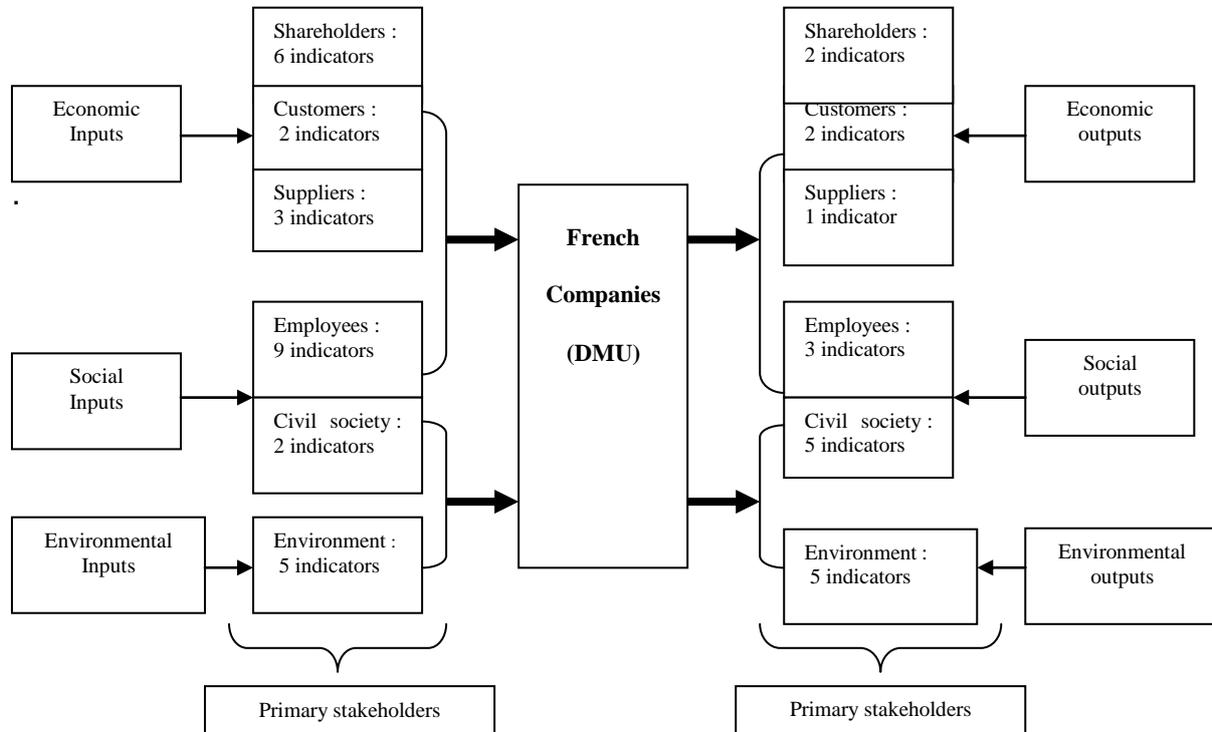
5.3. Sample

The study sample consists of 129 nonfinancial French firms, admitted to the three compartments (A, B and C) of the regulated market and listed on the CAC AllShares. These companies belong to 12 different industries. They are subject to the application of section 116 of the New Economic Regulation Law and are thus responsible for environmental and social consequences of their operational activities.

To meet the mathematical requirements of DEA, we consolidated the 12 industries by reducing them in number of 6 by merging some of them. The distribution of the sample across

industries is presented in Appendix A. The study was conducted between 2006 and 2007.

Figure 2. DEA model for social performance analysis



6. Results

6.1. Descriptive statistics of CSP scores

The results of CSP scores for the years 2006 and 2007 are presented in Table 2.

Mathematically, we can classify the industries according to CSP scores average as follows:

For 2006, Industries > Consumer Goods > ITC > Chemistry > Health > Consumer Services.

For 2007, Industries > Consumer Goods > ITC > Health > Consumer Services > Chemistry.

This classification shows that the sectors are divided into two main groups. The first is composed of industries, consumer goods and ITC sectors, displays for the two years studied a proportion of efficient firms at least equal to 30% (except in 2006 for the ITC sector where the proportion is of 17.39%). The second group consists of sectors of healthcare industry, consumer services and chemistry. These sectors show a small proportion of efficient firms. These results indicate that it is relatively more difficult to complete best practice in stakeholder management in these sectors.

Table 2. Descriptive statistics of CSP scores by industry

Industry	N	Number of Efficient firms		% of efficient firms		Scores Min-Max (%)		DEA scores average	
		2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Consumer Goods	25	8	8	32,00%	32,00%	153,49 – 32,34	136,89 – 33,56	87,09%	87,36%
Consumer services	18	2	2	11,11%	11,11%	109,19 – 27,55	111,76 – 19,82	68,27%	65,19%
Industries	40	16	14	40,00%	35,00%	162,55 – 18,76	166,86 – 29,82	89,72%	88,64%
Chemistry	10	2	1	20,00%	10,00%	156,67 – 32,72	133,28 – 33,65	78,85%	61,40%
Health	13	2	1	15,38%	7,69%	160,03 – 31,23	150,87 – 29,85	77,41%	85,03%
ITC	23	4	7	17,39%	30,43%	130,62 – 35,82	188,32 – 38,94	79,64%	86,74%
Total	129	34	33	26,35%	25,58%				

6.2. Discussion of results by industry

Consumer Goods: Applying DEA to the 25 companies in this industry informs us that there are only eight efficient firms who have reached the excellence in terms of socially responsible behavior. Thus, the proportion of efficient companies is low and rises to 32% in both years 2006 and 2007. We note that, in general, successful companies at the social level remain the same in 2006 and 2007. Include Renault, Danone, PSA, Bonduelle, L'Oreal and Fromagerie Bel. The best progress towards efficiency were recorded at Faurecia (+13.87%) and Plastic Omnium (+39.66%). Moreover, in 2007, we see the release of two giants of fashion, including Christian Dior and LVMH from the private circle of efficient firms. However, their respective scores are very close to unity. Furthermore, based on the average efficiency scores between 2006 and 2007, we note that Valeo, Fleury Michon, Faurecia and Plastic Omnium are very close to the efficient frontier. These firms can be considered as quasi-efficient. CSP scores are presented in Appendix B.

Consumer services: This is the industry whose proximity to consumers is higher because it includes companies in the retail, utilities, travel and leisure. Theoretically it is expected that efficiency scores will be high. However, the results of the DEA method are disappointing. Only two companies out of 18 (or 11.11%) occur each year as efficient. For 2006, the leaders are Accor and EDF. For 2007, social responsible firms are EDF and Sodexo. The closest companies to the efficient frontier are PPR and Air France KLM. Other companies in this sector should review their strategy in stakeholder management if they want to join convoy led by Accor, EDF and Sodexo. The best growth between 2006 and 2007 were recorded by Toupargel (36.06%), Carrefour (54.47%), and Pierre et Vacances (55.91%). Although these increases are significant, they remain insufficient to induce these firms to the efficient frontier. Note that the lowest efficiency scores are recorded in the travel and of leisure businesses (Club Med, Compagnie des Alpes, Pierre et Vacances, Eurodisney). This is explained by the fact that these relatively small firms are relatively less exposed politically and environmentally than the other companies in the industry. We think they give relatively less importance to social issues because they receive little pressures from their stakeholders. CSP scores are presented in Appendix B.

Industries: This is the sector where companies are most vulnerable to social and environmental pressures because of their environmental and political visibility. Proximity to consumers is not important.

Analysis of DEA results indicates that the proportion of efficient firms is high relative to that recorded in other sectors (40% in 2006 and 35% in 2007). Moreover, the average of efficiency scores reached values of 89.72% in 2006 and 88.64% in 2007. This is the sector that displays

the best scores of CSP. On reading the table of efficiency scores (presented in Appendix B), we note that the socially responsible commitment is presented as a corporate culture and a strategic behavior choice because it forms part of a temporal continuity. Thus, companies with best practices keep their social positioning on the efficient frontier between 2006 and 2007. The champions of CSP are Thales, Carbone Lorraine, Alstom, Saint Gobain, Vinci, Schneider Electric, etc.. Furthermore, there are on an average of two years, a dozen of companies whose position is very close to the efficient frontier (the efficiency score is above 90%). For example, we cite Dassault, Haulotte Group, Safran, ADP, Zodiac, Ciments français, etc. The less efficient firms have a relatively smaller size. We distinguish CNIM, VM Matériaux, Saga, Vallourec, etc. Moreover, it is interesting to note the poor CSP scores of Bouygues Group and Colas and with an average respectively of 75.88% and 57.02%.

Chemistry: The chemical industry has the lowest average of efficiency scores in 2007 (61.40%) with only one efficient company: Air Liquide. In 2006, two companies are on the efficient frontier: Arkema and Rhodia. These two companies recorded in 2007, a decline of respectively 60.05% and 33.38%. The best growth was recorded by Air Liquide, whose efficiency score increased from 62.23% to 133.28%. In general, we find that the most engaged companies into CSR principles have the largest size. We cite Air Liquide, Rhodia and Arkema. However, we note the very low social performance of Eramet Group whose score has averaged just 40.05%. In addition, major efforts are still needed on the part of all businesses in the chemical sector to achieve social efficiency. CSP scores are presented in Appendix B.

Health: A significant improvement in efficiency scores average is recorded between 2006 and 2007. It goes from 77.41% to 85.03%. However, the number and proportion of efficient firms remain very low for both years of analysis. As for the chemical industry, the best efficiency scores accrue to large corporations, namely Sanofi-Aventis, Essilor, General de santé and Stallergenes. We note the poor CSP scores recorded by certain groups such as Boiron and Ipsen which average arise respectively to 46.66% and 62.18%. The best growths are recorded by Audika and Virbac which scores go respectively from 56.04% and 31.23% in 2006 to 92.59% and 65.83% in 2007. The largest decline is attributed to Transgene that loses 67.92% of its social performance which goes from 93.07% to 29.85%. CSP scores are presented in Appendix B.

Information technology and communication: The ITC sector is considered the least vulnerable to stakeholder external pressures especially with regard to its low environmental visibility and its low consumer proximity. CSP scores recorded by ITC firms are generally more than satisfactory. Thus, efficiency scores average of ITC companies grew by 8.92% from 79.64% in 2006 to 86.74% in 2007. In 2006, the best levels of social performance accrue to larger companies such as Cap Gemini (130.62%), Vivendi (128.87%), Lagardère (118.48%), JC Decaux (111.72%). In 2007, the head of the race has been overtaken by Dassault Systemes (101.79%), Alcatel (116.56%) and Havas (106.44%). It is important to note the low scores recorded by television groups such as TF1, M6 and Canal +, despite their high political and media exposure, whose respective efficiency scores average amounted to 59.41%, 71.07% and 40.31%. On the other hand, it is noted that the social performance of other companies in this sector are low. Further efforts in terms of environmental commitment (e.g., Implementation of environmental management systems and energy efficiency programs, development of reporting systems and defining the scope of social information consolidation, etc...) will improve social performance. CSP scores are presented in Appendix B.

7. Conclusion

From the analysis of the CSP industry scores, we conclude that social performance of French companies is closely linked to firm size. In general, the size reflects the political and

media visibility of a company. Indeed, the high CSP scores are recorded in big firms whatever the sector to which they belong.

However, we noted some exceptions especially in the consumer services sector where companies such as Carrefour, Veolia and Suez, which, despite their presence in CSR indices, fail to achieve social efficiency in our DEA model. This shows the usefulness of using the DEA method which, unlike the rating agencies that provide absolute ratings, calculates a coefficient of relative efficiency that takes into account the performance provided by other companies within the same industry.

CSP measures from DEA technique, has allowed us to evaluate a set of relationships between the organization and its stakeholders. Its implementation has helped us to overcome the problems usually associated with the uni-dimensionality of the measure. In addition, DEA has allowed us to overcome the serious problems of weighting when expressing the relative importance of different stakeholder groups in the development of CSP multidimensional measures.

Finally, our CSP measure tool has an advantage over measures proposed by the rating agencies. Indeed, DEA provides, within a set of comparable companies and belonging to the same industry, a relative measure of social performance. This means that the performance score awarded to a company takes into consideration the performance scores that were given to other companies. This is a comparative or a relative performance score. This score allows a company to take steps towards benchmarking in order to achieve CSP efficiency. Therefore, DEA allows a company to know the corrections that must operate on its inputs and/or outputs to improve its competitive position in terms of social performance.

Appendix A. Sample distribution across industries

Category	Industry	Number of companies	Percentage
Consumer Goods		25	19,38%
	Agri-food	6	4,65%
	Automotive industry and suppliers	11	8,53%
	Textile and personal items	8	6,20%
Consumer Services		18	13,95%
	Distribution	5	3,88%
	Water management, collection, waste treatment and energy	6	4,65%
	Travel and Leisure	7	5,43%
Industries		40	31,01%
	Industrial Transportation	5	3,88%
	Manufacturing	24	18,60%
	Bulding	11	8,53%
Chemistry		10	7,75%
	Chemistry	10	7,75%
Health		13	10,08%
	Health industry	13	10,08%
Information technology and communication		23	17,83%
	ITC	23	17,83%
Total		129	100%

Appendix B. Descriptive statistics of CSP scores

Consumer Goods				
Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007
	2006	2007		
Renault	153,49%	136,89%	-10,81%	145,19%
Danone	125,60%	128,16%	2,04%	126,88%
PSA	119,39%	110,45%	-7,49%	114,92%
Bonduelle	113,48%	122,13%	7,62%	117,81%
Christian Dior	108,04%	99,04%	-8,33%	103,54%
Fromagerie bel	104,33%	109,58%	5,03%	106,95%
L'oréal	104,26%	114,88%	10,18%	109,57%
LVMH	102,40%	99,94%	-2,40%	101,17%
Valeo	99,67%	98,88%	-0,79%	99,28%
Fleury Michon	98,56%	97,04%	-1,54%	97,80%
Montupet	94,84%	66,92%	-29,44%	80,88%
Faurecia	93,26%	106,19%	13,87%	99,72%
Chargeurs	83,67%	71,70%	-14,30%	77,68%
Michelin	83,15%	57,76%	-30,54%	70,46%
Gevelot	83,15%	72,09%	-13,30%	77,62%
Hermes international	82,14%	84,77%	3,20%	83,46%
Lafuma	78,51%	45,76%	-41,71%	62,13%
Plastic omnium	75,70%	105,72%	39,66%	90,71%
MGI Coutier	70,09%	83,96%	19,78%	77,02%
Bacou Dalloz	68,23%	78,37%	14,87%	73,30%
Burelle	67,08%	64,09%	-4,45%	65,58%
lisi	61,00%	60,27%	-1,20%	60,63%
Naturex	39,44%	76,86%	94,90%	58,15%
Barbara Bui	35,45%	58,99%	66,41%	47,22%
Tipiak	32,34%	33,56%	3,77%	32,95%
Average	87,09%	87,36%		

Industries				
Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007
	2006	2007		
Thales	162,55%	166,86%	2,65%	164,71%
Lafarge	135,80%	79,40%	-41,53%	107,60%
Carbone Lorraine	126,87%	119,98%	-5,43%	123,42%
Ymeris	121,49%	105,03%	-13,55%	113,26%
Alstom	120,16%	161,08%	34,05%	140,62%
Saint Gobain	120,08%	109,04%	-9,19%	114,56%
Vinci	116,69%	135,52%	16,14%	126,10%
Technip	111,83%	98,97%	-11,50%	105,40%
BIC	109,11%	103,89%	-4,79%	106,50%
Kaufman et Broad	107,56%	67,22%	-37,50%	87,39%
Actielec	107,25%	100,90%	-5,92%	104,07%
Legrand	106,54%	106,17%	-0,35%	106,36%
Schneider Electric	103,75%	126,60%	22,03%	115,17%
Dassault	103,14%	94,58%	-8,29%	98,86%
Eurotunnel	103,05%	103,12%	0,07%	103,09%
Haulotte Groupe	101,71%	93,88%	-7,70%	97,79%
Safran	97,54%	87,91%	-9,87%	92,73%
Rexel	96,43%	64,19%	-33,43%	80,31%
Norbert Dentressangle	95,05%	109,23%	14,92%	102,14%
ADP	93,97%	92,45%	-1,62%	93,21%
Zodiac	93,45%	87,08%	-6,82%	90,26%
SEB	92,49%	84,17%	-9,00%	88,33%
Ciments Français	90,88%	92,83%	2,15%	91,85%
Manitou BF	88,76%	100,73%	13,48%	94,74%
Veritas	88,59%	56,40%	-36,33%	72,50%
Siraga	88,49%	92,45%	4,47%	90,47%
Bolloré	88,10%	74,96%	-14,92%	81,53%
Eiffage	87,50%	93,71%	7,10%	90,60%
St Dupont	86,30%	41,18%	-52,28%	63,74%
Faiveley	81,53%	102,62%	25,86%	92,07%
Saft	77,09%	41,22%	-46,54%	59,15%
Nexans	75,72%	94,65%	25,01%	85,18%
Vicat	55,41%	74,32%	34,12%	64,86%
Bouygues	53,63%	98,13%	82,98%	75,88%
Colas	50,93%	63,12%	23,93%	57,02%
Vallourec	49,87%	45,74%	-8,30%	47,80%
Somfy	31,89%	78,27%	145,40%	55,08%
Saga	28,93%	37,16%	28,47%	33,04%
VM Matériaux	19,79%	30,89%	56,07%	25,34%
CNIM	18,76%	29,82%	58,96%	24,29%
Average	89,72%	88,64%		

Information technology and communication				
Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007
	2006	2007		
Cap Gemini	130,62%	156,54%	19,85%	143,58%
Vivendi	128,87%	188,32%	46,14%	158,59%
Lagardère	118,48%	117,99%	-0,41%	118,24%
JcDecaux	111,72%	109,41%	-2,07%	110,56%
Dassault Systemes	96,04%	101,79%	5,99%	98,92%
Téléperformance	93,17%	76,83%	-17,53%	85,00%
Alcatel	90,89%	116,56%	28,24%	103,73%
Pages Jaunes	87,50%	66,55%	-23,94%	77,02%
GFI	83,84%	98,26%	17,21%	91,05%
Ubisoft	80,26%	77,77%	-3,10%	79,01%
Groupe Steria	80,11%	66,19%	-17,37%	73,15%
TF1	79,88%	38,94%	-51,25%	59,41%
SII	75,43%	91,24%	20,97%	83,33%
Neopost	72,27%	89,66%	24,07%	80,97%
Radiall	69,54%	73,97%	6,38%	71,75%
M6	69,06%	73,08%	5,82%	71,07%
Sopra Group	67,37%	75,01%	11,33%	71,19%
Havas	66,65%	106,44%	59,69%	86,55%
Trigano	60,77%	89,11%	46,64%	74,94%
Cegedim	53,30%	53,20%	-0,19%	53,25%
Cegid	40,49%	39,62%	-2,15%	40,05%
Canal+	39,72%	40,90%	2,97%	40,31%
Alten	35,82%	47,69%	33,13%	41,75%
Average	79,64%	86,74%		

Appendix B continued. Descriptive statistics of CSP scores

Chemistry				Health				Consumer services						
Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007	Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007	Company	Score		Variation (%)	Average 2006/2007
	2006	2007				2006	2007				2006	2007		
Rhodia	156,67%	96,61%	-38,33%	126,64%	Sanfi Aventis	160,03%	150,87%	-5,72%	155,45%	Accor	109,19%	96,07%	-12,02%	102,63%
Arkema	128,72%	51,42%	-60,05%	90,07%	Essilor	103,17%	99,73%	-3,33%	101,45%	EDF	108,45%	111,76%	3,05%	110,10%
Orapi	90,17%	37,56%	-58,34%	63,87%	Stallergenes	99,47%	98,23%	-1,25%	98,85%	Sodexo	98,84%	100,51%	1,69%	99,68%
Dynaction	89,71%	74,90%	-16,51%	82,30%	Transgene	93,07%	29,85%	-67,92%	61,46%	PPR	93,67%	97,46%	4,04%	95,56%
Recyclex	76,85%	72,72%	-5,37%	74,79%	Générale de Santé	85,68%	99,22%	15,80%	92,45%	Air France KLM	91,86%	92,49%	0,68%	92,18%
Encres Dubuit	71,71%	43,32%	-39,59%	57,51%	Nicox	77,21%	94,78%	22,76%	85,99%	Casino	86,33%	70,56%	-18,26%	78,44%
Air Liquide	62,23%	133,28%	114,17%	97,76%	LVL Médical Group	74,79%	92,82%	24,10%	83,81%	Areva	83,40%	58,85%	-29,43%	71,12%
Eramet	44,39%	35,72%	-19,54%	40,05%	Vetoquinol	72,06%	88,15%	22,33%	80,11%	Suez	80,88%	51,74%	-36,02%	66,31%
Jacquet Metal	35,33%	34,87%	-1,30%	35,10%	Bioalliance Pharma	59,00%	70,18%	18,95%	64,59%	GDF	79,05%	89,78%	13,58%	84,41%
PCAS	32,72%	33,65%	2,84%	33,19%	Audika	56,04%	92,59%	65,21%	74,32%	Club Med	63,43%	20,76%	-67,27%	42,10%
Average	78,85%	61,40%			Boiron	48,02%	45,31%	-5,64%	46,66%	Toupargel	57,04%	77,61%	36,06%	67,33%
					Ipsen	46,57%	77,78%	67,02%	62,18%	CARREFOUR	56,53%	87,32%	54,47%	71,93%
					Virbac	31,23%	65,83%	110,83%	48,53%	Véolia	50,72%	48,34%	-4,69%	49,53%
					Average	77,41%	85,03%			Compagnie des Alpes	49,93%	19,82%	-60,30%	34,88%
										Guyenne Gascogne	33,05%	43,49%	31,58%	38,27%
										Pierre et Vacances	30,56%	47,65%	55,91%	39,10%
										Electricité de Stasbourg	28,39%	21,87%	-22,97%	25,13%
										Eurodisney	27,55%	37,45%	35,92%	32,50%
										Average	0,00%	0,00%		

8. Bibliographie

- ABBOTT, W. & MONSEN, J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement, *Academy of Management Journal*, 22, pp. 501-515.
- ALEXANDER, G.J. & BUCHHOLZ, R.A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21, pp. 479-486.
- ANDERSON, J. C. & FRANKLE, A. W. (1980). Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. *The Accounting Review*, 55(3), pp. 467-479.
- AUPPERLE, K. E. (1991). The use of forced-choice survey procedures in assessing corporate social orientation. In J.E. Post (ed.), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, , pp. 269–279.
- AUPPERLE, K., Carroll, A. & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 446-463.
- BANKER, R.D., CHARNES, A. & COOPER, W.W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30, pp. 1078–1092.
- BELKAOUI, A. (1976). The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behaviour on the market. *Financial Management*, 5(4), pp. 26-31.
- BELKAOUI, A. & KARPIK, P. (1989). Determinants of the corporate decision to disclose social information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2(1), pp. 36-51.
- BELU, C. (2009). Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach. *Sustainable Development*, 17, pp. 257–268.
- BELU, C. & MANESCU, C. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Economic Performance. School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg, Department of Economics, Working paper in economics, N°362.
- BENDHEIM, C.L., WADDOCK, S.A. & GRAVES S.B. (1998). [Determining best practice in corporate-stakeholder relations using Data Envelopment Analysis: An industry-level study](#). *Business and Society*, 37(3), pp. 306-338.
- BEURDEN, P. & GÖSSLING, T. (2008). [The Worth of Values: A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance](#). *Journal of Business Ethics*, 82(2), pp. 407-424.
- BEVILACQUA, M. & BRAGLIA, M. (2002). Environmental efficiency analysis for ENI oil refineries. *Journal of Cleaner Production*, 10, pp. 85–92.
- BOSETTI, V. & LOCATELLI, G. (2006). A Data Envelopment Analysis Approach to the Assessment of Natural Parks' Economic Efficiency and Sustainability. The Case of Italian National Parks», *Sustainable Development*, 14, p. 277–286.
- BOWMAN, E. & HAIRE, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility, *California Management Review*, 18(2), pp. 49-58.
- BRAGDON, J. & MARLIN, J. (1972). Is pollution profitable? , *Risk Management*, 19(4), pp. 9-18.
- CALLENS, I. & TYTECA, D. (1999). Towards indicators of sustainable development for firms: a productive efficiency perspective. *Ecological Economics*, 28, pp. 41-53.
- CAMARERO, M., PICAZO-TADEO, A. & TAMARIT, C. (2008). Is the environmental performance of industrialized countries converging? A “SURE” approach to testing for convergence. *Ecological Economics*, 66(4), pp. 653-661.
- CARROLL, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral

- management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July August, pp. 39-48.
- CHARNES, A., COOPER, W. W. & RHODES. E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.
- CHARNES, A., COOPER, W. W., LEWIN, A. Y. & SEIFORD L. M. (1994). *Data envelopment analysis: Theory, methodology, and applications*. Kluwer academic publishers, Norwell.
- CHEN, H.W., CHANG, N.B, CHEN, J.C. & TSAI S.J (2010). Environmental performance evaluation of large-scale municipal solid waste incinerators using data envelopment analysis. *Waste Management*, 30, pp.1371–1381.
- CLARKSON, M. B. E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. In J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, pp. 331-358.
- CLARKSON, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- COCHRAN, P.L. & WOOD, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 42-56.
- COOK, W.D. & SEIFORD, L.M. (2009). Data envelopment analysis (DEA)-Thirty years on. *European Journal of Operational Research*, 192, pp. 1–17.
- COWEN, S., FERRERI, L.B. & PARKER L.D. (1987). The impact of corporate characteristics on socialresponsibility: A typology and frequency based analysis. *Accounting, Organisations and Society*, 12(2), pp. 111-122.
- DAMAK-AYADI, S. (2004). *La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises*. Thesis in business administration, University of Paris 9 Dauphine, France.
- DAVENPORT, K. (2000). *Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social*
- DYCKHOFF, H. & ALLEN, K. (2001). Measuring ecological efficiency with data envelopment analysis (DEA). *European Journal of Operational Research*, 132, pp. 312-325.
- FÄRE, R., GROSSKOPF, S., Lovell, C.A.K. & Hernandez-Sancho, F. (2004). Environmental performance: an index number approach. *Resource and Energy Economics*, 26, pp. 343–352.
- FÄRE, R., GROSSKOPF, S. & TYTECA D. (1996). An Activity Analysis Model of the Environmental Performance of Firms-Application to Fossil-Fuel-Fired Electric Utilities. *Ecological Economics*, 18, pp. 161-175.
- FAUZI, H., MAHONEY, L.S. & RAHMAN, A.A. (2007). The Link between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies. *Issues in Social Environmental accounting*, 1(1), pp. 149-159.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- FRYXELL, G.E. & WANG, J. (1994). The Fortune Corporate Reputation Index: reputation for what?. *Journal of Management*, 20, pp. 1-14.
- GOLANY, B. & THORE, S., (1997). The economic and social performance of nations: efficiency and returns to scale. *Socio Economic Planning Science*, 31(3), pp. 191-204.
- GOODPASTER, K.E., (1991). *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53-73.
- HERREMANS, I.M., AKATHAPORN P., & MCINNES M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 18, pp. 587–604.
- HILLMAN, A. & KEIM, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.
- IGALENS, J. & GOND, J.P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: A critical and Empirical Analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 131-148.
- INGRAM, R.W. & FRAZIER, K.B. (1980). Environmental performance and corporate

- disclosure. *Journal of Accounting Research*, 18, pp. 614-622.
- JONES, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory and paradigm consensus in business and society: advances on the methodological front. *Proceedings of the annual meeting of the international association for business and society*, Vienna, Austria.
- KEDIA, B. L. & KUNTZ, E. C. (1981). The context of social performance: An empirical study of Texas Banks. in J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, pp. 133-154.
- KENNELLY, J.J. (2000). *Institutional Ownership and Multinational Firms: Relationships to Social and Environmental Performance*. Garland Publishing Inc, New York.
- KORHONEN, P. & LUPTACIK, M. (2004). Eco-efficiency Analysis of Power Plants: An Extension of Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research*, 154, pp. 437- 446.
- KORTELAJINEN, K. (2008). Dynamic environmental performance analysis: A Malmquist index approach. *Ecological Economics*, 64, pp. 701-715.
- MADLENER, R., ANTUNES, C. H. & Dias, L. C. (2009). Assessing the performance of biogas plants with multi-criteria and data envelopment analysis. *European Journal of Operations Research*, 197, pp. 1084-1094.
- MAIGNAN, I. & FERRELL, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, pp. 283-297.
- MAIGNAN, I. & FERRELL, O. C. (2001). Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses. *Journal of Business Research*, 51, pp. 37-51.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C. & HULT, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Automne), pp. 455-469.
- MCGUIRE, J. B., SCHNEEWEISS, T. & SUNDGREN A. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- MCMURTRIE, T. (2005). Factors influencing the publication of social performance information: an Australian case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, pp. 129-143.
- NASER, K. AL-HUSAINI, A., AL-KWARI, D. & NUSEIBEH R. (2006). Determinants of corporate social disclosure in developing countries: The case of Qatar. *Advances in International Accounting*, 19, pp.1-23.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. & RYNES, S.L. (2003). Corporate Social and Financial performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- OXIBAR, B. (2003). *La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites Internet des entreprises françaises*. Thesis in business administration, University of Paris 9 Dauphine, France.
- PARKET, I. R. & EILBIRT, H. (1975). Social responsibility: the underlying factors», *Business Horizons*. 18(4), pp. 5-10.
- PRESTON, L.E. (1978). Analysing corporate social performance: Methods and results. *Journal of Contemporary Business*, 7, pp. 135-150.
- QUAZI, A. & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national model of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp. 33-51.
- RAMANATHAN, R. (2003). *An introduction to data envelopment analysis: a tool for performance measurement*. Sage Publications, New Delhi.
- ROBERTS, R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory, *Accounting Organizations and Society*, 17(6), pp. 595-612.
- SARKIS, J. & CORDEIRO, J.J. (2001). An empirical evaluation of environmental

- efficiencies and firm performance: pollution prevention versus end-of-pipe practice. *European Journal of Operational Research*, 135, pp.102–113.
- SCHEEL, H. (2001). Undesirable outputs in efficiency valuations. *European Journal of Operational Research*, 132, pp. 400-410.
- SCHRECK, P. (2009). The business case for corporate social responsibility: understanding and measuring economic impacts of corporate social performance. *Physica-Verlag, Springer, Munich*.
- SERRANO-CINCA, C., FUERTES-CALLEN, Y. & MAR-MOLINERO, C. (2005). Measuring DEA efficiency in Internet companies. *Decision Support Systems*, 38(4), pp. 557-573.
- SÖZEN, A., ALP, I. & ÖZDEMİR, A., (2010). Assessment of operational and environmental performance of the thermal power plants in Turkey by using data envelopment analysis. *Energy Policy*, 38(10), pp. 6194-6203.
- SPICER, B.H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. *The Accounting Review*, 3, pp. 94-111.
- STARIK, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature, *Journal of Business Ethics*, 14(3), pp. 207-217.
- SUEYOSHI, T. & GOTO, M., (2010). Should the US clean air act include CO2 emission control?: Examination by data envelopment analysis. *Energy Policy*, 38(10), pp.5902-5911.
- TURKER, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), pp. 411-427.
- TYTECA, D. (1997). Linear Programming Models for the Measurement of Environmental Performance of Firms-Concepts and Empirical Results. *Journal of Productivity Analysis*, 8, pp. 183-197.
- TYTECA, D. (1997). Linear Programming Models for the Measurement of Environmental Performance of Firms-Concepts and Empirical Results. *Journal of Productivity Analysis*, 8, pp. 183-197.
- ULLMANN, A. (1985). Data in search for a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 10, pp. 540-577.
- WADDOCK, S.A. & GRAVES, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- WARTICK, S. & COCHRAN P. (1985). The evolution of the corporate social performance, *Academy of Management Review*, 10, pp. 758-769.
- WISEMAN, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), pp. 53-63.
- WOKUTCH, R.E. & MCKINNEY, E. W. (1991). Behavioral and perceptual measures of corporate social performance. In J.E. Post (ed.), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, pp. 309–330.
- WOLFE, R. (1991). The use of content analysis to assess corporate social responsibility. In J.E. Post (ed.), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, pp. 281-308.
- WOOD, D.J. (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management review*, 16(4), pp. 691-718.
- WOOD, D.J. & JONES, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), pp. 229-267.
- WU, M.L. (2006). Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis. *The Journal of American Academy of Business*, 8(1), pp. 163-171.
- YU, Y. & WEN, Z. (2010). Evaluating China's urban environmental sustainability with Data

Envelopment Analysis. *Ecological Economics*, 69, pp. 1748–1755.

ZHANG, B., BI, J., FAN, Z. YUAN, Z. & GE, J. (2008). Eco-efficiency analysis of industrial system in China: A data envelopment analysis approach. *Ecological Economics*, 68, pp. 306-316.

ZHOU, P., ANG, B.W. & POH, K.L. (2006). Slack-based efficiency measures for modeling environmental Performance. *Ecological Economics*, 60(9), pp. 111-118.

ZHOU, P., POH, K.L. & ANG B.W. (2007). A non-radial DEA approach to measuring environmental performance. *European Journal of Operational Research*, 178, pp. 1–9.

ZHU, J. (2009). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*. Springer, New York.

AUDITER LES ATTENTES ET BESOINS DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE POUR UN MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLIERESTAURATION

JeanMarie PERETTI

Professeur des Universités,
ESSEC Business School, IAE de Corte
Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du changement
peretti@essec.fr

Nathalie MONTARGOT

Doctorante,
Université de CergyPontoise, Laboratoire Théma
Chaire ESSEC du changement
nathalie.montargot@ucergy.fr

Réussir l'intégration de jeunes à faible capital scolaire (JFCS) est un défi permanent pour des secteurs comme le BTP ou l'hôtellerie-restauration (Dufour, 2008). En effet, attirer des jeunes susceptibles de devenir des professionnels efficaces, les former et les rendre rapidement opérationnels est un défi. Les risques d'échec d'intégration sont nombreux et prendre en compte les attentes permet une meilleure attraction (Cable et Judge, 1996, 1997 ; Turban, 2001) et rétention du personnel (Galland, 2004 ; Carless et Imber, 2007).

Une étude d'Abraham et al. (2011), montre que les attentes en matière d'attributs organisationnels diffèrent selon les catégories de personnel. Mieux connaître les attentes des JFCS permet donc de réduire les risques d'échecs. Pour Perrot (2008), la réussite de la socialisation organisationnelle constitue un enjeu crucial pour les entreprises qui souhaitent atteindre un niveau de performance et de qualité, tout en optimisant les coûts du recrutement et de formation, liés à l'intégration des nouvelles recrues.

Au-delà des facteurs environnementaux (conditions de travail, culture du groupe), le niveau d'éducation est un des facteurs, avec les origines sociales de l'individu, qui influence le plus l'habitus (Bourdieu, 2002; Bonnewitz, 2002). L'intégration en entreprise des jeunes à faible capital scolaire (JFCS), un thème encore peu étudié dans la littérature, sera au cœur de notre communication. Nous chercherons à mieux définir les attentes et besoins des JFCS lors de cette phase de socialisation organisationnelle.

Pour définir les contours des JFCS, nous avons tenu compte de l'âge de fin de scolarité obligatoire ainsi que de l'allongement de la durée de la jeunesse (Galland et Roudet, 2012). Nous avons également pris en considération la rénovation, en 2008, de la filière professionnelle courte, qui a fait disparaître les classes de BEP. Désormais, deux niveaux de formation sont proposés : CAP et baccalauréat professionnel. Au plan international, le niveau CITE 3¹⁷⁰ est considéré comme un minimum requis pour une intégration réussie sur le marché du travail et dans la société (OCDE, 2012)¹⁷¹. Notre limite supérieure de formation porte en

¹⁷⁰ Conçue par l'UNESCO au début des années 1970, cette Classification Internationale Type de l'Éducation (CITE) a été révisée en 1997, à l'issue de larges consultations internationales. Le niveau CITE 3 correspond aux formations du secondaire (Ministère de l'Éducation Nationale, 2012).

¹⁷¹ <http://www.oecd.org/fr/edu/enseignementsuperieuretapprentissageadultes/Indicateurs%20de%201%27%20C3%A9ducation%20%20C3%A0%20la%20loupe%207.pdf>

conséquence sur le baccalauréat professionnel, un diplôme ayant pour vocation l'insertion professionnelle.

Nous définirons donc dans cette communication les JFCS comme étant **des jeunes âgés de 16 à 30 ans, ayant un niveau scolaire inférieur ou équivalent au BAC professionnel.**

Nous allons dans un premier temps décrire les principaux risques que l'organisation doit prendre en compte afin d'optimiser l'intégration des JFCS. Nous poursuivrons par une étude empirique menée auprès de 49 JFCS dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. L'analyse du corpus permettra de définir les principales attentes des JFCS. Nous proposerons enfin quelques recommandations managériales en vue de favoriser les pratiques de socialisation les plus performantes.

1. Les principaux risques

Les entreprises doivent réussir à attirer, intégrer, former, encadrer, professionnaliser, faire évoluer les JFCS. Ces jeunes font partie, selon les auteurs, d'une génération née entre 1983 et 1995, ou entre 1980 et 1999 (Crampton et Hodge, 2009). Ils appartiennent à la génération Y¹⁷² et en présentent quelques-unes des caractéristiques regroupées sous les « 5 i » : Internet, Impatience, Indolence, Infidélité, Individualisme (Peretti, 2008). Deux écoles de pensée relient carrière et âge. La première défend l'idée que les dissemblances sont l'expression de niveaux de maturité différents (Helson et Srivastava, 2001; Roberts et Mroczek, 2008). La deuxième les attribue à l'appartenance générationnelle (Ng et al, 2010) et affirme que la valeur centrale du travail et l'éthique ont diminué régulièrement depuis la génération des baby boomers (Twenge et al, 2010). Pour Bourhis et Chênevert (2010, p.3), l'homogénéité intragénérationnelle est loin de faire l'unanimité. En conséquence, tirer des enseignements managériaux semble relever d'une incursion en territoire inconnu (Crampton et Hodge, 2009, p.5).

Ne pas réussir à attirer et intégrer les JFCS représente un risque économique et financier considérable pour les entreprises des secteurs fortement consommateur de cette main d'œuvre, dont l'hôtellerie-restauration ou le BTP. L'échec de l'intégration est coûteux sur plusieurs plans :

- Le coût de pénuries de personnel qualifié,
- Les coûts pour recruter, former et intégrer des jeunes difficiles à fidéliser (Dufour, 2008).

Du fait d'un faible capital scolaire, de compétences sociales primaires limitées, ces jeunes nécessitent un accompagnement pour réussir leur intégration professionnelle. Pour Palheta (2012), l'école a exercé une forme de domination sociale et la voie professionnelle assurée "une fonction de relégation". Les codes de l'entreprise peuvent sembler très éloignés de leur univers et relever de l'ordre d'un espace interstitiel entre deux mondes à combler (Bourion et Barth, 2011).

Nous allons examiner dans un premier temps les risques liés aux caractéristiques des JFCS, puis nous nous consacrerons aux contenus du poste et aux risques psychosociaux avant d'exposer notre étude empirique.

1.1. Les risques liés aux caractéristiques des JFCS

La filière du lycée professionnel réformée ne compte désormais plus que deux niveaux de formation : le CAP et le baccalauréat professionnel. Le niveau de BEP ayant été supprimé,

¹⁷² Appelée également Nexters, Millenials ou Trophy Generation (Crampton et Hodge, 2009).

l'écart entre les deux formations apparaît grand et une « *augmentation inquiétante du pourcentage des nonreçus au baccalauréat professionnel en 2012 (plus de 5 %) semble indiquer qu'un nombre plus important d'élèves n'atteint pas le niveau du baccalauréat à travers le cursus en trois ans* » (Ministère de l'Education Nationale, 2012).

La filière professionnelle courte semble la plupart du temps suivie par défaut, par des élèves préalablement en difficulté scolaire. Dès lors, les fondamentaux : maîtrise de la langue française, lecture, écriture, calcul sont lacunaires. Ces difficultés scolaires peuvent être couplées à des troubles de l'attention ou du comportement, qui ont empêché en amont l'accès à une filière générale ou technologique. Ces jeunes, une fois intégrés dans la filière subissent le choc de la découverte d'un secteur professionnel inconnu avec ses normes, sa culture, ses exigences et ses règles strictes (tenue et langage surveillés) qui peuvent dérouter (Beaud et Pialoux, 2003; Chan, 2003; Friedman, 2000; Watt, 2007). En entreprise, l'attitude et le vocabulaire utilisé par les JFCS peuvent être jugés « déplacés », en raison du décalage avec les normes organisationnelles attendues, notamment pour le personnel en contact avec la clientèle. De nombreux jeunes travaillant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration sont issus de populations marginalisées (Woods, 1992) et leur comportement peut quelquefois être jugé déviant (Pizam, 2010). Ces employés sont souvent nonprofessionnels et en transit (Montchatre, 2010).

Perrot, et Campoy (2009, p.9) soulignent l'importance de l'intériorisation du système de valeurs individuelles « *confronté aux valeurs organisationnelles, qui seront d'autant plus facilement intériorisées que la compatibilité est forte* ». Lors du recrutement, le savoir-être, la tenue, le langage, le comportement du jeune constituent un préalable afin qu'un bon ajustement individu/organisation puisse avoir lieu (Beaud et Pialoux, 2003). Dufour et Lacaze (2010, p.9) font état du processus de recherche d'ajustement continu en œuvre lors de l'intégration de JFCS. Quatre types de besoins individuels sont identifiés (financiers, de soutien, de reconnaissance et de sens). Parallèlement, les attentes de l'organisation sont centrées autour de la conformité aux règles formelles et implicites. Ces chercheurs mettent en évidence des zones d'identité de l'individu et des zones de conformité de l'organisation « *sur lesquels pèsent les besoins des jeunes et des organisations qui les emploient* ». Des degrés de contractualisation apparaissent alors : non négociable/négociable (communs à l'individu et à l'organisation) et vierge (pour l'individu) ou de libre expression (pour l'organisation). Il apparaît que les zones d'identité mutuelles non négociables empêchent la bonne intégration, ce qu'il est intéressant de rapprocher des résultats de Chan (1998) qui indiquent que l'inaptitude à s'adapter prédit un haut niveau de stress psychologique.

1.2. Les risques psychosociaux et le contenu des postes

La maîtrise des tâches constitue une forte préoccupation en phase d'intégration. Les aspects techniques du poste, la maîtrise des équipements (logiciel, caisse) et rythme de travail à tenir peuvent déconcerter les JFCS (Dufour, 2008). Depuis quelques années, les audits de risques psychosociaux indiquent que les pressions ou contraintes environnementales, quand elles sont répétées, peuvent provoquer des symptômes psychiques ou physiques impactant l'individu. Il peut alors être dans l'incapacité de répondre d'une manière conforme aux attentes organisationnelles. Ce qui apparaît stressant relève de « *la discordance ressentie entre les ressources existantes et perçues comme insuffisantes et les contraintes de la situation* » (Folkman et Lazarus, 1984 ; Van Harisson, 1985 ; Roques, 1999). Les employés les plus jeunes sont également les plus sujets au stress (Byrne, 1999; Schwarzer et al, 2000).

Les professionnels à fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives sont les plus

exposés à l'épuisement professionnel (EdeyGamassou, 2006). Le personnel en contact est tout particulièrement touché et entraîne une baisse de performance (Gilboa et al, 2008), des capacités d'apprentissage amoindries (Lepine et al, 2004), des symptômes dépressifs, de l'agressivité et un comportement de retrait au travail (Motowidlo et al, 1986). Il apparaît également que le personnel en contact soit plus vulnérable au stress et souffre souvent d'hypertension artérielle et de problèmes cardiaques (Schnall, et al, 1990). Dans le secteur des services, les recherches montrent une corrélation négative entre stress au travail et qualité des prestations délivrées (Varca, 1999). La perception du client est donc impactée négativement par le stress des employés.

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, l'étude d'O'Neil et Davis (2011) pointe particulièrement deux stressseurs : les tensions interpersonnelles et la surcharge de travail. En prenant en considération le poste occupé (manager ou employé), le sexe et le statut marital, ils remarquent que les managers subissent une fréquence quotidienne de stressseurs supérieure aux employés, sans qu'une corrélation puisse être faite selon le sexe ou le statut marital. Ils notent également que les facteurs de stress des employés sont liés à des symptômes physiques, à une plus faible satisfaction au travail et une intention de quitter plus forte.

Réussir l'intégration passe donc par la prise en compte des spécificités et besoins des JFCS. Un préalable nécessaire, pour adopter des pratiques managériales responsables et adaptées. Nous allons maintenant présenter notre étude empirique, exposer notre méthodologie de recherche avant d'indiquer les principaux résultats.

2. Méthodologie de recherche

Nous avons choisi comme terrain d'étude le secteur de l'hôtellerie-restauration qui emploie de nombreux JFCS, puisque les moins de 30 ans y représentent 31, 1 % des collaborateurs contre 20,9 % tous secteurs confondus (Cereq, 2008) et que 80 % des collaborateurs en 2010 ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac, contre 55 % tous secteurs confondus (FAFIH¹⁷³, 2011).

Le terrain choisi se caractérise également par des conditions d'emploi et de rémunération peu favorables (Gadrey, 2002 ; Guégnard et Meriot, 2009) et un turnover deux fois supérieur aux autres secteurs (Insee, 2010). Une activité de service *« massivement organisée pour les populations dont l'indépendance économique est fragile : jeunes en quête d'insertion, étudiants en quête de compléments aux subsides familiaux, femmes quête de revenus d'appoint [...] »* (Monchatre, 2010).

Notre étude est qualitative et vise à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. Elle peut être définie comme *« une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant »* (Paillé et Mucchielli, 2009). Nous avons choisi d'enquêter auprès de 49 JFCS, en CDI¹⁷⁴, à temps complet, en poste depuis moins de trois mois dans le secteur de l'hôtellerie-restauration¹⁷⁵, dans les trois bassins d'emploi les plus importants : IledeFrance,

¹⁷³Fonds d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière

¹⁷⁴Nous avons centré notre étude sur l'intégration dans le secteur des personnels permanents et avons donc exclu le travail saisonnier ou à temps partiel qui comporte des dimensions spécifiques

¹⁷⁵Cette durée a été déterminée suite à des entretiens préparatoires avec des JFCS, managers et DRH du secteur.

RhôneAlpes, ProvenceAlpesCôte d'Azur¹⁷⁶. Nous avons également respecté une certaine diversité quant à la taille des différentes entreprises (allant de 10 à plus de 10 000 salariés) et aux modes d'exploitation des unités (chaînes et indépendants).

La méthode des entretiens semidirectifs a été retenue et le principe de saturation a été appliqué (Glaser et Strauss, 1967 ; Bardin, 2007), les entretiens ont pris fin au moment où aucun apport additif n'a été constaté. Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu visant à réduire les informations afin de les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Aktouf, 1992 ; Wacheux, 1996). Après une lecture flottante du corpus, des catégories mutuellement exclusives, homogènes, pertinentes, objectives et fidèles (Bardin, 2007) ont été définies. Nous avons codé le corpus une première fois juste après le recueil des données, puis quatre mois plus tard, selon les recommandations de Romelaer (2005). Nous avons enfin procédé à un doublecodage pour lequel nous avons obtenu un coefficient d'accord intercodeur de 0,96. Le tableau 1 présente la composition de notre échantillon.

Tableau 2 Composition de l'échantillon des JFCS

N = 49	
Sexe	27 femmes, 22 hommes
Niveau d'étude suivi	Aucun diplôme du secondaire : 13 CAP : 5 BEP : 8 BAC professionnel : 23
Age	17 à 30 ans Moyenne d'âge : 23 ans Ecarttype : 3,77
Région	IledeFrance : 29 RhôneAlpes : 10 PACA : 10
Mode d'exploitation de l'établissement	Indépendant : 21 Chaîne : 28
Fonctions occupées	Opérationnelles : 36 Encadrement : 13
Contact avec la clientèle	En contact : 22 Sans contact : 27
Ancienneté dans le poste	Moins de 3 mois (Moyenne : 2 mois et 10 jours)

3. Les besoins des JFCS en phase d'intégration

Les entretiens menés avec 49 JFCS apportent des données très riches sur leurs attentes et besoins. Notre analyse fait ressortir six catégories de besoins : financiers, de soutien, de reconnaissance, d'équilibre vie privée/vie professionnelle, d'évolution et de sens que nous présentons dans le tableau 2. Dufour et Lacaze (2010) en avaient préalablement indiqué quatre (financier, de soutien, de sens et de reconnaissance). Nous repérons donc de nouveaux besoins : évolution professionnelle et équilibre vie professionnelle/vie privée et respect. Nous nuancions également les contenus des besoins de soutien et de reconnaissance. Le tableau 2 présente les types de besoins exprimés au moins une fois par notre échantillon

¹⁷⁶La moitié des salariés du secteur exerce leur activité dans l'une de ces régions (FAFIH, 2011).

Tableau 3 Types de besoins exprimés au moins une fois dans le corpus

Types de besoins	Nombre de JFCS ayant cité au moins une fois le besoin (sur 49 JFCS)
Besoin financier	33
Besoin de soutien	30
Besoin d'évolution professionnelle	29
Besoin de sens	26
Besoin de reconnaissance	19
Besoin d'Equilibre vie professionnelle/vie privée	18

Les différents besoins exprimés par les JFCS ont été analysés et relèvent des caractéristiques du travail et de l'environnement de travail. La figure 1 présente les attentes des JFCS déclinées en besoins. A l'intérieur de chaque besoin émerge les différentes attentes des JFCS.

Figure 2 . Identification des attentes et besoins exprimés par les JFCS



3.1. Un besoin financier qui atteste de la dimension instrumentale du travail

Le travail se conçoit donc pour deux tiers des JFCS, comme une contrainte sociale, une nécessité pour subvenir à des besoins élémentaires. Le sentiment d'être mal payé domine. La motivation principale des JFCS porte indubitablement sur la rémunération, alors que l'étude

de Dufour et Lacaze (2010) ne relevait qu'un tiers de JFCS exprimant un besoin financier. Il faut donc gagner sa vie « *pour payer les factures [...] Ce n'est pas forcément glorieux de faire les chambres* » (Jeune 26, femme de chambre).

Les JFCS semblent donc être prêts à partir très rapidement si une opportunité se présente. « *Franchement ? Là, je suis payé au SMIC et les pourboires, c'est de plus en plus rare. Alors, n'importe quelle boîte, mais un bon resto ou café qui paye bien avec des horaires corrects* » (Jeune 42, serveur). Cette vision instrumentale du travail se double d'une tactique opportuniste qui consiste à rester en veille par rapport aux opportunités du marché. « *Mes attentes sont tout d'abord une rémunération attractive* » (Jeune 1, réceptionniste).

Ces besoins financiers semblent plus fortement exprimés par deux catégories de JFCS. Une première catégorie de jeunes découvre le secteur de manière contrainte et occupe des postes opérationnels. La seconde concerne des jeunes mieux dotés en capital scolaire (Bac Professionnel) en position de management d'équipe à l'affût d'opportunités externes. Ces catégories étant indifférenciées en termes de genre.

3.2. Un besoin de soutien orienté vers le manager

L'expression d'un besoin de soutien traduit, pour 6JFCS sur 10, les difficultés rencontrées lors de leur intégration. Un choc est souvent évoqué, dû à la prise de conscience du degré d'exigence du poste, du niveau de qualité attendu, de la pression de la production. Deux niveaux de difficultés sont particulièrement saillants. D'une part, la contrainte de temps apparaît difficile à supporter pour la nouvelle recrue. « *Enfait, c'est le stress du timing qui se fait ressentir et qui m'a le plus marquée* » (Jeune 24, gouvernante). « *Je suis stressé et j'ai tendance à ne pas assez écouter, le Chef, il m'a engueulé. Je mets trop de temps à préparer les assiettes, faut accélérer et utiliser les deux mains, le Chef l'a dit* » (Jeune 33, commis de cuisine). « *Ça m'arrive avec mon collègue de sortir 90 couverts voire 100, mais là c'est chaud. Le midi c'est hyper rapide, c'est très dur de prendre le rythme, à partir d'un moment tu cours partout et tu sais plus ce que tu fais, ce qu'on t'a commandé, faut gérer 15 trucs en même temps. Forcément, tu te plantes* » (Jeune 17, serveur).

Le niveau de productivité attendue provoque un stress pour les JFCS. Le « coup de feu » en cuisine quicorrespond au pic d'activité est ainsi significatif de la pression ressentie par le nouvel employé. A la résistance nerveuse indispensable, s'ajoute la résistance physique nécessaire pour tenir son rôle. « *Les premières difficultés, c'est le rythme de travail, quand on a 12 chambres à faire à blanc, ce n'est pas pareil qu'en recouche* » (Jeune 19, agent polyvalent en hôtellerie). « *Par exemple, le midi, c'est la folie, les gens ils ont maxi 40 minutes pour manger, on doit leur amener la salade d'accueil dès qu'ils arrivent à table. C'est limite avant qu'ils arrivent, qu'ils soient installés [...] Nous en fait, on a un standard, tout doit, tout est chronométré...les boissons chaudes c'est 3 minutes, viennoiseries, les débarrassages c'est pareil c'est 3 minutes, la table elle doit être débarrassée. On a un timing sur tout en fait. Le téléphone, deux sonneries et il faut répondre* » (Jeune 14, serveur).

La surcharge de travail apparaît concrètement dès l'entrée organisationnelle et le choc de l'entrée organisationnelle peut être accentué par un manque d'accompagnement. Ainsi, pour dix JFCS, aucun accueil particulier n'a été fait et ils n'ont dû compter que sur leurs propres ressources, se rapprochant ainsi de la technique du nagercouler d'Emery (1990, p.20). « *Moi, le premier jour ça a été direct dans le bain, et ça c'est dur, tu connais personne, tu ne sais pas où sont les choses, tu cours après le petit matériel et tu passes pour une andouille quand tu demandes au chef de rang. Donc, faut qu'on se débrouille* » (Jeune 43, serveuse).

Les jeunes recherchent le soutien de leur collègues ou manager. Si certains managers se montrent à l'écoute des nouvelles recrues, les entourent et les mettent à l'aise pour venir chercher de l'information, certains jeunes rechignent à s'adresser à eux par crainte d'être mal

considérés. Nous notons également que de nombreux jeunes remettent en cause la capacité des managers à savoir gérer leur équipe. « *Les managers [...] ils ne sont pas tous formés à être managers [...] Mais ça ne s'improvise pas, on peut être bon professionnel et ne pas avoir une âme de manager* » (Jeune 2, serveuse). Les jeunes cherchent donc « *une personne à l'écoute, capable de démêler les problèmes et d'apporter les solutions lorsque les employés sont bloqués. C'est aussi une personne qui tient son service, donne les directives et la marche à suivre. Mais avant tout une personne en qui on peut avoir confiance* » (Jeune 3, réceptionniste). Le soutien managérial attendu passe par des consignes claires « *le Chef à ce niveau là, il est bien. Il met à l'aise dès le début, il a un discours clair. Il sait ce qu'il veut. En cuisine, faut pas gueuler, il veut le silence total et le respect de tous* » (Jeune 37, commis de cuisine). Le soutien passe également par des formations réellement adaptées aux attentes des jeunes. Cependant, elles « *n'arrivent pas toujours au bon moment et elles ne sont pas toujours en phase avec ce que nous on souhaite. Il faut trier, on nous noie un peu* » (Jeune 12, assistant gérant).

Ce besoin de soutien semble plus fortement exprimé par deux catégories de JFCS. Une première catégorie, indifférenciée en termes de genre, de jeunes découvrant le secteur de manière contrainte et occupant des postes opérationnels. La seconde concerne plus spécifiquement de jeunes hommes en position de marginaux secant, de par leurs responsabilités managériales et particulièrement stressés.

3.3. Un besoin d'évolution professionnelle clairement affiché

Près de 6 JFCS sur 10 souhaitent pouvoir développer leurs talents et évoluer. Ce besoin n'avait pas été identifié dans les travaux de Dufour et Lacaze (2010). Si 6 JFCS envisagent leur évolution en interne, 23 envisagent de partir.

Pour les postes en cuisine, un parcours professionnel ascendant implique de quitter l'entreprise afin de faire « *plusieurs maisons* ». En effet, changer d'employeur, de gamme d'établissement ou de poste constitue un moyen pour valoriser son expérience et en conséquence obtenir une augmentation de salaire. De plus, l'expérience acquise dans différentes maisons semble généralement appréciée des employeurs. La mobilité externe est donc une condition nécessaire pour changer de grade.

Pour ceux qui sentent que leur progression ne pourra pas se faire rapidement en interne ou ceux dont l'ajustement ne se fait pas, la solution envisagée consiste à partir de l'organisation, pour rester dans le secteur (10) ou changer de trajectoire (13). Lorsque l'intention est de rester dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, différents projets émergent. Tout d'abord partir vers une plus grande structure est évoqué. « *Je vais également essayer de trouver un emploi dans une entreprise plus grosse, qui a des possibilités de formation et donc d'évolution* » (Jeune 8, commis de cuisine). Entamer une carrière à l'international apparaît également dans les discours. « *J'ai l'impression que j'ai vraiment des possibilités de carrière et de mobilité à l'international. C'est un secteur avec des évolutions possibles. La possibilité d'aller travailler à l'étranger me motive beaucoup dans ce secteur professionnel, j'aimerais bien partir dans un pays anglophone, l'Australie, la Nouvelle Zélande* » (Jeune 30, réceptionniste).

Enfin, créer sa propre structure est cité, « dans le futur » ou « plus tard ». La création est perçue synonyme d'autonomie, de responsabilité, de challenge avec en filigrane l'idée que, sans être facile, elle permettrait de réaliser un rêve. « *Pour ma part, je ne travaillerai plus pour une entreprise, mais je créerai la mienne, donc j'aurais des horaires pas faciles et un salaire pas évident. Un petit salaire mais bon après ce sera mon entreprise, ce sera motivant* » (Jeune 19, agent polyvalent). « *J'aimerais ouvrir mon propre restaurant, avoir ma brigade, ma cuisine, mes clients. Je m'éclaterais. J'ai déjà plein d'idée. J'adore la cuisine* » (Jeune 27, commis de cuisine). Ce rêve de création d'entreprise semble cependant plus ou moins réalisable. « *Mon rêve ce serait d'ouvrir mon restaurant avec mon mari d'ici quatre ou cinq*

ans. *Bon, faut pas rêver, le problème, c'est de trouver l'argent pour réaliser le rêve. Mais bon, on en rêve un peu quand même* » (Jeune 37, commis de cuisine).

Ce besoin d'évolution professionnelle semble plus fortement exprimé par deux catégories de JFCS. Une première catégorie de jeunes hommes occupant des postes opérationnels et ayant soif d'approfondir la maîtrise de leur métier. La seconde concerne des jeunes indifférenciés en terme de genre, ayant des responsabilités managériales et à l'affût d'opportunités de carrière.

3.4. Un besoin de sens marqué concernant le poste et l'environnement de travail

Le besoin de sens peut être associé à l'intérêt de la tâche, à l'accomplissement d'une œuvre utile ou plus largement au sentiment d'épanouissement personnel. L'amour du métier ressort particulièrement, pour les postes en cuisine (3 jeunes sur 4 en cuisine). « *Enfiler ma tenue de cuisine le matin, je suis fier c'est comme si je mettais un maillot de foot* » (Jeune 33, commis de cuisine). Le métier tout poste confondu doit donc faire sens. Il apparaît, notamment pour ceux dont l'entrée dans le secteur a été volontaire, qui vivent le travail comme un facteur d'épanouissement. La notion de travail et de plaisir se rejoignent alors.

L'attribution de sens est donc tout à la fois basée sur le métier, sur les caractéristiques du poste mais également sur la compréhension de l'environnement de travail. Ainsi, des processus mal compris jugés illogiques, des demandes contradictoires ou injustifiées aux yeux des JFCS nuisent à la clarté du rôle. En conséquence, des consignes ou procédures jugées inadaptées ou injustifiées provoquent des points de tensions. La stratégie de l'entreprise, ses objectifs semblent opaques et très éloignés des préoccupations du jeune, qui se sent alors en décalage et passif. Le rôle dans l'organisation est alors obscur.

Le besoin de sens semble plus fortement exprimé par deux catégories de JFCS. La première catégorie relève de jeunes hommes en position de marginaux, de par leurs responsabilités managériales. Il ressort de l'analyse qu'ils sont également particulièrement stressés. Les demandes organisationnelles dont ils font l'objet leur semblent contradictoires et confuses. Leur obligation de manager une équipe, sans forcément en avoir les moyens techniques, humains et financiers nécessaires, les épuisent. La seconde catégorie, mixte, émane de jeunes opérationnels, d'un niveau de formation équivalent au bac professionnel, dont le rapport au travail est plutôt instrumental et qui ont tendance à négocier pied à pied avec leur manager direct le contenu du poste, l'utilité des procédures.

3.5. Un besoin de reconnaissance incluant le respect, l'équilibre contribution/rétribution et le feedback régulier

Près de 4 jeunes sur 10 ont exprimé le besoin d'être traité de manière respectueuse par les émetteurs de rôles (collègues, managers, clients...). Les JFCS espèrent également être reconnus pour leurs compétences et rétribués à leur juste valeur. Les dimensions du besoin de reconnaissance comportent donc des éléments endogènes mais aussi exogènes (fierté d'appartenir à l'entreprise).

Un comportement jugé irrespectueux de la part du manager de proximité est traduit par les JFCS comme la preuve d'une incapacité à gérer ses collaborateurs. En effet, le manager doit être exemplaire dans son comportement, assurer un soutien et faire progresser son équipe. En cas de perception de comportement défaillant, la relation d'emploi est gravement altérée. D'un point de vue interne, le manque de respect évoqué par les JFCS a souvent trait au comportement et au langage.

Tout manque de respect fait l'objet d'un violent sentiment d'injustice, provoque une remise en cause personnelle et impacte négativement les relations à l'intérieur de la communauté de travail. Un manager qui parle mal est assimilé à un manager qui n'a pas les

compétences nécessaires pour diriger une équipe. « *Il y a des chefs qui ont été élevés à la dure, qui ont reçu des coups de pieds au c..., qui ont commencé à 14 ans et qui croient qu'on va aussi se laisser faire. C'est mort, c'est fini ce tempslà. Moi, je veux bien travailler, donner mon maxi mais je veux qu'on me respecte* » (Jeune 28, second de cuisine).

Un mode de management trop directif et sans dialogue possible bloque les jeunes ou provoque une rébellion de leur part. « *Le Chef n'a pas apprécié mon comportement, il m'a convoqué et m'a dit « ce n'est pas normal, tu ne comprends pas ce que je te dis, tu contestes et non ce n'est pas possible ». Moi, ça me vexe et je n'arrive pas me canaliser et je suis obligé de répondre* » (Jeune 33, commis de cuisine). Des comportements machistes ou racistes rapportés par des JFCS renforcent leur intention de quitter. « *Le patron, il me parle mal, il me respecte pas. Et quand tu es une fille, c'est pire. Vraiment un macho de première, odieux. Je finis le mois et je me casse* » (Jeune 43, serveuse). « *Une fille en cuisine ou tu t'affirmes ou tu tries la salade !* » (Jeune 8, commis de cuisine).

Une demande de reconnaissance de sa propre valeur se justifie par les efforts fournis par les nouvelles recrues. Les heures supplémentaires, un professionnalisme qui va « *au-delà des exigences du poste* », une motivation sans faille ou une capacité à se surpasser pour remplir son rôle méritent pour les JFCS, une rétribution à la hauteur des efforts fournis. « *Un manager, il faut qu'il soit juste et reconnaisse le travail que l'on fait à sa juste valeur* » (Jeune 48, serveuse).

Un équilibre attendu contribution/rétribution est donc attendu qui peut prendre différentes formes. Outre l'aspect financier, les félicitations et encouragements, les possibilités d'arrangements en termes de planning de travail, les possibilités d'évolution de carrière sont citées en exemple. Un feedback régulier et juste est également attendu. « *Je suis très attentive aux remarques du Chef, aux signaux qu'il envoie. J'ai envie de progresser alors tout ce qu'il peut me dire, j'absorbe, je progresse et ça me motive* » (Jeune 41, commis de cuisine).

Le besoin de reconnaissance semble plus fortement exprimé par deux catégories de JFCS en position opérationnelle. La première catégorie mixte relève de jeunes découvrant le secteur de manière contrainte et très sensible aux interactions avec le manager de proximité. Leur comportement très émotionnel rend leurs réactions imprévisibles. Ils sont en attente de signe de reconnaissance de conformité et sensibles au respect témoigné par leur manager de proximité. La seconde catégorie relève de jeunes engagés dans leur métier et souhaitant évoluer, leur sensibilité aux différentes formes de reconnaissance de distinction est forte et leur identité professionnelle est affirmée.

3.6. Un besoin d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle affirmé afin de concilier ces deux temps sociaux

La vie privée et le travail constituent les deux principales valeurs fortement consommatrices de temps qui peuvent parfois entrer en conflit. Les attentes des jeunes consistent donc à pouvoir concilier ces deux univers. 18 jeunes font état des contraintes horaires qui rendent difficile toute conciliation avec la vie privée. « *Dans toutes les boîtes c'est pareil, on n'est pas aux 35 heures* » (Jeune 14, serveur). Leur vie professionnelle empiète largement sur leur vie privée et la conciliation de ces deux temps sociaux engendre une grande fatigue. « *Les heures, il ne faut pas les compter. Ma vie est bien pleine entre le boulot et le transport pour y aller. Le reste, c'est direct, je dors* » (Jeune 27, commis de cuisine).

Lorsque les horaires sont en coupure, le temps disponible entre deux services reste problématique. Comment l'optimiser lorsque rentrer chez soi n'est matériellement pas possible ? L'impression de ne pas avoir de vie sociale domine « *dans la restauration, on vit en décalage. On est en décalage avec la société* » (Jeune 37, commis de cuisine). En conséquence, la sensation de devoir « *faire des choix, continuer dans le secteur ou partir pour avoir une vie comme tout le monde* » s'annonce, impérieuse (Jeune 36, commis de cuisine).

Le besoin d'équilibre vie professionnelle/vie privée semble transversal mais apparaît moins significatif pour les managers en exercice. La proximité géographique et les conditions horaires de travail apparaissent des éléments particulièrement importants influant sur l'intention de rester dans l'entreprise.

4. Conclusion

Les JFCS présentent des spécificités et constituent un vivier de talents ignorés que les entreprises doivent apprendre à former et valoriser (Peretti, 2008). L'organisation a donc tout intérêt à mettre au point des stratégies de socialisation efficaces afin de réduire le choc de l'entrée organisationnelle et accompagner l'intégration de ce public (Dufour et Lacaze, 2010). Nous remarquons tout d'abord qu'en amont le recrutement en hôtellerie-restauration doit permettre de détecter une orientation vers le service pour éviter un conflit « personne/rôle » qui apparaît lorsque les attentes de l'individu sont en contradiction avec les exigences inhérentes au rôle (Katz et Kahn, 1966). Or, de nombreux JFCS font leur entrée dans le secteur de façon contrainte. Les techniques de recrutement devraient donc pouvoir déceler l'esprit d'hospitalité attendu, en utilisant des behavioral interviews par exemple (Dawson et Abbott, 2011). Les caractéristiques d'accueil et d'hospitalité détectées pourraient ainsi avoir une influence positive sur la satisfaction et la fidélisation du client premier destinataire du service (Watt, 2007), Boussaguet, Louart et Mantione-Valero (2004) préconisent une action de communication en amont de l'entrée organisationnelle, auprès des autres membres de l'organisation. Cette information favoriserait l'accueil et l'intégration et réduirait les confusions et rivalités, elle diminuerait également l'ambiguïté de rôle. Une action cruciale mais encore négligée.

Les résultats font apparaître quel surcharge de travail, les formes de reconnaissance, le soutien social des managers, le feedback, la latitude décisionnelle, l'information et la communication sur les valeurs de l'entreprise devraient tout particulièrement faire l'objet de recommandations managériales.

Il apparaît tout d'abord que ce secteur caractérisé par un turnover important, sollicite fortement les employés présents qui peinent alors à absorber la surcharge de travail (Monchatre, 2006, 2010). Cette difficulté se retrouve dans notre analyse pour les JFCS ayant des fonctions managériales et qui apparaissent en souffrance. La gestion prévisionnelle des emplois ainsi que la conception des postes de travail, leur ergonomie semblent donc à repenser pour limiter les risques psychosociaux.

La rétribution que le salarié reçoit en compensation de ses efforts comporte trois composantes : l'estime, le statut mais aussi la rémunération (Siegrist, 1996). La rémunération est donc source de motivation, de reconnaissance, d'évolution et les outils qui y sont attachés ont un poids psychologique non négligeables. Les contraintes d'un système de rémunération relèvent d'un triple équilibre dont il faut tenir compte de la compétitivité externe (attirer les meilleures et retenir les plus performants), de l'équité interne (garantir des salaires équitables selon l'ancienneté et les performances), ainsi que de la maîtrise de la masse salariale (éviter qu'elle ne gonfle trop vite et ne coûte trop cher à l'entreprise) (Donnadieu, 1997).

Nous notons également que la reconnaissance est un élément important de la rétribution attendue et qu'elle est liée au sentiment d'équité perçu (Magot et Peretti, 2012, p.99). Or, nous savons que lorsqu'un équilibre contribution/rétribution est trouvé, les employés atteignent des niveaux supérieurs de performance au travail et adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). En conséquence, les responsables « doivent identifier et choisir les objets susceptibles d'être reconnus (Que reconnaître ?), les attentes des diverses catégories de salariés (Qui reconnaître ?) et les actes de reconnaissance (Comment reconnaître ?) » (Peretti,

2012). La reconnaissance est liée à la construction professionnelle et constitue « *un processus qui instaure une relation d'échange entre celui qui en reçoit les signes et celui qui les dispense* » (El Akremi et al, p.678). Ces formes d'expression (identification, attestation de valeur et gratitude) doivent donc faire l'objet de réflexions, puisque « *reconnaître le travail de l'individu revient in fine à reconnaître l'individu derrière ce travail* » (El Akremi et al, 2009, p.674). Pourtant, « *les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept* » (Brun et Dugas, 2005, p.85).

Le respect est également une forme de reconnaissance attendue notamment par les jeunes découvrant le secteur. Il comporte trois dimensions qu'il convient de gérer : évaluation, reconnaissance et identification (Clarke, 2011). Un feedback régulier et positif est donc souhaitable afin de faciliter un ajustement de meilleure qualité. L'attitude du manager devrait également être et juste respectueuse (SitiHaryati et al, 2011) afin d'aider les employés à renforcer leur engagement et adopter des comportements performants (Masterson et ali, 2000 ; Wayne et ali, 2002). Pour Magot et Peretti (2012, p.102), un système approprié de reconnaissance doit en conclusion donc être fondé sur les attentes explicites et implicites des salariés. Ainsi, en croisant leur désir de reconnaissance avec « *ses choix stratégiques, l'entreprise peut dégager des zones de recouvrement. Les actions les plus efficaces seront celles qui répondent à la fois aux besoins ressentis par les salariés et aux critères de choix retenus par l'entreprise* ».

Cette recherche met en évidence le rôle du manager, tout à la fois informationnel et émotionnel afin d'accompagner au mieux le jeune (Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Richebé, El Akremi et Nasr, 2011). Le travail émotionnel du personnel en contact né des interactions avec le client devrait donc faire l'objet d'une attention toute particulière, afin que le JFCS puisse pleinement et sans trop d'effort « jouer son rôle ». Quant à l'information délivrée aux JFCS, elle devrait être ciblée et pertinente (Miller et Jablin, 1991) et aurait intérêt à être contextualisée, pour faire sens et permettre d'appréhender les dimensions du poste de travail, de ses liens avec l'équipe, avec les autres départements et avec les valeurs de l'entreprise.

Enfin, Karasek et Theorell (1990) montrent que le stress et ses conséquences négatives (dépression, détresse psychologique, souffrance au travail) sont liés à un manque d'autonomie décisionnelle et de soutien social. Le stress étant significatif pour les JFCS managers, il conviendrait d'atténuer le sentiment d'aliénation au travail et d'éviter de faire naître chez eux un sentiment d'iniquité.

Un management responsable dans l'hôtellerie restauration est donc un management bienveillant et juste, qui facilite l'absorption du choc de l'entrée organisationnelle. Les tactiques de socialisation doivent donc être adaptées aux JFCS pour les guider sans les entraver. Aux managers de proximité de trouver la bonne distance « *être proche, sans être fusionnel, être distinct, sans être distant* » (Cuevas, 2013).

Nous sommes conscients que la diversité des configurations de travail et d'emploi rencontrées par les JFCS est grande. Les entreprises, leurs implantations, les différents métiers représentés, leur culture et les tactiques de socialisation employées influent sans conteste sur l'intégration. Si certains jeunes font état d'une appétence voire d'une « vocation » et d'un ancrage de leur identité professionnelle, notamment dans les métiers de la cuisine, le plus grand nombre de JFCS reste cependant contraint et à motiver. Les ajustements entre valeurs organisationnelles et individuelles doivent donc être pensés pour que les zones d'identité de l'individu et de conformité de l'organisation soient compatibles (Dufour et Lacaze, 2010). Répondre aux attentes des JFCS constitue donc un levier de motivation, de satisfaction mais aussi d'engagement organisationnel.

5. Bibliographie

- ABRAHAM J., MORIN L., RENAUD S., SAULQUINJY. et SOPARNOT R. (2011), Les attentes des experts en matière de pratiques RH, In: IAS (Institut International de l'Audit Social) ,29^{ème} Université d'été de l'audit social : "Bien-être au travail", 12 septembre 2011, Montpellier, France, 15 p.
- AKTOUF, O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC Presses, Canada.
- AUTISSIER, D. et WACHEUX, F. (2006), *Manager par le sens – Les clés de l'implication au travail*, Editions d'Organisation, 246 p.
- BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.
- BEAUD, S. et PIALOUX, M. (2003), *Violences urbaines, violence sociale, Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Paris, Fayard.
- BONNEWITZ, P. (2002), *Pierre Bourdieu, Vie, œuvres, concepts*, coll. « Les grands théoriciens », Paris, Ellipses,
- BOURDIEU P. (2002) « La jeunesse n'est qu'un mot », dans *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit.
- BOURHIS, A. et CHENEVERT, D. (2010), «Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Etude des salariés de la génération Y peu scolarisés». *Congrès de l'AGRH*, Saint Malo.
- BOURION, C. et BARTH, I. (2011), « L'interstitiel, un lieu fécond pour penser les liens entredeux », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011/43 (Vol. XVII), p.3348.
- BRUN J.P. et DUGAS, N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion* vol.30, n°2, p. 7988.
- Clarke, N. (2011), "An integrated conceptual model of respect in leadership", *Leadership Quarterly*, Apr2011, Vol. 22 Issue 2, p316327, 12p.
- CRAMPTON, S. et HODGE, J. (2009), "Generation Y: Unchartered Territory", *Journal of Business & Economics Research*, April, 2009 Volume 7, Number 4, p.16.
<http://www.journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/view/2272/2320>
- Cuevas, F. (2013), « L'empathie ne signifie pas se mettre à la place de l'autre », *Actes des 10e journées Humanisme et Gestion : Refondation de l'entreprise, capitalisme éthique et responsabilité*, Bordeaux BEMBordeaux Management School.
- DUFOUR, L. (2008), « Les déterminants de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire au sein des organisations », *Thèse en Sciences de Gestion sou la dir. Peretti, J.M., Université Paul Cézanne, AixMarseille III*.
- DUFOUR, L., BRUNET, S., PERETTI, JM. et VILLEDIEU, D. (2009), Les talents inexploités des jeunes sans qualification in *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, chapitre 20, p.181186.
- DUFOUR, L. et LACAZE, D. (2010), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 75, janvierfévriermars 2010, p. 1629.
- EDEYGAMASSOU, C. (2006), *Stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
- El Akremi A., Sassi N. et Bouzidi S. (2009), Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles* vol.64, n°4, p. 662684.
- EMERY, Y. (1990), "Recrutement and intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation", *Humanisme et Entreprise*, février 1990, n°179.
- EMERY Y., AEBERLI, L. et CHUARDELALY M. (2005), *Compétences sociales et intégration professionnelle*, Rapport final de recherché à l'attention du Département de la

- santé et de l'action sociale (DSAS), 302 pages,
<http://www.fdep.ch/Documents/competencessoc.pdf>
- FAULKNER, B. & PATIAR, A. 1997, 'Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, vol. 16, no. 1, pp. 99-117.
- Gadrey, J. (dir.) (2002), *Hôtellerie – Restauration : héberger et restaurer l'emploi*, Paris, La Documentation française.
- GALLAND, O et ROUDET, B. (2012), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes français depuis 30 ans*, Injep, La documentation française.
- GUEGNARD C., BOSSE N., CHECCAGLINI A., GOSSEAUME V., MONCHATRE S., TESTENOIRE A. TRIBY E., (2004), « À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief* n° 7, Céreq, septembre. <http://www.cereq.fr/cereq/Relief7.pdf>
- GUEGNARD, C. et MERIOT, A.S. (2009), « Alice au pays des hôtels : de l'autre côté du miroir », in CAROLI, E. et GAUTIE, J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Presses de l'ENS.
- GILBOA, S., SHIROM, A., FRIED, Y. et COOPER, C. (2008), A metaanalysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects, *Personnel Psychology*, 61 (2), p.227–272.
- GREENBERG, J. & BARON, R. A. 1995, *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 5th ed., PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ.
- Helson, R., & Srivastava, S. (2001). Three paths of adult development: Conservers, seekers, and achievers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 995–1010.
- JOKISAARI, M., NURMI, J. (2009), Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry, *The Academy of Management Journal*, vol. 52, p.527-544.
- KARASEK R.A. et THEORELL R. (1990), *Healthy work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, The Free Press, Basic books, New York.
- KATZ R. et KAHN R. (1966), *The Social psychology of organizations*, Wiley and son, 1966 (2^{ème} édition 1978).
- LEPINE, J.A., LEPINE, M.A. et JACKSON, C.L. (2004), Challenge and hindrance stress: living with exhaustion, motivation to learn, and learning performance, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), p.883–895.
- MAGOT, JP. et PERETTI, JM (2012), *Rémunérations*, Paris, Vuibert.
- MASTERSON, SS, LEWIS K, GOLDMAN BM ET TAYLOR MS (2000), Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- MCDONALD. L.M. et KORABIK, K. (1991). "Sources of stress and ways of coping among male and female managers", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), p.185-198.
- Montchatre, S. (2006), Instrumentalisation des femmes au travail et de travail par les femmes de l'hôtellerie-restauration, in Flahaut, E. (dir), *L'insertion dans tous ses états. Formation, emploi et travail des femmes*. Rennes, PUR, p.231-242.
- MONTCHATRE, S. (2010), *Etes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute.
- MONTCHATRE, S. (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°189, pp. 425-7.
- MOTOWIDLO, S.J., PACKARD, J.S. et MANNING, M.R. (1986.), "Occupational stress: its causes and consequences for job performance", *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), p.618–630.
- NG, E., SCHWEITZER, L. et LYONS, S. (2010). « New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation ». *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281-292.

http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=ARSS_189_0042

- O'NEILL, J.W et DAVIS, K. (2011), "Work stress and wellbeing in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Issue 2, June 2011, p. 385–390
- PAILLE, P. et MUCCHIELLI, A. (2009), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3^{ème} édition, collection U, Paris, Armand Colin.
- PALHETA, U. (2012), La domination scolaire. *Sociologie de l'enseignement professionnel et de son public*, collection Le lien social, Paris, PUF.
- PERETTI, JM. (2012), *Reconnaître ses collaborateurs*. In: *Tous DRH* (avec P. Terramorsi). Paris, Eyrolles, p. 228232
- PERROT, S. et CAMPOY, E. (2009). « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenus », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 71, p.2342
- PIZAM, A. (2010). Editorial: Alcoholism among hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 29, p.547548.
- RICHEBE, N ; EL AKREMI, A., NASR, M.I. (2011), Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : test d'un modèle interactionniste en médiation modérée, *Actes du 22ème Congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- ROBERTS, B. W., & MROCZEK, D. (2008), Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31.
- Robinson, R.N.S. (2008), "Revisiting hospitality's marginal worker thesis: A monooccupational perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, Issue 3, September 2008, Pages 403–413.
- ROMELAER, P. (2005), "L'entretien de recherche", in Roussel P. et Wacheux F., *Management des ressources humaines*, Bruxelles : De Boeck.
- SIEGRIST, J. (1996), "Adverse health effects of high effort lowreward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1: p.2741.
<http://web.comhem.se/u68426711/24/Siegrist1996AdverseHealthEffectsHighEffortLowRewardConditions.pdf>
- SITIHARYATI, S.A., NDUBISI, N.O. (2011), « The effects of respect and rapport on relationship quality perception of customers of small healthcare firms », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 23, n° 2, p. 135151
- TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J. et LANCE, C. E. (2010), Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), p.11171142.
- VARCA, P.E., (1999), Work stress and customer service delivery, *The Journal of Services Marketing* 13 (3), 229–239.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Edition Economica, Paris.
- WATT, P. (2007), "I need people that are happy, always smiling: guest interaction and emotional labour in a canadian downtown hotel", *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, Volume 10, Spring 2007, p.4559.
- WAYNE, SJ, SHORE, LM, BOMMER, WH ET TETRICK, LE (2002), The role of fairtreatment and rewards in perceptions of organizational support and leadermemberexchange, *Journal of Applied Psychology*, 87: p.590598.
- WOOD, R.C. (1992). Deviants and misfits: Hotel and catering labour and the marginal worker thesis, *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), p.179182.

*Auditer les attentes et besoins des jeunes à faible capital scolaire pour un management responsable dans le secteur
de l'hôtellerie-restauration*
Jean-Marie Peretti & Nathalie Montargot,

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL, NOUVEL IMPERATIF D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE : LE CAS DE DES APPRENTIS FAIBLEMENT QUALIFIES

Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités

ESSEC – IAE de Corse

Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du changement

peretti@essec.edu

Khaled SABOUNE

ATER - Qualifié aux fonctions de Maître de conférences

ISPED - Université Bordeaux Segalen

sabounekhalede@yahoo.fr

Patrice TERRAMORSI

Maître de conférences

UMR CNRS 6240 LISA - Université de Corse

terramorsi@univ-corse.fr

Construire un parcours de réussite pour les jeunes sans qualification constitue une gageure. Pour ces jeunes, l'insertion professionnelle s'avère particulièrement difficile. Trois ans après leur sortie du système éducatif en 2007, ils connaissent un taux de chômage de l'ordre de 40 %, deux fois plus élevé que celui des jeunes sortis de formation initiale avec un diplôme (CEREQ, 2011). L'emploi de cette population représente un enjeu fort pour des organisations confrontées à la fois à des difficultés dans la gestion de leurs effectifs (pénurie de candidats, vieillissement, etc.) et à la montée des pressions sociétales relatives chômage des jeunes.

De cette perspective, de nombreuses entreprises ont développé des pratiques volontaristes notamment *via* l'apprentissage. Les salariés sans qualification recrutés par cette voie suivront des formations de niveaux V (CAP ou BEP) d'une durée de deux ans. L'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle de ces jeunes en échec, grâce à un processus de formation alternant périodes en Centre de Formation des Apprentis (CFA) et en entreprise.

Malgré les nombreuses mesures, le taux de rupture des contrats d'apprentissage reste élevé pour les apprentis en CAP ou BEP. Il est en effet estimé à 22 %, contre 8 % pour ceux de l'enseignement supérieur (CEREQ, 2010). Le premier motif de rupture apparaît lié à un environnement de travail perçu comme étant de « mauvaise qualité » (*Ibid.*). Ce constat a conduit Duyck et Saboune (2012) à étudier le contenu de la relation d'emploi entre les apprentis et les maîtres d'apprentissage en s'appuyant sur la théorie du contrat psychologique (Argerys, 1960 ; Levinson *et al.* 1962 ; Schein, 1965 ; Rousseau, 1989 ; Campoy *et al.* 2005). Poursuivant cette interrogation, cette communication propose des pistes permettant d'intégrer, à travers l'interrogation du sentiment de reconnaissance au travail, une dimension psychologique dans l'audit des politiques et pratiques d'intégration des jeunes sans qualification. Les aspirations à la reconnaissance apparaissent comme un élément central, lorsque les 20 apprentis en fin de *cursus* de CAP ou de BEP de services et de

BTPrencontrés(*ci-après apprentis*)¹⁷⁷évoquent leur intégration dans l'entreprise. Ces jeunes sans qualification, occupant des emplois socialement peu valorisés, éprouvent en effet d'importantes difficultés à voir confirmer leur valeur(Sainsaulieu, 1977).

Dans une première partie, les enjeux associés à l'essor des aspirations à la reconnaissance seront évoquées. Puis, une proposition d'approche interactionniste de la question de la reconnaissance au travail sera développée. Dans une seconde partie, la confrontation avec les discours porté par les apprentis permettra d'identifier des marqueurs de reconnaissance et montrer l'intérêt de leur insertion dans les processus d'audit des politiques d'intégration à travers l'exemple du cas des jeunes sans qualification.

1. La reconnaissance au travail, un nouvel impératif managérial

Cette partie présentera successivement l'importance sociétale et organisationnelle des aspirations à la reconnaissance puis détaillera la perspective théorique adoptée.

1.1 Une société en quête de reconnaissance

Accompagnant l'émergence de l'individu au sein de l'espace social (Hegel, 1804), l'intérêt pour le concept de reconnaissance s'amplifie avec l'apparition d'une société qualifiée par certains auteurs de postmoderne voire d'hypermoderne (Lyotard, 1974 ; Lipovetsky, 2004). Dans le même temps, avec le déclin des « institutions traditionnellement pourvoyeuses de sens » (De Foucault, Piveteau, 1995), les organisations s'affirment comme un espace central de constitution de soi (Aubret, Gilbert, 2007 ; Maffesoli, 2008). Lieux où interagissent processus de subjectivation et socialisation (Dubar, 2003), elles apparaissent comme le théâtre d'une « lutte pour la reconnaissance » où chaque individu cherche à faire confirmer par les autres sa propre valeur (Honneth, 1992).

1.2 La reconnaissance au travail, un processus psychosocial aux importantes conséquences managériales

Les recherches effectuées sur les conséquences du « sentiment de reconnaissance au travail » ont établi que son absence est susceptible de porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés concernés (Siegrist, 1997 ; Dejours, 2000)et de modifier leurs attitudes et comportements (Terramorsi, 2010). Expérimentant une relation n'offrant pas la reconnaissance attendue, le salarié concerné réduira sa contribution à l'organisation afin de rétablir l'équilibre de la relation (Podsakoff *et al.* 2000). Ces salariés s'investiront dans d'autres espaces sociaux afin d'expérimenter un sentiment de reconnaissance (espaces associatifs, familiaux, etc.). Le salarié choisissant, ou contraint, de rester au sein de l'organisation essaiera de modifier, à son profit, les règles régissant les interactions socialesafin de bénéficier d'une plus grande reconnaissance. L'organisation sera alors confrontée à ce que Honneth (1992) décrit comme « une lutte pour la reconnaissance », et qui pour Fraser (2004) représente la forme paradigmatique des conflits sociaux de la fin du XXème siècle.

1.3 Une approche « interactionniste » de la reconnaissance au travail

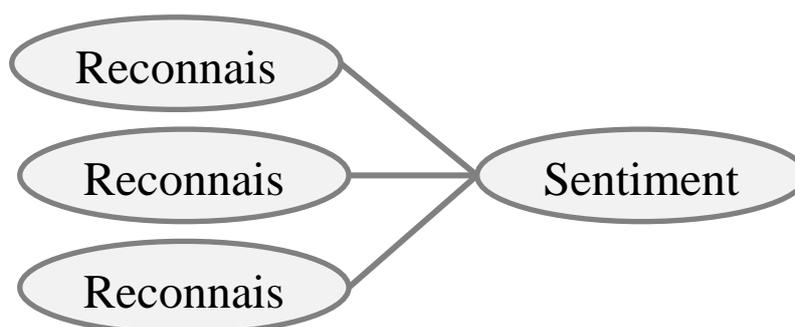
En Sciences de Gestion,la question de la reconnaissance au travail a souvent été traitée sous le seul angle des récompenses. Ces approches « substantialistes », considèrent la reconnaissance comme un objet en soi (Tremblay *et al.* 2000 ; Eisenberg, Rhodes, 2001). Ces recherches

¹⁷⁷Etude exploratoire menée par Duyck et Sabouné en 2009, en Poitou-Charentes, auprès de 15 maîtres d'apprentissage et de 20 apprentis.

semblent plus facilement opérationnalisables que l'approche centrée sur les mécanismes psychologiques associés au sentiment de reconnaissance (Dejours, 2000). Or, ces recherches sont confrontées à l'incommensurabilité des aspects que les individus sont susceptibles de vouloir voir reconnu. Elles montrent également leurs limites lorsqu'il s'agit d'expliquer des comportements qui n'impliquent pas la recherche d'une maximisation immédiate des rétributions (comportements de citoyenneté organisationnelle, etc.). Une interrogation de la reconnaissance développée à partir des interactions à l'origine de ce sentiment semble pouvoir palier ces limites. Le sentiment de reconnaissance au travail est alors défini comme : « La représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants » (Terramorsi, 2010). Le sentiment de reconnaissance apparaît ainsi comme un construit latent, inter subjectivement constitué et multidimensionnel. Le postulat de base de cette approche est que les différentes interactions sociales expérimentées au sein des organisations favorisent ou limitent l'émergence d'un sentiment de reconnaissance. Notre objectif est ainsi de déterminer les marqueurs mobilisés par les salariés lorsqu'ils se disent ou non reconnus afin de pouvoir les intégrer dans un processus d'audit des politiques d'intégration.

Les travaux de Honneth (1992) permettent d'envisager une interrogation renouvelée du sentiment de reconnaissance au travail. Celui-ci distingue trois formes de reconnaissance en fonction du type d'interactions dont elles sont issues. La première forme de reconnaissance dite « affective » est issue des échanges de proximité étroits et répétés noués par les salariés. La deuxième forme est relative à la reconnaissance des salariés en qualité de sujet de droit, bénéficiant du même traitement que l'ensemble des autres membres de l'organisation. Enfin, la reconnaissance « socio-productive » est associée aux contributions individuelles aux fins collectives. L'opérationnalisation de ces différents aspects du sentiment de reconnaissance sera interrogée sur une population d'apprentis de niveau V (CAP, BEP), dans le cadre d'une analyse qualitative¹⁷⁸.

Schéma n°1. Proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail (Terramorsi, 2010)



2. Analyse du discours d'apprentis faiblement qualifiés en matière de reconnaissance

Des apprentis particulièrement sensibles à la question de la reconnaissance au travail

Les apprentis de niveau V (CAP, BEP) semblent rencontrer des difficultés particulières dans l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance au travail. Ayant pour nombre d'entre

¹⁷⁸ Une proposition d'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail faisant suite à la réalisation d'une étude quantitative et qualitative menées au sein d'une compagnie aérienne a été réalisée par Terramorsi en 2010.

eux un parcours scolaire cahoteux, ils ne peuvent se prévaloir de cette forme de reconnaissance sociale que constitue un diplôme, ou plus généralement une qualification. En outre, il apparaît que les membres des groupes éprouvant le plus de difficultés à établir les bases d'une identité collective sont également ceux qui éprouvent le plus de difficultés à voir leurs valeurs reconnues. « Dans l'incapacité à imposer un rapport de force obligeant le partenaire de l'interaction à reconnaître leur spécificité », les apprentis faiblement qualifiés apparaissent souvent désarmés, « dans l'obligation d'agir sous domination d'un tiers, sans possibilité de s'y opposer, ce qui est susceptible d'affecter l'estime de soi de ces individus » (Sainsaulieu, 1977).

2.1 Méthodologie

Seront présentés successivement, les outils de recueil et de traitement de données.

Des données discursives

Le présent audit s'insère dans le cadre référentiel des recherches qualitatives. Traditionnellement, les méthodes qualitatives sont employées pour explorer un sujet ou révéler un nouveau phénomène (Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Brabet, 2003). Ces méthodes possèdent aussi une visée compréhensive. Elles tentent, de « comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996). Le recours de ce travail à des méthodes qualitatives se justifie :

- par son objet qui tente de comprendre des attentes et d'interpréter des comportements dans un contexte particulier ;
- par son caractère exploratoire. La présente recherche étudie un sujet qui, sans être rare, reste peu traité en sciences de gestion. Il s'est alors avéré nécessaire de procéder à une étude exploratoire afin de compléter la revue de littérature réalisée sur le thème étudié (Kirk, Miller, 1986).

Le faible niveau scolaire et culturel des apprentis de niveau V a conduit aussi à opter pour une approche qualitative. La plupart de ces jeunes éprouvent des difficultés de compréhension en lecture ainsi que des difficultés d'expression écrite. Une enquête quantitative par questionnaire restait donc peu appropriée. La nécessité de collecter des données discursives s'est alors imposée. Pour accéder aux représentations des apprentis relatives à leurs attentes de reconnaissance, cet audit mobilise donc la méthode de l'entretien (Wacheux, 1996). Au total, 25 entretiens semi-directifs ont été menés, en Poitou-Charentes, auprès de 20 apprentis (dont 12 hommes, 8 femmes) en fin de *cursus* de CAP ou de BEP (cf. tableau n° 1).

Tableau n°1. Le profil des interviewés et les caractéristiques des entretiens

Âges	Secteurs concernés	Période	Durée moyenne	Lieu de l'entretien
17-22 ans	Services : vente, cuisine, service au restaurant BTP : maçonnerie, peinture	Juin 2009	39 min.	CFA du Bâtiment de la Vienne (Saint-Benoît) CFA de la CCI de la Vienne (Poitiers)

Ces *interviews* ont nécessité l'élaboration d'un échantillon de façon à respecter les quotas (Royer, Zarlowski, 1999). Quatre critères ont été définis en amont : le sexe, l'année de la formation, la réussite aux examens et le diplôme préparé. L'ensemble de ces acteurs a été contacté de manière indirecte (Blanchet, Gotman, 1992) par l'intermédiaire de plusieurs structures de formation et d'insertion.

Pour mener à bien les entretiens, un guide d'entretien a été élaboré pour pouvoir recueillir des discours structurés et thématiques. La phase d'introduction a été soignée afin de mettre en avant le thème général et les objectifs de l'entretien. Ainsi, pour favoriser une expression libre des interviewés, le caractère très ouvert et général des questions a été souligné. Cependant, l'ordre de ces dernières telles qu'elles ont été posées dans ce guide n'a pas été suivi systématiquement. Il s'est avéré nécessaire, comme souvent dans ce cas, d'être « opportuniste » et de s'adapter au discours de l'interlocuteur en suivant l'ordre qui lui convient le plus (Demers, 2003). Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis retranscrits intégralement en vue d'une analyse textuelle fine (Hlady-Rispal, 2002 ; Baumard *et al.* 2007). Ceux-ci ont été conduits jusqu'à atteindre le point de saturation (Glaser, Strauss, 1967). Les données collectées ont été traitées *via* l'analyse de contenu thématique.

Une analyse de contenu thématique

Pour mener à bien ce travail d'analyse, la présente recherche s'est appuyée sur les outils proposés par Miles et Huberman (2005). L'analyse de contenu a débuté par la retranscription intégrale des entretiens. Une liste des codes a été ainsi établie, au début, à mi-chemin et à la fin du recueil de données afin de faciliter le repérage de ces dernières. Une seconde matrice a été réalisée : le comptage des codes reflétant les discours des apprentis. Les codes sont présentés en ligne et les numéros des acteurs en colonne. Des moyennes ont été calculées en ligne afin de ressortir les acteurs citant de manière plus importante les mots ou les phrases représentant les codes. Cette matrice a conduit à la réalisation de la méta-matrice finale qui regroupe l'ensemble des entretiens et des thèmes abordés. Cette méta-matrice correspond à un tableau qui réunit sous un format standardisé des données descriptives provenant de chaque *interview*. Ainsi, un tableau récapitulatif de chaque entrevue a été réalisé. Des extraits d'entretiens correspondant aux thèmes sont insérés. Les méta-matrices exposées proposent deux niveaux de regroupements : les thèmes abordés et les phrases caractéristiques.

Le traitement de données recueillies conduit à l'identification des attentes de reconnaissance des apprentis.

2.2 Analyse du discours

Les discours développés par les apprentis sur leur relation de travail sera analysé à partir de la proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail. Une analyse des marqueurs de chaque forme de reconnaissance dans le discours des apprentis sera réalisée. Des perspectives seront esquissées afin de permettre aux organisations de mieux comprendre les aspirations à la reconnaissance provenant de ces salariés.

Une relation humaine marquée par l'écoute et la disponibilité

La dimension affective du sentiment de reconnaissance se réfère théoriquement à une reconnaissance issue d'une interaction étroite et répétée entre un nombre limité d'individus se portant une estime particulière (Honneth, 1992). L'analyse des discours a permis de confirmer cette conceptualisation. Le discours sur la relation entretenue avec le maître d'apprentissage, que nous avons choisi d'interroger, est marqué par plusieurs marqueurs caractérisant une forme affective de la reconnaissance. Le caractère non strictement instrumental de la relation, la capacité d'écoute, ainsi que la disponibilité de celui-ci semblent jouer un rôle important.

Une relation humaine, plus qu'instrumentale

Le fait de s'intéresser à l'Homme au-delà du salarié apparaît dans le discours des apprentis comme un marqueur fondamental de reconnaissance affective. L'intérêt porté aux difficultés rencontrées par les individus transparait comme un élément essentiel de cette forme de reconnaissance.

Encadré n° 1. *Verbatim* illustrant la référence au caractère non instrumental de la relation comme marqueur d'une forme affective de reconnaissance

« *Ma mère, elle a des problèmes de santé, et elle [maître d'apprentissage] a su que je n'étais pas trop bien, et puis justement, elle m'a conforté* ».

« *Mon patron, il est bien, parce qu'en fait moi, je n'ai pas le permis, donc souvent il me ramène chez moi. Donc c'est bien, ça m'évite de rentrer chez moi à pieds* ».

L'intérêt porté par le maître d'apprentissage à la réussite scolaire des apprentis apparaît comme un élément démontrant la reconnaissance du salarié en tant qu'individu : « *Quand il voyait mes résultats au CFA, par rapport au travail que je faisais aussi. Il disait : « bah, c'est bien », ou quand ce n'était pas bien, il me le disait aussi* ». Une autre précise que son maître d'apprentissage se soucie d'elle et lui demande régulièrement « *alors, tes contrôles, s'est passé comment ? Tes examens ?* ».

La capacité d'écoute et la disponibilité comme marqueur de reconnaissance affective

La capacité d'écoute du maître d'apprentissage apparaît, dans le discours des apprentis rencontrés, comme l'une des caractéristiques de la forme affective de reconnaissance. Décrivant la relation avec leur maître d'apprentissage, les apprentis indiquent : « *il est là, il nous écoute* », un autre souligne, « *elle s'occupe bien de nous. Elle est à notre écoute* ».

L'absence d'écoute apparaît comme un marqueur de déni de reconnaissance. Dans les discours recueillis, lorsque les apprentis constatent un déficit de dialogue, le sentiment de manque de reconnaissance est toujours perceptible.

Encadré n° 2. *Verbatim* illustrant la référence l'absence d'écoute comme marqueur d'une forme déni de reconnaissance affective

« *Si le patron, il fait un effort, il va discuter avec le jeune, ça peut bien se passer, le jeune va changer d'opinion. Mais, si le patron, il est dans son coin, il te parle vite fait, le jeune va dire : « le patron, c'est un c.... C'est un c..., il ne parle pas avec nous ». Voilà, il ne parle pas avec le jeune, donc ils vont dire direct : « le patron, c'est un c... »*

« *Je ne sais pas quoi dire par rapport à mon patron, parce qu'on n'a pas le temps de parler franchement avec lui [...] c'est plutôt avec les employés qu'il parle, avec les apprentis, non, il ne discute pas* »

Autre élément mobilisé par les apprentis lorsqu'ils évoquent, la reconnaissance issue de la relation étroite entretenue avec leur maître d'apprentissage, la disponibilité de ce dernier.

Encadré n° 3. *Verbatim* illustrant la référence l'absence de disponibilité comme marqueur d'une forme déni de reconnaissance affective

« *Je regarde les amis de ma classe et tout, ils sont dans les grosses boîtes, leur parton, ils ne le voient jamais. Ils ne voient que le chef de chantier ou le chef d'équipe. Moi, je vois toujours*

le patron ».

« Mes patrons, parce que quand ils voient qu'il y a un problème, ils me le disaient aussitôt ou quand ils m'appelaient, quand les autres, le soir, ils débauchaient, le patron m'appelaient, il me disait : « il faut que je te parle », et on en a discuté ».

Lorsque les discours laissent transparaître des formes de déni de reconnaissance, allant de l'abaissement, à l'humiliation c'est la valeur intrinsèque de l'individu qui est prise pour cible. Les apprentis rencontrés ont l'impression d'être invisibles, tenus pour rien. Ces marques de déni de reconnaissance, qui peuvent dans certains cas s'assimiler à du harcèlement, prennent parfois la forme de violences physiques.

Encadré n° 4. *Verbatim* illustrant les formes d'abaissements associés au déni de reconnaissance affective

« Hier matin, il avait fait tomber son plan par terre, il était à côté, il parlait avec l'architecte, et moi j'étais en haut d'échafaudage. Il me dit : « Kevin, descends ». Je descends, il me faisait : « tu peux me ramasser le plan que j'ai fait tomber par terre ? » « Attends, tu étais à côté, moi, j'étais en haut, en train de poser des parpaings, tu faisais rien depuis tout à l'heure, et puis tu me demandes d'aller chercher le plan, ça veut dire quoi ça ? » Puis là, il se met à gueuler tout de suite. C'est des trucs comme ça que moi, ça ne me plaît pas quoi, enfin, je ne sais pas, j'étais en train de faire quelque chose, il faisait rien, c'était devant l'architecte pour montrer que c'était lui le chef, parce qu'il faisait des trucs comme ça pour montrer que c'est moi le chef : « Kevin, vas me ramasser le plan » « Moi, je suis pas ton chien », c'est ce que j'ai dit moi : « je suis pas ton chien ».

« Je ne sais pas qu'est-ce qu'il lui a pris, il a voulu peut-être m'embêter, il a renversé le seau sur moi, il m'a mis un gros coup dans le tibia avec ses grosses chaussures de rangers. J'ai eu une petite fissure ».

L'identification de marqueurs utilisés par les apprentis lorsqu'ils évoquent la reconnaissance qui est faite de leur personne, permet de dégager des pistes d'action pour les organisations. Le maître d'apprentissage apparaît comme un acteur central dans l'expérimentation de cette forme de reconnaissance. Reconnaître, c'est alors avant tout écouter, dialoguer, se rendre disponible. Les organisations semblent pouvoir favoriser de telles attitudes et comportements de la part des maîtres d'apprentissage en formant ces derniers, en aménageant leurs temps afin de leur permettre d'être plus disponible. L'encadrement d'apprentis doit ainsi constituer une mission à part entière, à l'instar des missions techniques, administratives ou commerciales. Cette mission doit être intégrée de manière explicite dans l'évaluation des salariés assurant la fonction de maître d'apprentissage. Par ailleurs, il semble que la désignation de ces derniers doit faire l'objet d'une attention particulière et ne pas se limiter à un choix par défaut du salarié le plus disponible ou du plus ancien. Pour anticiper les comportements vexatoires et dévalorisants, il apparaît indispensable de structurer la relation avec les représentants du centre de formation afin d'établir les conditions d'une véritable médiation.

Etre reconnu comme l'égal de tous

La seconde dimension du concept de reconnaissance renvoie à la capacité pour l'individu de se percevoir comme un membre de l'interaction sociale disposant des droits et des devoirs communs à tous les membres de la communauté. Trois types de marqueurs ont été théoriquement développées à la suite de Honneth (1992), faisant respectivement références : a) à la protection de la personne, dans sa liberté, sa vie, sa propriété, face aux empiètements illégitimes de l'autorité sous laquelle il est placé (*droits civiques*), b) à la possibilité de participer au processus de

formation de la volonté politique (*droits politiques*), c) à la possibilité d'accès aux biens élémentaires indispensables au respect effectif leurs droits (*droits sociaux*).

Chez les apprentis rencontrés, cette dimension du sentiment de reconnaissance au travail apparaît comme étant la moins présente. L'absence de référence explicite aux marqueurs théoriquement associés à la forme de « légale » de reconnaissance, doit être interprétée à l'aune des caractéristiques de la population rencontrée, au manque de connaissance de leurs droits et de l'importance de l'omniprésence d'un mode de direction de type arbitraire. Les références à certains agissements des maîtres d'apprentissages semblent traduire le fait que les apprentis ne se sentent pas considérés comme des salariés comme les autres. L'un d'entre eux se confie : « *On mangeait tout le temps avant, on mangeait jamais avec le patron. Il dit : « les apprentis, moi, je ne mange pas avec eux ».* Un autre ajoute : « *Le patron, il lui a fait le moral quoi. Il lui a dit : « Kevin, c'est peut-être un apprenti, mais il ne faut pas que tu le prennes comme une m... ».*

Etre reconnu comme contribuant à l'atteinte des objectifs communs

Cette troisième forme de reconnaissance est dite « socio-productive », dans la mesure où elle se réfère à l'apport du salarié au processus de production, mais aussi plus généralement à son apport dans l'atteinte de la mission que s'est fixée l'organisation. Alors que la reconnaissance légale portait, sur les qualités communes à l'ensemble des membres de l'interaction, la reconnaissance socio-productive a pour objet la reconnaissance des qualités et capacités distinctives que manifestent les prestations individuelles (Gueguen, 2007).

La reconnaissance des capacités à faire

Le premier élément identifiable dans le discours des apprentis relatif à la reconnaissance de leur contribution à l'organisation se réfère à la difficulté à faire reconnaître leur capacité à faire, à l'exemple de cet apprenti qui évoque sa déception : « *c'est qu'on nous prenne pour de la m..., entre guillemets, qu'on reste, c'est comme si on avait une image marquée apprenti. Apprenti, donc en formation, donc c'est le mec, il est bon à rien pour l'instant* ». À l'inverse les pratiques visant à adapter le contenu du travail au diplôme préparé apparaissent dans le discours des apprentis, comme étant associées à une forme de reconnaissance : « *mon patron, il a dit à mon chef : « Kevin, c'est un apprenti, pas un manœuvre », « Ils ne voulaient pas me faire faire des tâches ingrates comme on voit ailleurs ».* Les inventaires de compétences associées aux diplômes préparés facilitent le développement de telles pratiques. Il apparaît en effet, que c'est souvent l'ignorance des capacités à faire de l'apprenti qui conduit le maître d'apprentissage à lui confier des tâches les plus basiques.

La reconnaissance des efforts consentis et des résultats obtenus

Les notions d'investissement, d'efforts consentis, apparaissent dans le discours des salariés lorsque ceux-ci évoquent la reconnaissance de leur contribution à l'organisation. Ainsi une apprentie dévoile le geste de son employeur à la vue de son implication dans l'organisation : « *je suis arrivée en mois de septembre, au mois de décembre, et au repas de Noël, mon patron m'a donné deux cents euros de prime et des cadeaux* ». La reconnaissance des efforts consentis semble principalement prendre corps à travers des pratiques discrétionnaires. La rémunération principale, apparaît comme un élément central lorsque les apprentis évoquent la reconnaissance de leur contribution. Se référant aux salariés de traditionnels des apprentis témoignent : « *Des fois, je fais du boulot et du boulot, du boulot et du boulot, et quand t'arrives à la paie, bon, c'est quand même, moi, je le dis, je suis à 600 euros par mois* ». Un autre précise : « *on fait trente-cinq heures, et on fait exactement le travail des salariés et on est payé vraiment misère* ».

2.3 Les conséquences managériales du respect ou non-respect des attentes de reconnaissance des apprentis à travers le discours des apprentis ?

Il s'est avéré que le respect des attentes de reconnaissance des apprentis conduit au développement d'une confiance en eux-mêmes et vis-à-vis de leur maître d'apprentissage. La confirmation de leur valeur, en tant qu'homme, et en tant que membre de l'organisation, conduit les apprentis à développer une estime d'eux-mêmes. Ce cheminement, incite les apprentis à confirmer leur choix professionnel, à se montrer motivés et impliqués au travail, mais aussi, à s'engager plus forte dans leur formation pour améliorer leur employabilité.

Encadré n° 5. Exemple des conséquences positives du respect des attentes de reconnaissance

Pierre (19 ans) était, lors de l'entretien, en fin de deuxième année de CAP Constructeur en maçonnerie et béton armé. Il a choisi ce métier « *par passion* », suite à des stages de troisième en entreprise organisés par son collègue : « *pendant mon année de troisième, j'ai fait des stages en entreprise, dans plusieurs métiers, et la maçonnerie m'a plu* ». Il attendait avant tout de la reconnaissance et de se voir confier des tâches valorisantes. Il estime que la plupart ses attentes ont été respectées par son maître d'apprentissage : « *Il a pris le temps d'expliquer le travail à accomplir, il m'expliquait le métier [...] j'ai des tâches, j'ai des responsabilités* ». D'après cet apprenti, la réussite de son apprentissage est due au fait que lui et son maître d'apprentissage dialoguent souvent : « *C'est le dialogue qui est pour moi le plus important* ». Ainsi, le respect des attentes de reconnaissance a conduit Pierre à exprimer son intention de poursuivre ses études après l'obtention de son CAP : « *Je vais faire un BP (brevet professionnel), parce qu'avec le BP, on sort avec un diplôme supérieur. Donc, une paie supérieure* ».

En revanche, l'expérimentation d'une interaction perçue comme ne permettant pas à l'individu de voir sa valeur reconnue conduira les apprentis : a) à rompre le contrat d'apprentissage ; b) à changer d'orientation professionnelle ; c) à s'impliquer moins au travail, ce qui peut expliquer, par ailleurs, le manque de motivation observé chez certains d'entre eux.

Encadré n° 6. Un exemple des conséquences du non-respect des attentes de reconnaissances

Stéphane (17 ans) préparait un CAP serveur en café-brasserie. Ses principales attentes envers le maître d'apprentissage semblaient être les suivantes : le développement d'une relation de confiance et la découverte et l'apprentissage du métier. Il semble que son maître d'apprentissage ne lui ait guère laissé la possibilité d'exprimer ses attentes. Il n'a même pas été reçu pour un entretien de recrutement : « *j'ai été directement voir ce patron, vu qu'il en cherchait un [apprenti], il m'a dit qu'il me prenait demain, de me présenter à 9h00* ». Le manque de dialogue et le non-respect des attentes de reconnaissance ont conduit Stéphane à rompre son contrat d'apprentissage : « *je venais le matin, je faisais le ménage [...] c'est moi qui doit faire tout : le ménage, changer les nappes [...] quand je faisais quelque chose de mal, on m'engueulait à tout bout de champ. Donc, j'ai dit « stop, j'arrête là* ». Ils l'ont conduit ainsi à changer d'orientation professionnelle. Lors de l'entretien, il suivait un CAP Peintre en bâtiment au sein d'une entreprise située dans les Deux-Sèvres.

3. Conclusion

Cet audit propose des pistes permettant d'intégrer, à travers l'interrogation du sentiment de reconnaissance au travail, une dimension psychologique dans l'audit des politiques et pratiques d'intégration d'une population « sensible » : les apprentis faiblement qualifiés. A partir d'un échantillon de 20 apprentis en fin de *cursus* de CAP et de BEP interviewés en Poitou-Charentes, il ressort que les aspirations à la reconnaissance apparaissent comme un élément central lorsque ces jeunes évoquent leur intégration au sein de l'entreprise. En effet, les apprentis faiblement qualifiés éprouvent souvent des difficultés à voir confirmer leur valeur du fait que : a) les tâches qui leur sont confiés sont peu valorisés ; b) leurs besoins de reconnaissance sont souvent négligés par leur maître d'apprentissage. Ainsi, le management socialement responsable doit conduire les organisations à connaître les attentes de ce public dans leur diversité et tenter de concilier entre ces attentes et leur propre stratégie RH afin d'améliorer l'efficacité et le bien-être des apprentis faiblement qualifiés.

Il s'est avéré aussi que l'incorporation d'une dimension psychologique dans l'audit des politiques d'intégration permet de mieux comprendre les comportements de retraits voir de rupture de la relation salariale. Cette étude identifiant des marqueurs utilisés par ces derniers lorsqu'ils se disent ou non reconnus permet de compléter l'interrogation des politiques d'intégration. A travers la question de la reconnaissance c'est l'appréciation de la relation nouée avec l'organisation qui est placée au cœur de la démarche d'audit. Une entreprise menant une politique d'intégration vertueuse serait alors, non celle qui satisfait l'ensemble des aspirations à la reconnaissance par le développement de pratiques toujours plus complexes, mais celle au sein de laquelle les caractéristiques des interactions permettent à chacun de cheminer sur la voie forcément unique de la reconnaissance de soi. Cette étude permet de confirmer l'intérêt d'une approche interactionniste de la reconnaissance au travail et ouvre des perspectives d'interrogation à plus grande échelle.

4. Bibliographie

- ARGYRIS C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press.
- AUBRET, J. GILBERT, P. (2007), *Psychologie des ressources humaines*, Coll. « Que sais-je ? », PUF.
- BRABET J. (2003), « Les méthodes de recherche qualitatives en GRH », in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie de la GRH*, Vuibert, 888-895.
- CAMPOY E. *et al.* (2005), « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », in Delobbe, N. *et al.* (Éd.), *Comportement Organisationnel. Contrat Psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, De Boeck, 112-153.
- CEREQ (2010), « Contrat d'apprentissage, les raisons de rupture ». *Bref*, 272.
- DE FOULCAULD, J.B. PIVETEAU, D. (1995), *Une société en quête de sens*, Paris, éditions Odile Jacob
- DEJOURS, C. (2007), *Psychanalyse et psycho dynamique du travail: ambiguïtés de la reconnaissance*, in *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, La découverte.
- DEMERS C. (2003), « L'entretien », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société, 173-210.
- DUBAR, C. (2003), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, collection le lien sociale, PUF.
- DUYCK, J-Y. SABOUNE, K. (2012), « Pour un audit du contrat psychologique : le cas de l'apprentissage », in Peretti, J.M. (éd.), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS Editions, 230-235.

- EISENBERG, R. RHOADES L. (2001), Incremental effects of rewards on creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.81, n°4, p.728-741.
- FRASER, N. (2004), Justice sociale, redistribution et reconnaissance, *Revue du MAUSS*, n° 26.
- HEGEL, G.F. (1804), *Phénoménologie de l'esprit*, Gallimard.
- HLDAY-RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- HONNETH, A. (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, éditions du Cerf.
- KIRK J., MILLER M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*, CA: Sage.
- LEVINSON H. et al. (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press
- LIPOVETSKY, G. (2004), *Les temps hypermodernes*, Grasset.
- LYOTARD, J-F. (1979), *La condition postmoderne*, éditions de minuit, collection critique.
- MAFFESOLI, M. (2008), *Du monde postmoderne à l'entreprise postmoderne*, in *Repenser l'entreprise*, sous la direction de CHAIZE, J. et TORRES, F., p.28-55, Recherche midi.
- MILES M., HUBERMAN M. (2005), *Analyses des Données Qualitatives*, De Boeck, (2ème édition, 2ème tirage).
- PODSAKOFF, P.M. MACKENZIE, S.B. PAINE, J.B. BACHRACH, D.G. (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, vol.26, n°3, p.513-563.
- ROUSSEAU D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (1999). « Echantillons », in Thiétart et al. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 188-223.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SCHEIN E. (1965), *Organization Psychology*, Englewoods, NJ: Prentice Hall.
- SIEGRIST, J. KLEIN, D. VOIGT, K.H. (1997), Linking Sociological with Physiological Data: the Model of Effort-Reward Imbalance at Work, *Acta Psychological Scandinavia*, 161, suppl.640, p.112-116.
- TERRAMORSI, P. (2010), *Mesure et impacts du sentiment de reconnaissance au travail*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Corse.
- TREMBLAY, M. GUAY, P. SIMARD, G. (2000), L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Publications du CIRANO*, 24, p.1-24
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

L'ENVERS DU DECOR A L'INTERNATIONAL: LA DIFFUSION CULTURELLE ENTRE CONFIANCE, REGULATION ET EMPOWERMENT.

Annie PUYO

Universidad del Pais Vasco, GESKI, Espagne

annie.puyo@ehu.es

Marc VALAX

Magellan – IAE Université Jean Moulin Lyon 3, France

marc.valax@univlyon3.fr

Jérôme RIVE

Magellan – IAE Université Jean Moulin Lyon 3, France

rive@univlyon3.fr

La multiplication des entités étrangères et locales amènent des situations d'interaction culturelle qui sont sources de difficultés mais aussi d'opportunités (Lemaire, Mayrhofer, Milliot, 2012). Cet article cherche à s'inscrire dans une vision culturelle et socioidentitaire (Dubar, 1991 ; Sassen, 2009) dans laquelle se sont développées les coopératives basques et leurs filiales à l'étranger (Hofstede, 2001 et 2011). Le groupe étudié est Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), figure emblématique du coopérativisme. Ce complexe coopératif de Mondragon regroupe plus de cent seize coopératives avec 85 000 associés travaillent dans le pays basque et à l'étranger. Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées avec des valeurs bien spécifiques et ancrées territorialement (Gelinas, 2008).

Face à une Amérique latine vue comme un « nouvel eldorado » (Velut et RévotShapira, 2012) dans les années 2000, le groupe MCC a très rapidement anticipé et développé une logique d'implantation sur ce territoire promis à une forte résistance face à la crise et au maintien de la croissance comme au Brésil et en Argentine. L'axe central de la stratégie d'internationalisation du groupe coopératif MCC passe nécessairement par ce continent. A ce titre, il constitue un intérêt pour notre recherche car il questionne la stratégie d'ensemble et l'enjeu de la diffusion internationale de la culture.

La socialisation (Almond, 2005) que nous souhaitons étudier en tant qu'instrument de diffusion de la culture développe une logique où les salariés des filiales adopteraient les valeurs de la coopérative basque. L'outil formation est un support perceptible de socialisation des managers en encourageant leur participation active à un développement des compétences techniques et managériales (Kumar et Seth, 1998). Les pratiques de socialisation intègrent la formation, l'envoi d'expatriés, les visites à la maison mère (Jaussaud & Schaaper, 2003). Kumar et Seth (1998) ajoutent la rotation des managers entre filiales afin de créer une culture intégrative et un réseau de relations verbales informelles. Ils soulignent l'importance des séminaires de formation dispensés par la maisonmère dans les processus de socialisation. La socialisation et la formation semblent donc intimement liées (Bogner, 1996 ; Morris, 2009).

Sans développer la logique d'une socialisation assimilée à un combat politique ou à une adhésion aveugle au militantisme du mouvement coopératif (Laborde, 1998), nous avons privilégié une lecture descriptive et compréhensive des enjeux et des représentations du modèle de management des coopératives basques et de leur possible traduction (Becker & Huselid, 2006) ou plutôt adaptation voire hybridation à l'étranger (Cazal, Davoine, Louart

&Chevallier, 2010).

Dans l'environnement international auxquels la mondialisation expose les coopératives basques, il convient d'articuler en management des ressources humaines le global et le local dans une reconstruction des modes de management. Notre question de départ pose le problème de ce développement à l'international des coopératives basques et de la sauvegarde des valeurs fondatrices. En effet, pourquoi et comment développer internationalement une culture basque dans les filiales à l'étranger sans remettre en cause l'équilibre de l'esprit coopératif originel ?

Pour les coopératives basques, les contraintes de la mondialisation viennent questionner encore davantage le bouleversement des valeurs, des représentations, des hiérarchies et des modes d'organisation du travail au quotidien. Notre problématique tente de répondre à la complexité de l'usine mondiale (Buckley, 2011) : comment s'appliquent des interactions culturelles multiples associées à l'internationalisation du groupe coopératif en Amérique Latine.?

Les modèles de management usités par les coopératives basques permettent de fonder « *une réflexion transversale, avec la perspective de considérer le pouvoir dans son élaboration et ses construits. On en fait état non comme d'un complément des choix organisationnels mais comme d'un facteur constitutif du management tel qu'il se fait* » (Louart, 2008).

L'empowerment développé dans les coopératives basques au pays basque relève du transfert vers les acteurs organisationnels de la plénitude d'interactions culturelles mais aussi de leurs droits et du pouvoir (Mével et Danzelot, 2003). Plusieurs lectures de l'empowerment dans les coopératives basques sont possibles et contribuent à développer une certaine démocratie participative (Blondiaux, 2007) ou sociale (Jenson, 2007) dans les structures de travail où les salariés coopérants ou non disposeraient d'un pouvoir partagé pour agir sur les décisions de la coopérative (David, 2003) au niveau local et international ce que nous souhaitons décrire et questionner dans ce papier.

Ce papier de recherche s'organisera en deux parties. Dans un premier temps, nous rendrons compte de l'environnement institutionnel avec un descriptif des modes fondateurs et de diffusion internationale de la culture des coopératives basques. Dans un second temps, nous détaillerons les premiers résultats des stratégies d'internationalisation par une caractérisation des conditions de mise en place d'une politique volontariste de participation et d'adaptation des pratiques RH en Amérique Latine.

1. Les enjeux juridiques et de diffusion internationale de la culture dans les filiales à l'étranger

Dans le cadre de l'Etat Espagnol, l'Économie Sociale Basque a des caractéristiques propres. S'il est certain que dans d'autres régions autonomes de l'Espagne, telles que Valence ou la Catalogne on peut noter un réel essor de ce genre d'économie avec des résultats qui ne peuvent être niés, il faut cependant signaler que certains cas particuliers du Pays Basque servent de modèle au reste de l'Etat espagnol. Avant de voir quelles sont les caractéristiques propres aux coopératives du Pays Basque, en particulier le Groupe Mondragon, il convient de retracer brièvement quelles ont été leurs origines et leur évolution légale.

1.1. L'origine des coopératives

Au Pays Basque, comme dans d'autres pays d'Europe les premières coopératives de consommateurs sont apparues vers la fin du XIX^e siècle, mais ici, sous les auspices de l'industrie lourde du fer et de l'acier, dans la région de Bilbao. Postérieurement, et dans le but d'améliorer la qualité de vie des coopérateurs, cette « idéologie » aux origines variées s'est étendue à tous les secteurs économiques surtout dans la deuxième moitié du XX^e

siècle.

On retrouve, à la base du mouvement coopératif basque, différentes idéologies dont les plus importantes sont la socialiste, la catholique et la nationaliste. Après les coopératives d'origine patronale du XIX^e siècle, ce sont les coopératives socialistes qui vont se développer, surtout dans la province de Guipúzcoa, mais leur contexte est non seulement social mais aussi politique. Leur but est, tout en donnant aux travailleurs la possibilité d'accéder aux moyens de production et ainsi diminuer le coût de la vie, de permettre en plus, la réalisation d'autres activités surtout politiques : « maison du peuple », club socialiste et journal. L'exemple le plus connu est celui de la Société Alfa dans le secteur des armes. Les coopératives inspirées du mouvement social catholique vont elles aussi avoir une grande importance au début du XX^e siècle surtout dans le secteur agricole, avec leurs propres coopératives d'habitation et de crédit. Elles s'organisent dans le cadre de la Confédération Nationale Catholique Agraire. Mais avec le temps leur incidence économique va diminuer.

La dernière « génération » de coopératives est celle de l'après-guerre civile dénommée « solidaire ». Elles ont à la fois une extraction *catholique*, un prêtre est à leur origine, mais aussi *nationaliste de gauche*, les premiers fondateurs étaient issus de familles provenant du *syndicalisme* nationaliste basque. Leur idée, en 1955, est de créer une entreprise dont la gestion et l'organisation seront entre les mains des travailleurs et dont les bénéfices seront distribués en fonction du travail et non du capital apporté. C'est en partant de ces deux principes fondamentaux unis à celui de *solidarité* entre entreprises que se développent la majeure partie des coopératives du Pays Basque. A l'époque, elles ne connaissent pas les principes de Rochdale, mais, comme leur but est le même, renforcer les droits des travailleurs, en leur transférant les responsabilités et les bénéfices, elles n'ont, dans les années qui suivent, aucun mal à assumer les principes coopératifs énoncés par l'ACI (Alliance Coopérative Internationale).

Dans la période qui va des années 60 à la fin du franquisme en 1975, ces coopératives, dénommées, les coopératives de Mondragón, se multiplient et se développent générant des bénéfices immédiatement réinvestis. La situation politique de l'Espagne qui vit pratiquement en d'autarcie fut en partie la cause de leur succès. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'entreprises profondément enracinées dans le tissu politique, économique, et social local. Les fondateurs veulent gagner, et, tout en restant fidèles à leurs valeurs, ils vont prouver une capacité d'*adaptation et d'innovation* qui va générer des entreprises dynamiques et solidaires dans un marché de plus en plus concurrentiel.

12. Les valeurs spécifiques et l'évolution législative des coopératives

Il faut attendre 1982 pour que la première Loi Basque des Coopératives entre en vigueur. Les premières Lois sont espagnoles, la républicaine de 1931, puis deux autres franquistes celle de 1942, qui déroge la précédente et la dernière de 1974. Deux grandes caractéristiques peuvent être soulignées dans la législation Basque (Aranzadi, 1976) qui dès son préambule, explique qu'elle applique les principes coopératifs énoncés par l'ACI : La législation organise non seulement la coopérative comme une *entreprise* à part entière mais avec ses *caractéristiques propres*.

La deuxième caractéristique est la *structuration du mouvement coopératif* sur la base du principe de solidarité (Cheney, 1999). Les fédérations sont organisées par secteurs, et la Confédération regroupe les fédérations de coopératives du Pays Basque. Elle réglemente aussi les groupes coopératifs sur la base de coopératives de second et ultérieur degré jusqu'à arriver à la Corporation Coopérative au sommet de la pyramide. Ce sont ces deux particularités que nous allons essayer de résumer.

*La coopérative est une **entreprise** aux caractéristiques spéciales*

L'article 1^o de la Loi définit la coopérative comme « *une société qui développe une entreprise* » mais c'est une *entreprise particulière* puisqu'elle a pour « objet prioritaire la promotion des activités économiques et sociales de ses membres, la satisfaction de leurs besoins avec leur participation active, tout en observant les principes coopératifs et étant attentifs aux besoins de la communauté qui l'entoure ».

Cette définition nous donne les caractéristiques essentielles de l'entreprise coopérative selon la législation basque : C'est une société non commerciale, à capital variable, mais qui est soumis aux mêmes règles que celui des sociétés de capitaux en tant que garantie pour les tiers. C'est une entreprise qui peut développer toutes sortes d'activités économiques sauf interdiction légale basée sur les principes de base des coopératives. Son but est de satisfaire les besoins de ses associés, de ses clients, de ses fournisseurs et de la communauté qui l'entoure. Elle peut donc aussi réaliser des opérations avec les tiers mais toujours de façon accessoire. Les relations avec ses associés doivent se réaliser principalement dans la Communauté Autonome du Pays Basque où doit se trouver son domicile social.

C'est une entreprise basée sur le principe de l'autogestion par ses associés de travail surtout lorsqu'il s'agit de coopératives de travail associé. Sa gestion doit être démocratique sur la base du principe « une personne un vote », indépendamment du capital apporté par les coopérateurs. Cette participation, essentielle au bon fonctionnement de la coopérative, doit s'exprimer à travers les voies prévues à cet effet dans les statuts de la société. Comme conséquence de ce caractère démocratique autogestionnaire par les travailleurs associés et coopérateurs l'assemblée générale peut élaborer ses propres dispositions, telles que le règlement interne qui permet de définir avec précision la relation entre la coopérative et les différentes sortes d'associés qui la composent mais en favorisant dans tous les cas la participation des associés travailleurs aux décisions. La relation entre ces derniers et la coopérative n'est pas un contrat de travail, mais par une relation sociétaire.

L'associé est à la fois travailleur et chef d'entreprise lui-même. C'est cette culture participative qui est considérée comme une des clés de leur développement. La personne a plus d'importance que le capital apporté. Mais l'associé à différence des sociétés de personnes n'est responsable que dans la limite de ses apports, élément qui renforce l'idée d'entreprise.

Dans ce même esprit, les statuts des coopératives doivent définir avec précision les droits et obligations des coopérateurs faute de quoi son inscription au Registre des Coopératives ne sera pas autorisée. (Dans une société commerciale l'associé n'a qu'une obligation unique et fondamentale celle de contribuer par son apport à la formation du capital, par contre dans les coopératives les associés ont beaucoup d'autres obligations à respecter). C'est une entreprise qui donne la priorité à la condition d'associé et permet aux associés de travail à durée déterminée d'acquérir la condition de coopérateur indéfini de façon obligatoire au bout de cinq ans. Comme toute entreprise elle distribue des bénéfices aux associés mais l'intérêt versé au titre des parts sociales est limité à l'intérêt légal plus 6 % (art. 60). En tant qu'entreprise dotée de la personnalité morale même si elle n'est pas considérée comme relevant du droit commercial elle est soumise aux mêmes normes juridiques que les autres, au Droit des marques, de la concurrence, des contrats, et aux différentes procédures collectives en cas de cessation des paiements. C'est une entreprise qui favorise la constitution de PME et de micro entreprise surtout depuis les modifications légales de 2000 et 2008, qui réduisent le nombre des fondateurs de 5 à 2 et permet de constituer des coopératives avec un capital minimum de 3000 euros, simplifient les démarches administratives pour la constitution et fixent un modèle de management et de contrôle des filiales spécifique : l'empowerment.

13. La diffusion internationale de la culture dans les des filiales

L'étude des relations entre les coopératives et les filiales conduit à s'interroger sur les modes

de diffusion culturelle (D'Iribarne, 2009) et de coordination RH (Davet, Dupuis et Chanlat, 2008). La revue de littérature intègre nécessairement les apports de Chevrier (2010) et Harzing (1999) qui font écho aux travaux de Martinez & Jarillo (1989 ; 1991). Une première synthèse témoigne de quatre modes de diffusion et de coordination RH : par les résultats, par les personnes, bureaucratique, et par la socialisation et les réseaux.

Loin d'une approche restrictive à l'une de ces dimensions, Schaapper (2005) fixe l'intérêt d'une approche multidimensionnelle d'une filiale à l'étranger. Martinez et Jarillo (1989) précisent la nécessité d'une évolution d'une coordination unidimensionnelle vers une coordination multidimensionnelle « *pour établir l'ampleur de ce changement dans la pratique* » en intégrant des mécanismes de coordination formels et les mécanismes de coordination informels ou subtils dans la diffusion internationale de la culture. Les mécanismes de coordination formels regroupent la départementalisation des unités, la décentralisation de la prise de décision, la formalisation et standardisation, la planification, et le contrôle du résultat et du comportement. Les mécanismes de coordination informels reprennent les relations latérales ou inter départements, la communication informelle et la socialisation (Livian, 2004).

Kumar et Seth (1998) constatent qu'« *en dépit de l'importance de la question, il y a peu de vérification systématique sur le phénomène complexe et multidimensionnel des structures de contrôle d'une entreprise internationale.* ».

Dans la continuité des travaux précurseurs de Jaussaud & Schaaper (2001), Beddi (2008) apporte une contribution à l'analyse de la diversité des relations siège-filiales au sein des firmes multinationales par l'étude de dix firmes multinationales françaises.

Elle distingue trois types de relations siège-filiales :

- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances réduite ou alors uniquement dans le sens siège-filiales, associée à une forte coordination par la socialisation ou par les personnes
- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances et des relations latérales élevées, associées à une forte coordination par la socialisation ou bureaucratique.
- Les relations siège-filiales avec une circulation des connaissances élevée mais des relations latérales faibles (le siège restant un élément central), associées à une forte coordination par la socialisation et/ou bureaucratique.

Les coopératives en tant qu'entreprises font partie d'une branche de l'économie dénommée économie sociale, mais à différence de la société anonyme la personne a plus d'importance que le capital apporté dans une vision d'entreprise multiculturelle (Trompenaars, 2004). Les relations siège-filiales devraient ainsi développer une relation répondant à l'une des logiques spécifiées par Beddi (2008) avec une emphase particulière sur la circulation de l'information, la socialisation et les personnes dans une diffusion internationale de la culture.

Mayrhofer (2011) précise que la gestion des relations siège-filiales est « un enjeu stratégique » de tout premier plan pour les multinationales en général.

Les valeurs fondamentales à la base d'une diffusion internationale de la culture passe par socialisation des personnels des filiales à l'étranger telles qu'elles ont été énoncées par l'Alliance Coopérative Internationale en 1995 devraient être : la responsabilité personnelle de ses membres, la démocratie, l'égalité et la solidarité. Les coopérateurs adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Afin de rendre compte de l'aspect multidimensionnel de la variable étudiée, nous avons privilégié un cadre de lecture intégrant une théorie et une catégorie de pratiques

managériales : l'empowerment. Argyris défend l'idée que « *le déploiement de la motivation ou de l'implication passe par des structures et des fonctionnements d'entreprise moins pyramidaux. La motivation et la performance ne s'imposent pas* ». Cependant, elles peuvent être suscitées en adoptant un modèle de management d'empowerment qui est opérationnel en coopératives (Argyris, 1998). Ainsi, pour comprendre les modes de management selon Handy (1989), les présupposés de l'empowerment dans les coopératives sont les suivants :

- une conviction : « *on peut s'attendre à ce que les collaborateurs mobilisent au maximum leurs compétences et ils peuvent le faire avec un minimum de supervision par le management* ».
- La confiance est une notion centrale : « *faire confiance aux personnes en considérant qu'elles vont assumer leurs responsabilités* ».
- Le travail en équipe est le « *fondement d'une organisation qui favorise l'empowerment* ».

Argyris dénonce l'usage abusif qui est souvent fait de la notion d'empowerment par les entreprises qui sont loin d'une structure coopérative. Selon Argyris, deux points clés doivent être soulignés : l'empowerment se heurte encore à la sape discrète des Directions Générales et à l'attentisme ambigu des salariés. De même, pour que les salariés s'y conforment, il faudrait qu'ils aient une emprise sur le choix, l'étendue et la façon d'atteindre leurs objectifs.

La notion d'empowerment est difficile à appréhender, mais aussi difficile à mettre en place : il ne suffit pas de décider et d'imposer, mais davantage de convaincre et faire adhérer. En effet, il convient pour un manager d'obtenir à tous les niveaux de la coopérative une attitude réellement positive, une implication « intérieure ». Les recherches s'accordent sur le fait que l'empowerment ne se fait pas du jour au lendemain, il présuppose un alignement des intérêts des salariés et de ceux des coopératives, ce que nous pourrions rapprocher des théories de la « régulation conjointe » de Reynaud.

La théorie de la régulation conjointe permet d'éclairer le concept d'empowerment et sa traduction dans les coopératives basques en cherchant le dépassement de la dichotomie autonomie/contrôle. Reynaud aborde cette problématique à partir des travaux de Crozier et de Friedberg et de la théorie de l'Analyse Stratégique. Pour cerner le concept d'empowerment, il convient de considérer les acteurs organisationnels concernés dans une dimension à la fois stratégique et identitaire où « *les règles générales acceptables constituent un ensemble raisonnablement cohérent* » (Reynaud, 2004, p.113). De même, il ne suffit pas qu'il existe un intérêt commun des participants pour qu'une action collective se développe; il faut une mobilisation s'appuyant sur des règles d'action pour enclencher un projet. « *La théorie de la régulation sociale est bien une théorie du pouvoir puisqu'elle consiste à essayer de comprendre comment se forment des règles et comment se définissent les rapports non symétriques, les rapports de dépendance. C'est tout l'intérêt à mes yeux, d'un rapprochement de la sociologie avec l'économie des conventions...La théorie de la régulation sociale n'est pas un dogme et ne constitue pas une chapelle...Elle peut offrir un paradigme pour un grand nombre de situations d'échange et de relations sociales* ». (Entretiens avec JD. Reynaud, 2003, p.13). L'angle d'approche de la problématique de l'empowerment et de sa traduction en coopérative est ici systémique. L'empowerment intègre la compréhension du système social d'interaction des acteurs organisationnels en dépassant la notion d'acteur individuel et en se positionnant selon une théorie de l'acteur collectif (Reynaud, 2007).

La régulation structurerait l'action collective des acteurs organisationnels autour du projet commun de la coopérative. « *Le compromis, la notion de convergence autour d'un projet commun, vont aussi s'appuyer sur des régulations et ces théories instituent elles aussi des acteurs collectifs autour de règles* » (de Terssac, 2003). La théorie de la régulation conjointe

permet de mieux comprendre les décalages entre des normes d'empowerment et les pratiques de management des coopératives en saisissant « *les constructions particulières, les arrangements, les compromis des logiques organisationnelles ainsi qu'une réflexion sur la légitimité des règles* » (Reynaud, 1999). « *Chaque acteur organisationnel va alors, à la fois jouer autour des règles (pour les interpréter ou les détourner à son avantage) et sur les règles (pour contribuer à éprouver ou à transformer le système de règles existant sous un mode conflictuel et éventuellement constructif). La régulation conjointe s'articule alors autour de confrontations multiples et d'ajustements permanents* ».

En intégrant à notre cadre théorique une approche à la fois juridique et managériale, nous pouvons détacher que l'orientation vers des valeurs particulières permettent de caractériser les coopératives basques. L'implication intérieure du personnel et de la communauté qui l'entoure est une constante des coopératives basques (Itcaina, 2003), pour cette raison elles ont pour obligation légale d'affecter une partie de leurs bénéfices à des réserves impartageables, même en cas de dissolution, et qui doivent être réservées à la solidarité entre coopératives, leur promotion et à l'enseignement. La rétribution des coopérateurs (ristourne) ne peut être supérieure aux rétributions normales des autres travailleurs de la région dans le même secteur d'activité et est proportionnelle à l'activité développée. C'est une entreprise qui ne peut en aucun cas spéculer et remettre en cause les bases juridiques (Kasmir, 1996) et les valeurs fondatrices (Ormaechea, 2003 ; Clamp, 2003) par une démarche de socialisation très spécifique.

Pour pouvoir développer notre approche, nous avons confronté ces valeurs des coopératives basques à un principe d'analyse en profondeur avec un éclairage sur le pays basque et sur les modes de diffusion internationale de la culture à l'international au sein d'une deuxième partie.

2. Le défi de la diffusion des valeurs culturelles dans les filiales étrangères par le groupe coopératif.

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale de nature qualitative. Les recherches ont été conduites auprès du groupe Mondragon au Pays Basque et en Amérique Latine auprès des trois plus grandes et anciennes entités étrangères (Brésil, Argentine et Mexique). L'intérêt de cette recherche réside dans une possible valorisation épistémologique et pragmatique. En effet, l'articulation acteur socioidentitaire basque ou latinoaméricain/ pouvoir de décision place les cadres dirigeants et les salariés interrogés au cœur du processus d'empowerment organisationnel en questionnant les pratiques de gestion internationale des ressources humaines sur leurs contributions axiologiques.

Elle nous autorise, dans une vision de complémentarité des modes de construction de la connaissance de privilégier la perception et les représentations que les acteurs se faisaient des situations de gestion et d'utiliser un modèle complexe et multidimensionnel qui est celui de l'empowerment.

De même, notre orientation vers l'action a permis à la fois de s'interroger sur les pratiques de gestion et de les orienter sur la création de valeur substantielle et ainsi de pouvoir sortir de la tendance encore trop souvent constatée d'un instrumentalisme inopérant.

L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la gestion juridique et sociale des modes de diffusion internationale de la culture dans les filiales à l'étranger des coopératives basques par la conduite de séries d'entretiens (20 au total) auprès des cadres

dirigeants, des managers et des salariés (coopérants ou non) selon une logique de rencontres régulières sur quatre ans en face à face, par téléphone et par mail.

Tableau n°1 : implantations étrangères analysées.

Localisation	Secteur d'activité	Produits manufacturés	Coopérative
Pays Basque	Appareils électroménagers	Fours et plaques à induction	Fagor
Brésil / Argentine	Composants pour des appareils électroménagers	Pièces détachées	Copreci
Mexique	Appareils électroménagers	Frigidaires et climatiseurs	Fagor Electrodomesticos

21. Le protocole de recherche

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation des valeurs coopératives, de l'identité basque, sur les décalages entre ce qui est souhaité par rapport au processus d'internationalisation et ce qui se produit dans la réalité des filiales à l'étranger (Igalens & Roussel, 1998). La compréhension seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance du processus de gestion des coopératives basques, nous avons mené une enquête monographique sur quatre cas auprès du groupe MCC (Humanity at work) avec la conduite d'entretiens et l'analyse de contenu de documents internes (Yin, 1984). Cette étude complémentaire nous a permis de conduire une série d'entretiens et d'observations en profondeur auprès de dirigeants, de cadres et des salariés en entretiens non directifs sur les perspectives de développement à l'international des coopératives et des limites du système.

Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des cadres et employés concernés par le coopérativisme. Afin de respecter les dire des interviewés, nous avons tenté de rendre compte de différents niveaux d'abstraction et de raisonnement.

Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à la vie coopérative ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des cadres et collaborateurs, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de croissance internationale des coopératives basques. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme de définir la nature de la gestion des coopératives. Le codage des construits a donné lieu à un découpage particulier en catégories s'articulant les unes par rapport aux autres où l'on retrouve à la fois des récits anecdotiques, l'analyse de la situation actuelle des managers et des considérations plus générales sur le coopérativisme. Un véritable travail d'inférence a guidé cette analyse de contenu et s'est avéré riche d'intérêts pour comparer les évolutions d'un entretien à l'autre et dégager les propriétés de complexité liées à la gestion du coopérativisme.

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à

mesure que la gestion difficile des relations maison mère /filiales est apparue comme la clé de voûte du système de gestion de l'internationalisation des coopératives basques.

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours par le logiciel Alceste développant un certain formalisme rendant compte d'un phénomène complexe de diffusion internationale de la culture dans les filiales à l'étranger.

22. L'analyse du cas Mondragon Corporation

Groupe coopératif analysé : Mondragon

Localisation géographique : il est situé dans le sud du Pays basque, dans la région espagnole de Guipúzcoa.

Entités : 300 entreprises et emploie 85 000 salariés dont 35 000 associés.

Les membres travailleurs des coopératives affiliées représentent 8 % des travailleurs industriels et 4 % du produit intérieur brut (PIB) des provinces basques de Bizkaia, Gipuzkoa et Alava de la communauté autonome. Le rapport annuel 2012 affichait un chiffre d'affaires de 21 milliards €.

Aujourd'hui, les coopératives de Mondragon couvrent de multiples secteurs allant de la finance à la fabrication industrielle, en passant par la construction, la distribution, le commerce de détail, l'éducation et la recherche.

L'analyse en profondeur des entretiens révèle les causes du succès et de la cohésion de la mosaïque d'entités créées autour des coopératives de travail associé de « Mondragón » sont diverses mais doivent être considérées comme un ensemble indissociable. Il y a d'une part, l'origine sociale identique de tous les fondateurs, (tous étaient nationalistes et chrétiens idéalistes de gauche), d'autre part, l'adoption du même modèle juridique par toutes les entreprises, (la coopérative), et enfin, la création, d'un établissement de crédit, financé et financeur des coopératives sur la base de la solidarité entre coopératives, et d'une compagnie d'assurance, qui participe de tout ce mouvement en complétant la couverture sanitaire et les retraites. Le groupe industriel associe les coopératives de l'environnement économique du leader Fagor. Le groupe régional, beaucoup moins homogène, s'organise en différentes fédérations selon le secteur. Dans les deux cas, les pertes et profits sont assumés par le groupe et c'est ainsi qu'elles font face aux différents défis notamment de l'internationalisation.

« Nos principes fondamentaux sont au nombre de trois : l'unification de la politique structurelle de MCC, une orientation forte vers l'innovation et la coordination des différents fonds créés dans MCC. L'adhésion au groupe est volontaire pour les coopératives mais les normes à respecter sont beaucoup plus strictes ce qui a provoqué le départ de plusieurs d'entre elles. Le groupe Fagor a su s'internationaliser en utilisant pour cela des filiales et rarement des joint ventures. C'est le premier groupe industriel du Pays Basque et le plus diversifié de l'Etat Espagnol. Il emploie 33000 personnes ce qui représente 3,7% de l'emploi de la Région et 3,7% du PIB de la CAV ». (Dirigeant Fagor, site du Pays Basque)

Dans la logique d'internationalisation, « le groupe Fagor joue dans le même marché que les autres et que, pour faire face à la situation, il a fallu imposer des baisses de

salaires et d'effectifs, réduire les profits et procéder à une concentration tout en limitant les investissements. Le modèle réduit tout de même les fuites de capitaux en limitant les salaires des dirigeants et en excluant la ponction des actionnaires propre à l'entreprise privée. La pratique de l'intercoopération occasionne également un volume d'affaires entre les coopératives membres qui leur bénéficient à toutes ». (Cadre manager Fagor, site du Pays Basque).

« Fagor est un groupe entrepreneurial et non politique, qui exerce une influence sur les orientations économiques du gouvernement autonome, comme tout autre groupe entrepreneurial Les coopératives basques participent activement à la dynamique économique » avec moins de 12 % de chômage contre près de 20 % pour l'ensemble de l'Espagne selon l'Instituto Nacional de Estadística.

Pour autant quand on questionne plus spécifiquement sur les valeurs des coopératives de Mondragon cellesci sont perçues comme du *« capitalisme déguisé. C'est tellement grand maintenant que pour décider on s'est éloigné de la base et on va vers des pratiques de gestion semblables à celles des industries traditionnelles »*. (Ouvrier Fagor site Pays Basque)

Alors que pour d'autres, le coopérativisme est toujours présent même en temps de crise.

« Il y a très peu de conflits de travail, mais plutôt une adhésion pleine et entière de l'ensemble des salariés. La formule coopérative permet aux membres travailleurs de participer aux bénéfices et à la direction, et elle leur procure une certaine sécurité d'emploi. En contrepartie, ils sont disposés à soutenir l'entreprise par des heures supplémentaires et certains sacrifices salariaux, si besoin. » (Dirigeant Fagor Pays Basque)

23. La socialisation comme mode de diffusion internationale de la culture dans les filiales à l'étranger

L'analyse des modes de management des coopératives basques au niveau international désigne une organisation de travail légèrement en rupture avec un système coopératif car on réintroduit de nombreuses règles prédéfinies et fortement hiérarchisées. Cette approche culturelle spécifique s'inscrit dans le prolongement des pratiques d'enrichissement des tâches et peut prendre des formes diverses en fonction des organisations du travail. Concrètement, les modes de management des coopératives basques au niveau international reposent à la fois sur le travail en équipe (groupes de travail, équipes projets, cercles de qualité...) et sur une moindre délégation d'objectifs et d'autocontrôle.

« L'implication à l'étranger représente un état d'esprit, une orientation à la fois positive et la plus fidèle possible aux valeurs de la coopérative. Mais cela est difficile car en tant que cadre, on est inévitablement orienté vers la rentabilité, les tableaux de bord et les contraintes de produire encore plus ici qu'au Pays Basque pour montrer qu'on est rentable ». (Cadre dirigeant, Fagor).

L'implication développée dans les filiales à l'international a une fonction d'orientation de la motivation et de la recherche de la satisfaction.

Cette implication dans les filiales des coopératives permet ainsi d'expliquer des actes de soutien voire d'empowerment qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu ou bien des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës.

« On a la chance d'avoir pour la majorité des salariés brésiliens une forte croyance et une acceptation des valeurs de la coopérative. Ils ont sur place plus ou moins la volonté de réaliser des efforts en faveur de Copreci. Mais dès fois cette implication s'avère difficile à maintenir. Ils ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas dans les mêmes logiques que les ouvriers au pays basque. Ils ne voient pas pourquoi on fait des réunions de coordination, on privilégie le dialogue alors que les résultats bons ou mauvais ne sont pas commentés en interne ». (Cadre expatrié, Copreci, site du Brésil).

Ainsi nous retrouvons, l'implication à la base de la socialisation comme un construit multidimensionnel à trois composantes : la composante «calculée »; la composante « affective » s'intéresse à l'attachement émotionnel au groupe coopératif ; enfin, la composante « normative » s'intéresse à la notion de devoir moral envers le groupe coopératif.

Nous avons voulu analyser la structuration des unités à l'étranger en prenant pour base une vision plus large de l'action de management pour atteindre une performance organisationnelle. La mise en œuvre d'une démarche opérationnelle de gestion par les valeurs a pris pour base une bonne connaissance de la stratégie de développement de la coopérative pour aboutir à la représentation d'objectifs et de plans d'actions spécifiques selon quatre points :

- Connaître la stratégie de développement de la filiale de la coopérative (plan de développement, orientations, marchés)
- Diagnostiquer l'évolution des métiers (les métiers porteurs, les métiers en transformation ou en voie de disparition)
- Identifier les populations salariées (les compétences clés, les populations sensibles par une analyse "macro" des effectifs et des compétences)
- Analyser les méthodes de management (gestion des effectifs et des résultats, professionnalisation)

Par une analyse approfondie, nous pouvons voir que le management par les valeurs des salariés au Pays Basque est encore plus fort que dans les filiales étrangères en intégrant la motivation, la satisfaction et l'implication et en instaurant un véritable climat mobilisateur.

« Nous souhaitons avant tout favoriser localement et bien plus que dans les filiales le sentiment d'appartenance, d'initiative et d'autonomie. Il faut partager ce pouvoir pour partager les bénéfices. Chacun ici arrive à bien percevoir son rôle dans la coopérative et peut relier ses objectifs individuels à ceux de l'organisation. L'empowerment qui existe ici contribue à une amélioration continue des process mais aussi de la qualité, de la productivité et du service à la clientèle». (Cadre dirigeant, Fagor, site du Pays Basque).

Le passage d'un partage des valeurs pour évoluer vers un processus d'empowerment consiste à reconnaître que les managers interagissent avec leurs collaborateurs pour atteindre les objectifs de la coopérative. L'engagement de la direction est un préalable à toute action d'empowerment mais il convient d'adapter le style de direction et les modes RH dans le processus d'internationalisation.

« La direction est sans ambiguïté sur une volonté de délégation et d'implication de tous mais d'abord du top management au Pays Basque. Avec la grève que nous avons vécue l'année dernière, cela nous a remis les idées en place localement. Le discours du top management ne passe pas bien ici. Il faut remotiver les équipes de production. Nous ne pouvons plus nous contenter de reproduire à l'identique les messages du pays basque ici, il faut les adapter. Motiver d'abord, faire adhérer après. Les valeurs cela

va après les résultats alors qu'au pays basque c'est l'inverse. » (Cadre dirigeant, Fagor Electrodomestico, site du Mexique)

En synthétisant, le tableau suivant précise plusieurs niveaux de différenciation au niveau de du management dans la gestion des coopératives basques

Tableau n°2: Analyse et synthèse des approches spécifiques du management et l'adaptation des valeurs menées par l'analyse de contenu des entretiens

	Modes de contrôle des filiales à l'étranger par les valeurs coopératives	Mode de management au Pays Basque par les valeurs coopératives
Orientation	Orientation forte vers le travail quotidien et la comptabilité analytique	Orientation vers l'empowerment avec un partage du pouvoir et des résultats financiers
Stratégie de développement	Rentabilité, soustraction et justification du statut coopératif	Donner encore plus pouvoir, de l'autonomie et des moyens aux coopérants
Idée historique de la coopérative	Développer une logique d'implantation à l'étranger pour minimiser les risques	Instaurer un véritable climat mobilisateur
Logique dominante	Logique économique et orientée vers la qualité dans la fabrication	Logique de confiance, de transparence et de sincérité
Croyances issues de l'analyse des verbatims	Implication modérée et quelquefois désabusée dans les valeurs coopératives	Implication forte avec une approche inconditionnelle sur l'identité basque
Valeurs mises en avant	Capacité organisationnelle par cadrage systématique des activités	Participation active et volonté d'autonomisation dans des équipes semiautonomes
Représentation des modes de management	Plutôt traditionnel avec des ouvertures vers une implication plus forte et moins calculée	Processus général de management très fort avec une motivation individuelle, une implication collective et un empowerment organisationnel.

Cette adaptation des valeurs dans les filiales étrangères revient à prendre conscience qu'il faudra réaliser une socialisation forte et pas sans risques. L'adaptation et l'hybridation des valeurs des coopératives est un changement culturel fondamental qui doit être considéré dans une perspective à la fois humaine et économique avec un lourd travail de mise en place en reliant le management aux valeurs, aux objectifs et aux mesures dans les filiales étrangères. L'implication aux valeurs originelles de la coopérative basque à l'étranger doit témoigner d'une stratégie claire de la coopérative vers des activités à forte valeur ajoutée (améliorer la qualité, renforcer la satisfaction des clients, apaiser le climat social par exemple). Concevoir

une nouvelle organisation autour d'équipes autonomes ou semiautonomes est tout aussi indispensable pour ne pas se retrouver confronté à un rejet global des valeurs de la coopérative. L'équipe locale comme au pays basque doit être le centre de synergies et d'une dynamique nouvelle qui affirment l'implication de chacun en le rendant responsable aux yeux des autres.

« Pour réussir à développer l'empowerment en dehors du pays basque, il faut partager systématiquement les informations et les valeurs (sélection, intégration, évaluation, gestion de carrière, rémunération, discipline) et les nouvelles compétences (travail en équipe, résolution de problèmes, gestion des conflits, fixation d'objectifs, suivi des performances) qui concernent la nouvelle valeur managériale et l'entreprise dans son ensemble ». (Cadre dirigeant, Fagor, site du Pays Basque).

Assurer le progrès par une communication managériale autour des valeurs originelles des coopératives est mis en avant dans les filiales étrangères.

« Le feedback continu devient incontournable. Il doit mettre en valeur les réussites et souligner les points à améliorer. Il s'agit de créer de la cohérence et du sens qui s'inscrivent dans une réflexion stratégique globale du groupe et pas seulement dans une logique strictement locale au Pays Basque ». (Cadre dirigeant, Copreci Argentine).

Cette quête de participation active et d'autonomisation voulue dans les coopératives basques et dans une moindre mesure dans les filiales étrangères peut être analysée aussi dans la perspective d'adaptation des valeurs et d'une philosophie de gestion (Mayer, Mudambi et Narula, 2011). Le management par les valeurs représente plus une philosophie de gestion qu'une organisation type : il englobe l'aplanissement de la hiérarchie, une meilleure adaptation aux attentes des clients et une plus grande responsabilisation et autonomisation des collaborateurs. Mais, ce management développant au pays basque des principes d'empowerment n'est pas la solution miracle car il rencontrerait des nécessités d'adaptation voire d'hybridation à l'étranger (Kostova et Dacin, 2008).

Un processus d'empowerment organisationnel véritable des coopératives basques tant au Pays basque qu'à l'étranger devrait tendre vers une large diffusion de l'information aux acteurs pour permettre des prises de décision locales en équipes semiautonomes formées en cohérence globale avec la structure coopérative et ses valeurs originelles bien plus importante qu'elle ne l'est actuellement notamment en Amérique Latine.

La formation des employés sur place en Amérique Latine est présentée et validée par les entretiens comme un mécanisme compensatoire pour accentuer la diffusion internationale de la culture et le contrôle des opérations de leurs filiales. Pour souligner l'importance de la dimension du « contrôle » dans la formation des employés, c'est celle qui se déroulerait au Pays Basque qui contribuerait le plus fortement à la socialisation par rapport à celle qui se déroule sur place en Amérique Latine ce que confirme Schaaper (2005 ; 185) dans son étude confirmatoire sur l'environnement chinois. *« La socialisation et l'apprentissage de la culture d'entreprise par des séjours à l'étranger semblent donc présents. les multinationales forment plus les employés locaux et les expatriés, aussi bien dans le pays d'accueil que dans le pays d'origine de la multinationale. Dans ce dernier cas, la formation comprend une part importante de socialisation ».*

3. Conclusion

Nous avons analysé les mécanismes de coordination à partir de la définition de

Martinez et Jarillo (1989) : « *tout outil administratif servant l'intégration entre différentes unités dans une organisation.* » Pour pouvoir rendre compte spécifiquement des apports de Lemaire et Prime (2007) à notre terrain d'étude, nous avons approché l'empowerment à partir du processus par lequel une entité influence le comportement et le résultat d'une autre entité par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et d'un éventail de mécanismes culturels et de diffusion à l'international. Par conséquent, le management est confronté à la nécessité cruciale de surveiller, de coordonner et d'intégrer les activités des unités de l'organisation pour aller vers un système de valeurs partagées.

La socialisation est au cœur de la dynamique des organisations coopératives et permettent d'entrevoir les enjeux et les représentations de leurs valeurs (Chevrier et Segal, 2011) et de leurs modes de management au pays basque mais aussi en Amérique Latine. Les règles (qu'elles concernent les salaires, les croyances, les valeurs, les modes RH) sont le produit de négociations, d'adaptation voire d'hybridation entre les acteurs, négociations issues de règles juridiques dont les règles sont fixées et qui se traduisent à l'étranger par des compromis productifs (Almond, 2005). Ainsi, comme dans l'approche de Reynaud, il semblerait que les spécificités de la socialisation des coopératives reposent sur « *les bases de la discipline et du respect des consignes tout en laissant la place à l'innovation et à l'initiative. Le contrôle social fonctionne bien mieux en enrôlant le salarié au nom de la confiance et de la loyauté* » (Reynaud, 1999).

Dans la continuité des travaux de Jaussaud & Schaaper (2001) et de Beddi (2008), notre analyse confirme que les coopératives basques ont développé des relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances réduite ou alors uniquement dans le sens siège-filiales, associée à une forte coordination par la socialisation ou par les personnes en allant petit à petit vers d'autres modes de contrôle notamment le partage du capital. La confiance, la régulation et l'empowerment servent de base à une stratégie forte d'implantation et de montée en puissance du groupe coopératif à l'étranger.

Nous avons voulu analyser, à la fois d'un point de vue théorique et empirique, la question de l'influence du droit et des valeurs des coopératives basques sur l'implication organisationnelle en Amérique latine. Permettre aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de devenir membres actifs d'une coopérative basque serait susceptible de renforcer leur adhésion aux objectifs et valeurs de l'organisation par la création d'une communauté d'intérêts. Il apparaît au contact du terrain qu'une nouvelle génération de managers et de salariés dans les filiales des coopératives basques se développe plus soucieuse de socialisation c'est-à-dire d'information, de participation à la prise de décision et plus impliquée dans la chaîne de création de valeur. Notre perspective a été de prendre pour base le modèle de l'implication multidimensionnelle et d'analyser les conséquences des actions de participation financière et décisionnelle sur la confiance et sur l'autonomie des dirigeants, des cadres et des salariés de Fagor et Copreci à l'étranger en comparaison avec les salariés de Fagor au Pays Basque.

Le rôle et la nature des dirigeants, des cadres et des salariés des coopératives basques en Amérique Latine est pour le moins divers et contrasté. Il l'est en raison de la nature juridique de la filiale, du système choisi de management mais aussi de l'environnement culturel de la relation d'emploi.

Viser en permanence et dans la durée une progression des activités économiques tout en assurant leur rentabilité par rapport aux capitaux investis, c'est donner la primauté à la coopérative basque en puissance sur la pseudocoopérative à l'étranger actuelle : c'est la projeter dans le futur de l'innovation de produits et de services, vers de nouveaux marchés plus ou moins lointains tout en étant conscient de la nécessaire adaptation des valeurs. Cette vision du développement de la coopérative basque à l'étranger implique naturellement l'implication multidimensionnelle et totale des ressources humaines comme mode de

coordination. Le rôle fondamental des valeurs originelles est d'inciter à poursuivre un objectif de croissance rentable à long terme, assurant de facto un progrès pour ceux qui la font vivre. Cette perspective invalide le management à courte vue et sans vision. Donner une orientation et un sens au travail des coopératives basques au pays basques et surtout à l'étranger ce qui n'est pas le cas actuellement devra être sans doute la mission première d'un management responsable. Autant de réformes juridiques à trouver et autant de processus d'empowerment nécessaires que nous souhaitons analyser en profondeur dans la lignée des travaux critiques de Blondiaux (2008, p.34): « *si la plupart des opérations mises en scène au nom de la participation et de l'empowerment suscitent le soupçon, c'est précisément du fait de la capacité des publics visés à identifier la nature de l'opération et à décoder les stratégies du pouvoir* » dans les coopératives et leurs filiales par une analyse multidimensionnelle des outils de coordination.

Il conviendra alors dans des travaux ultérieurs d'approfondir les dimensions organisationnelles et culturelles que suggèrent les modalités de développement d'autres groupes coopératifs à l'international dans une logique de comparaison avec MCC.

4. Bibliographie

- ALMOND, P., EDWARDS, T., COLLING, T., FERNER, A., GUNNIGLE, P., MUELLERCAMEN, M., QUINTANILLA, J. & WACHTER, H., (2005) « Unravelling home and host country effects », *Industrial Relations*, 44 (2) : 276306.
- AZURMENDI, J. (1984), *El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta*, Lankide Aurrezkoa, Editorial Franciscana Arantzazu (Jakin).
- BAKAIKOA B., (2001), « Partenariats, nord-sud. Les exemples du Pays Basque (Espagne) », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72, 3, Septembre.
- BECKER, B. & HUSELID, M. A., (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- BEDDI, H (2011) « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? », *Revue Française de Gestion*, 212 (3) : 7792.
- BUCKLEY, P.J. (2011) « International integration and coordination in the global factory », *Management International Review*, vol.51, n°2, p.269283.
- CAZAL, D., DAVOINE, E., LOUART, P., CHEVALLIER, F. (Coord.)(2010) *GRH et Mondialisation, Nouveaux contextes et nouveaux enjeux*, Ed Vuibert, Paris.
- CHENEY G. (1999) *Values at Work: Employee Participation meets Market Pressure at Mondragon*, NY: Cornell University Press.
- CHEVRIER, S. (2010) *Le management interculturel*, Paris, PUF.
- CHEVRIER, S. ET SEGAL, JP. (2011) « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales », *Revue Française de Gestion*, 212 (3) : 145156.
- CLAMP C., (2003) *The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives, Mapping Cooperative Studies in the New Millennium*, University of Vitoria.
- DAVEL, E., DUPUIS, JP. ET CHANLAT, JF. (2008) *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université de Laval.
- DUBAR, C. (1991) *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- ERRASTI, A., HERAS, I., BAKAIKOA, B. ET ELGOIBAR, P. (2003) « The internationalisation of cooperatives :The case of Mondragon Cooperative Corporation », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 74.4, p.553584.
- FERNER, A., (1997). Country of origin effect and HRM in multinational companies, *Human resource management journal*, 7 (1): 1937.
- GELINAS, J. (2008) *Dictionnaire critique de la globalisation*, Dunod, Paris.
- HARZING A.W. ET NOORDERHAVEN N. (2006), « Geographical distance and the role

- and management of subsidiaries: the case of subsidiaries downunder », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, pp.167185.
- HARZING A.W. K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- HOFSTEDE, G., (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*, London; Toronto: McGrawHill.
- HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 94970.
- HOFSTEDE, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Thousand Oaks, Sage.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J ET MINKOV, M. (2010) *Culture et organisations, nos programmations mentales*, 3ème édition, Paris, Pearson Education.
- IRIBARNE, P. d' (2009) *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Seuil.
- ITCAINA, X. (2003) « Catholicisme, identité collective et affinités électives. Les coopératives basques comme groupements volontaires utopiques », *Social Compass, revue internationale de sociologie religieuse*, Louvain.
- JAUSSAUD J. ET SCHAAPER J. (2003), « Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms : A Multidimensional Perspective », *Strategic Management Society, 23rd Annual International Conference*, November, Baltimore, Maryland.
- KASMIR, S. (1996) *The myth of Mondragón. Coopérative, politics and workingclass life in a Basque town*, Albany, NY, State university of New York Press.
- KOSTOVA, T. ET DACIN, M. (2008) "Institutional theory in the study of multinational corporation : a critique and new directions", *Academy of Management Review*, vol.33, p.9941006.
- KUMAR S. ET SETH A. (1998), « The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture Parent Relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 579599.
- LABORDE, D. (dir.) (1998), *La question basque*, Paris, L'Harmattan.
- LAGROYE, J. (1997) *Sociologie politique*, Paris, Presses de Sciences Po, Dalloz.
- LEMAIRE, JP., MAYRHOFER, U. ET MILLIOT, E. (2012) "Des nouvelles perspectives pour la recherche en management international", *Management International*, vol.17, N°1, p.
- LEMAIRE, JP ET PRIME, N. (2007) "L'enjeu de la diffusion internationale de la culture", in BOURNOIS, F (ed) *Voyage au coeur de la dirigeance*, Eyrolles, Ed D'organisation.
- LIVIAN, YF. (2004) *Management comparé*, Paris, Economica.
- MARTINEZ J.L. ET JARILLO J.C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, vol.26, n°4, Fall, p. 489514.
- MAYER, K., MUDAMBI, R. ET NARULA, R. (2011) « Multinational and local contexts : the opportunities and challenges of multiple embeddelness », *Jounal of Management Studies*, vol.48, p.235252.
- MAYRHOFER, U. (2011) « La gestion des relations siègefiliales. Un enjeu stratégique pour les multinationales », *Revue Française de Gestion*, 212 (3) : 6575.
- MAYRHOFER, U. ET URBAN, S. (2011) *Management international : des pratiques en mutation*, Paris, Pearson.
- MORRIS, S. S., WRIGHT, P. M., TREVOR, J., STILES, P., STAHL, G. K., SNELL, S., PAAUWE, J. AND FARNDAL, E., (2009). Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems, *Human Resource Management*, 48: 973–995.
- ORMAECHEA, J.M. (2003) *Medio Siglo de la experiencia cooperativa de Mondragon*, Otalora.
- PESTRE, F. (2011) « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme

- multinationale », *Revue Française de Gestion*, 212 (3) : 109125.
- Rapport annuel du Conseil Supérieur des Coopératives, années 2010, 2009, 2008 et 2007
- Rapport annuel du Groupe Mondragón MCC, années 2010, 2009, 2008 et 2007
- SASSEN, S. (2009) *La globalisation : une sociologie*, Gallimard, Paris.
- SCHAAPER, J. (2005) « Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 8, N° 1, mars 2005, p. 159 – 190.
- SPARROW, P.R., BREWSTER, C. ET HARRIS, H., 2004. *Globalizing human resource management*, London: Routledge.
- VELUT, S. ET PREVOTSCHAPIRA, M.F. (2012) “L'Amérique Latine, le nouvel Eldorado?”, *Revue Carto*, N°13, p. 1120
- YIN, R.K. (1984) *Case Study Research : Design and Methods*, Sage publications, Beverly Hills.

ÉMOTIONS ET CONDUITE DU CHANGEMENT. UNE PRATIQUE INNOVANTE EN TERMES DE RSE. LE CAS ESSILOR

Catherine REMOUSSENARD

PhD, Professeur associé,
Groupe ESC Dijon Bourgogne.
Catherine.Remoussenard@escdijon.eu

David ANSIAU

PhD, Professeur associé,
International University of Monaco

1. Introduction

L'innovation organisationnelle consiste à mettre en place de nouvelles formes ou de nouveaux procédés dans les organisations. La prise en compte du bien-être au travail constitue à part entière une démarche de RSE à dimension organisationnelle.

Notre étude s'intéresse à l'innovation managériale sous un angle original en termes de RSE dans la mesure où elle montre en quoi la prise en compte des émotions dans la conduite du changement organisationnel constitue une pratique innovante.

Bon nombre d'entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels, afin de s'adapter aux modifications de leur environnement concurrentiel et se heurtent à des difficultés, liées notamment aux situations de stress qu'elles peuvent induire.

On observe en effet l'apparition de nouvelles formes de maux et/ou de nouvelles formes de manifestation, tel l'excès de stress, qui est une manifestation physiologique et émotionnelle d'un "mal-être" au travail.

Notre contribution se situe au niveau "mésos", dans la mesure où elle vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être au travail. Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel qui a pour but d'évoluer d'une approche "Taylorienne" vers une "organisation apprenante". Notre question de recherche est la suivante : quel est l'impact d'une politique de changement sur les émotions et plus particulièrement le stress des salariés?

Nous prenons le site d'Essilor Dijon comme illustration et analysons les effets induits de ces politiques sur le stress et la façon dont ce site de production en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour lever les freins liés à l'excès de stress négatif et améliorer le bien-être au travail.

Nous nous intéressons en particulier au rôle des émotions et à leur prise en compte dans la mise en œuvre de ses politiques managériales. Après avoir présenté la revue de la littérature, le contexte et le cadre méthodologique nous analyserons et discuterons les résultats de cette étude exploratoire.

2. Revue de littérature

Le lien direct entre la conduite du changement et le stress des salariés à notre connaissance n'a pas été abordé directement par la littérature. Toutefois quelques études abordent la question sous l'angle des émotions.

Afin de mieux comprendre le contexte de notre étude nous allons envisager la revue de la littérature au regard de l'innovation organisationnelle qu'est le changement, puis de son lien avec les émotions au travail et notamment le stress.

RSE, bien-être au travail et conduite du changement

La Responsabilité sociale de l'entreprise et le bien-être au travail ont été beaucoup étudiés par la littérature mais toujours séparément (Oshagbemi, 1999) ou indirectement (Valentine et Fleischman, 2008). Même si l'étude de Tamm, Eamets et Motsmees (2010) combine ces deux concepts, il n'y a pas d'étude abordant ensemble les notions de stress, de changement et de RSE. Ceci montre bien en quoi cette thématique de recherche est novatrice et mérite d'être creusée.

Concernant la littérature sur le changement organisationnel deux types d'approches peuvent être distingués. Tout d'abord, l'approche déterministe qui privilégie le poids de l'environnement comme explication du phénomène du changement¹⁷⁹.

La seconde approche est volontariste. Ce courant de littérature met l'accent sur la volonté des dirigeants de l'organisation et sur les politiques mises en place pour expliquer les changements¹⁸⁰.

Notre étude du changement s'inscrit dans le courant volontariste dans la mesure où nous mettons particulièrement en relief les comportements des différents acteurs du changement à travers l'étude des émotions. Le courant volontariste sur le changement organisationnel s'inscrit bien dans une démarche de RSE. En effet, l'innovation organisationnelle dépend de la volonté des acteurs et des processus de décision. Telle est bien selon nous l'idée d'une "responsabilité" portant à la fois sur des dimensions sociétales et humaines dans le cas qui nous intéresse du bien-être au travail. Ici l'innovation organisationnelle relève d'une véritable politique relayée aux différents niveaux de l'organisation.

Émotions, contexte de changement et conditions de travail

L'intelligence émotionnelle est étudiée depuis de nombreuses années en Amérique du Nord notamment sous l'angle du leadership et de l'innovation managériale (Voy. par ex. Goleman et Boyatzis, 2008). On a pu parler aussi d'intelligence sociale (Riggio et Reichard, 2008). Ces notions commencent à émerger en Europe et plus particulièrement en France à travers par exemple l'étude du rôle des émotions dans les comités de direction (Haag et Laroche, 2009).

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la conduite du changement (Huy, 1999 ; Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004 ; Sanchez-Burck et Huy, 2009). Huy qui met en évidence les notions d' *emotional capability* et d' *emotional filtering* (Huy, 1999)¹⁸¹.

¹⁷⁹Dans ce modèle de représentation, l'organisation, pour survivre doit s'adapter aux contraintes imposées par son contexte externe. Il s'agit d'un changement « contraint ». Ce modèle correspond à une représentation de l'organisation comme un système ouvert, en relation avec un système global composé de sous-systèmes (culturel, technologique, économique, législatif...). Se situent notamment dans cette démarche des auteurs tels que, Cyert, March (1963), Le Moigne (1990), Katz, Kahn (1978) ; Lawrence, Lorsch (1983) ; Woodward (1965) ; Mintzberg (1985) ou encore Hannan et Freeman (1977).

¹⁸⁰Ainsi, la politique générale de l'entreprise se caractérise par un ensemble de politiques concernant l'ensemble de ses fonctions : politique du personnel, politique commerciale. Ici l'accent est mis sur les stratégies des acteurs. Relèvent de ce courant, Simon (1991) ; Crozier, Friedberg (1977) ; Pettigrew (1987) ; Argyris, Schön (1978) ; Martinet (1984).

Simon considère que c'est la décision qui donne corps à l'organisation et que le changement (qui est interne à celle-ci) prend forme au cours du processus intelligence, modélisation, choix.

Crozier et Friedberg ont montré le caractère opportuniste des stratégies des acteurs et la part irréductible des marges de liberté qu'ils se donnent à l'intérieur des systèmes d'action auxquels ils appartiennent ; ce qui peut expliquer les nombreuses difficultés des « changements contraints » à être initiés puis consolidés.

Pour Pettigrew (1987), le changement dépend du contexte interne de l'organisation ; il assigne un rôle important aux leaders porteurs de projet de changement. Selon lui, le processus de changement est un véritable processus de pourparlers, de négociations, de marchandages, rejoignant en cela Crozier et Friedberg.

Argyris, Schön (1978) ont montré le rôle joué par l'apprentissage dans l'évolution des systèmes humains. La notion de « routines défensives » élaborée par Argyris (1995) permet de conceptualiser les obstacles psychologiques au changement.

Martinet (1984), Mostefaoui (2007) et Remoussenard (2007 a et b) souligne également l'importance du rôle joué par les managers dans la conduite des processus de changement.

¹⁸¹Il y aurait selon non seulement des émotions individuelles propres au changement mais aussi des émotions collectives. On peut alors parler d' « ouverture émotionnelle » (*emotional aperture*) facilitant le changement stratégique (Sanchez-Burck et

Sous un angle scientifique, Mac Lean (1972, 1990) défend l'idée que le cerveau humain est composé de trois parties, chacune d'elles (reptilien, limbique et néocortex) soutenant les processus émotionnels¹⁸².

Les émotions sont parfois comprises comme un moyen d'adaptation psychobiologique¹⁸³, « Le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. Malgré l'importance des émotions au travail, nombre d'analyses du travail sont encore réalisées comme s'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations » (Soares, 2003, p. xx).

Raison et émotions ont souvent été opposées. Depuis plus de vingt ans, certains penseurs et chercheurs ont essayé de rapprocher raison et émotions. Soit dans une version « faible » de cette hypothèse (DeSousa, 1987), en considérant que les émotions présentent une certaine forme de rationalité. Soit dans une version « forte » (Damasio, 1995, 1999) en partant de l'idée qu'il n'y a pas de rationalité sans émotions.

Goffman (1966) est le premier à avoir saisi l'ironie du rôle des émotions dans les situations de travail¹⁸⁴.

Au-delà de ces questions il s'agit aussi d'envisager comment les émotions sont comprises dans un contexte de travail¹⁸⁵.

Les émotions sont liées au stress et aux tensions psychologiques dans la mesure où stress et tensions vont venir solliciter les individus sur le plan émotionnel¹⁸⁶.

Boudens (2005) a montré que les thèmes d'élaboration et de maintien d'équilibre dans les relations et le maintien des liens et de l'identité personnels tendent à être particulièrement

Huy, 2009). On voit bien ici le lien qui peut être fait entre la conduite du changement et une politique managériale visant au bien-être des salariés.

¹⁸²Le cerveau reptilien, source des comportements primitifs, répond aux besoins fondamentaux de l'espèce et n'a accès qu'à une mémoire à très court terme. Il agit selon des schémas rigides et stéréotypés, sous la forme de comportements automatiques (routine, itinéraires fixés à l'avance, rituels, ...).

Le cerveau limbique est quant à lui en étroite relation avec les centres des pulsions et des émotions. Sa fonction est la survie par une bonne adaptation à l'environnement social : statut social, intégration à un groupe, sentiment de sécurité... C'est aussi le lieu des mécanismes de motivation, réussites et échecs, plaisir et déplaisir... Ce système est imperméable à tout logique. Toute information passe par le limbique qui filtre l'information et soit excite alors le cortex soit bloque toute réaction du cortex si l'information émanant d'émotions négatives.

Le cortex quant à lui, présente des caractéristiques tout à fait nouvelles par rapport aux deux autres cerveaux précédemment cités : la plasticité et la souplesse. Le cortex ne répond pas à des automatismes. Il peut répondre lorsqu'il est stimulé d'une manière originale c'est-à-dire inattendue ou même choisir de ne pas répondre. Il représente la conscience, la capacité symbolique et le langage. Ce cerveau donne à l'homme la possibilité de manipuler les concepts, de prendre de la distance par rapport aux objets ce qui lui donne la possibilité de créer à l'infini. La capacité d'innovation et d'apprentissage de l'individu relève du néocortex.

¹⁸³Comparable aux autres mécanismes d'adaptation, comme le grelottement lorsqu'il fait froid ou la transpiration lorsqu'il fait chaud. Une émotion est donc une réaction spécifique du corps à une situation précise. On peut distinguer trois phases qui durent au total quelques minutes : charge, tension et décharge. Durant la phase de tension, le corps est intégralement mobilisé ; dans la phase de décharge, il se libère de cette énergie et retrouve, après l'extériorisation, son équilibre initial. Si cette tension n'est pas supprimée, elle est susceptible de bloquer notre système émotionnel.

¹⁸⁴Si, à chaque instant, l'individu négocie consciemment et activement une série d'actions et de décisions personnelles, d'apparence unique, à long terme pourtant, toutes ces actions finissent par ressembler à un consentement passif à certaines conventions sociales inconscientes : les gens ne tentent pas seulement de se conformer extérieurement mais aussi intérieurement.

¹⁸⁵En particulier, sont-elles (i) des objets du travail en tant qu'elles seraient à transformer (à conformer, voire à réprimer, mais aussi à déployer et à inventer) ? C'est, pour l'essentiel, ce que retient l'approche de Hochschild (1983), dans sa tentative de « sociologiser » les émotions. Sont-elles (ii) des outils de travail qui le rendent possible et le facilitent (ainsi que Forseth et Dahl-Jorgensen le proposent, 2003), ou, dans une optique assez proche, des ressources (on travaille à partir de ses émotions, de même que l'on mobilise son intelligence) ? Ou encore, les émotions ne sont-elles pas (iii) un effet du travail (notamment du travail émotionnel, tel que défini par Hochschild, 1983) dans le sens où celui-ci est éprouvant émotionnellement pour celui qui l'accomplit (ce qui est sous-jacent aux analyses mettant en lumière la souffrance et l'aliénation engendrées).

¹⁸⁶On sait que le stress induit trois types de réponses de la part de l'organisme : (i) une réponse physiologique, (ii) une réponse comportementale et (iii) une réponse psychologique (émotions + évaluation cognitive).

évocateurs d'émotions. Les facteurs évocateurs positifs incluent l'accomplissement professionnel et le dépassement des problèmes, le support personnel, la solidarité et les interactions sociales. Les facteurs évocateurs négatifs incluent les situations inéquitables relatives aux compensations non-financières, la discrimination, les conflits larvés ou déclarés, les luttes de pouvoir, la violation des normes et de la confiance au détriment d'autres personnes ou de l'organisation elle-même.

Dans l'étude de Mignonnac et Herrbach (2004), les événements positifs les plus fréquents étaient l'accomplissement et l'encouragement de la part des supérieurs et des collègues, et les événements négatifs les plus fréquents étaient le fait d'être affecté à un travail non-désiré, le départ d'un collègue ami, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou les collègues et les interférences entre le travail et les problèmes personnels.

Il y a une longue tradition de recherche sur les liens entre caractéristiques professionnelles et d'autres facteurs environnementaux en tant qu'importants stimuli qui influencent les états affectifs des travailleurs (Hackman & Oldham, 1976 ; Herzberg, 1966 ; Saavedra & Kwun, 2000).

Frost (2003) souligne que les individus au sein des organisations souffrent en fonction de la manière dont leurs organisations semblent répondre aux événements, davantage que par rapport aux événements eux-mêmes, en particulier ceux liés aux dimensions de responsabilité, d'équité, de certitude, de contrôle et l'habilité de gérer les conditions présentes.

Ainsi, la revue de littérature sur les émotions et le contexte managérial montre bien en quoi l'organisation a un rôle à jouer dans une politique de bien-être au travail, thème au cœur de la RSE.

3. Contexte de l'étude

Présentation du Groupe

Le groupe Essilor, le numéro un de l'optique ophtalmique, a été fondé en 1972. Celui-ci élabore et fabrique des verres adaptés aux défauts visuels. En 2008, sa production mondiale atteint 215 millions de verres avec un chiffre d'affaire s'élevant à 2,9 milliards d'euros. Le groupe emploie 31 534 salariés dans le monde.

Le groupe se repose sur quatre valeurs essentielles : l'innovation, l'expertise (un seul produit, et 100 métiers) l'internationalisation et la participation salariale (1 salarié sur 4 est actionnaire du groupe).

Présentation du site de Dijon et audits réalisés

Le site de Dijon comprend 350 personnes, sa production s'élève à 8 millions de verres par an, ce qui représente 4% de la production mondiale. L'entreprise se compose de salariés d'une moyenne d'âge de 47 ans et d'une ancienneté moyenne de 22 ans. De plus, 70% des salariés sont sans diplôme et 82% des ouvriers sont des femmes. Sur ce site, il existe deux chaînes de production, une Organique et l'autre Polycarbonate. La chaîne de production dite Organique est la plus ancienne et la plus manuelle, alors que celle dite Polycarbonate est la plus moderne et la plus automatisée.

L'usine de Dijon est un site d'industrialisation de certains nouveaux procédés de fabrication. Elle doit régulièrement intégrer de nouveaux procédés et adapter son flux de production. Afin de faciliter l'intégration de ces nouveautés, le site de Dijon est moteur dans la mise en place d'innovations en matière d'organisation et de management.

Avant notre intervention de recherche action deux audits (2006 et 2008) avaient été menés sur ce site. Ces deux enquêtes avaient mis en évidence des besoins d'amélioration sur trois points particuliers : le travail au quotidien et la politique humaine, l'information et la communication la formation et l'évolution des salariés

A partir de 2006, Essilor Dijon a développé une nouvelle politique des ressources humaines dans le cadre d'une politique de changement culturel. Celui-ci consiste en un passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante. Cette politique repose d'une part, sur une formation plus efficace permettant l'évolution des compétences des salariés, d'autre part, sur une plus grande implication des salariés dans l'entreprise, et enfin sur une meilleure communication interne.

Cette politique de changement culturel repose sur différents projets (évolution métier avec un horizon de 5 ans ; mutualisation des compétences et meilleure connaissance des postes ; formations de type inductif, déductif ou analogique selon les besoins des salariés ; amélioration des conditions de travail : ergonomie) et outils (matrice de compétences personnelles ; synthèses personnelles et entretiens d'évaluation ; journées Espace-Temps ; Droit Individuel à la formation (DIF) ; Ergossil ; chantiers d'amélioration continue).

4. Méthodologie et question de recherche

Il s'agit d'une « recherche intervention »¹⁸⁷. Les données quantitatives ont été collectées à l'occasion d'une formation dispensée par la DRH du site. Les entretiens semi-directifs de 30 minutes en face-à-face ont été conduits sur le site dans une salle respectant la confidentialité. Les outils de traitement des données sont des outils statistiques et bureautiques. La documentation a été en outre complétée par des documents concernant l'entreprise mis à disposition par Essilor.

L'analyse quantitative

(171 ouvriers, 36 ETAM et 5 cadres) lors de journées de formation. Ce questionnaire¹⁸⁸ anonyme (1 question fermée, 57 questions semi-ouvertes, 1 question ouverte) formalisé par l'ANACT (Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail) nous ont permis d'interroger les salariés sur les points suivants : la charge de travail, l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, l'exemplarité et l'équité. Par ailleurs une question spécifique a été posée sur les émotions vécues au travail.

L'analyse qualitative

Nous avons établi un guide d'entretien qualitatif se composant de 9 questions¹⁸⁹. 29 entretiens semi directifs sur la base de ce guide d'entretien ont été menés auprès de 21 Ouvriers, 4 ETAM ainsi que 4 Cadres. La durée de ces entretiens était de 30 minutes en face-à-face.

Question de recherche et modèle

Notre question de recherche est la suivante : quel est l'impact d'une politique du changement sur le stress des salariés ?

L'étude de la revue de la littérature nous a permis de dégager un certain nombre d'hypothèses :

¹⁸⁷Qui s'appuie sur une association des utilisateurs de ses résultats dès le début du processus de création de connaissance (M. Bourdouxhe et L. Gratton, 2003). La recherche intervention suppose la création de relations interpersonnelles avec les utilisateurs, ce qui est le cas avec Essilor Dijon.

¹⁸⁸Le questionnaire se compose de 59 questions au total. Certains critères personnels ont été demandés du type sexe, poste, contrat, ancienneté, âge et service afin de rendre pertinente notre analyse en fonction du statut du salarié. La dernière question était ouverte et reposée sur du déclaratif afin que les salariés puissent s'exprimer librement sur leur satisfaction au travail. Concernant la méthodologie de l'analyse statistique, nous avons choisi les échelles de Likert. Sur les 58 questions, seules 40 ont pu être exploitées.

¹⁸⁹Les questions portaient sur les thèmes suivants : le bien être au travail, la motivation au travail, les améliorations possibles par rapport aux conditions de travail, comment les changements opérés depuis ces trois dernières années sont perçus (passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante), les propositions personnelles dans le but d'améliorer ce changement culturel. Les entretiens ont été enregistrés.

H1 : Le changement est source d'incertitude et donc d'émotions négatives (stress) => étude des résistances au changement et des émotions au travail

H2 : C'est le management du changement qui induit un stress plus que les événements => étude du soutien social, du soutien hiérarchique et de la communication

H3 : Le management peut-être une source de régulation des émotions et donc de performance dans la conduite du changement => étude du niveau de stress et de la satisfaction au travail

Ce sont ces hypothèses que nous allons analyser et discuter aux regards des résultats des deux études quantitative et qualitative menées sur le site d'Essilor Dijon.

5. Résultats et discussion

H1 : Le changement est source d'incertitude et donc d'émotions négatives

Les résistances au changement s'appuient sur des émotions négatives. Dans le cas d'Essilor les émotions mises en avant par les salariés sont dans une large mesure liées à une peur et une difficulté à se projeter dans l'avenir.

Dans le questionnaire quantitatif, la question était posée de la manière suivante : *"Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail"*.

La réponse à cette question est assez mitigée (même si l'échelle de Likert sur cette question est à 4 positions pour obligé l'interlocuteur à se positionner). 55% des salariés sont en train de vivre ou vont vivre un changement qu'ils ne considèrent pas comme indésirable. Cependant, ils sont 45% à considérer le changement comme indésirable. L'avis est donc très partagé¹⁹⁰.

Les entretiens qualitatifs sont source d'enseignements plus riches sur cette question et permettent de l'affiner. La difficulté émotionnelle liée au changement peut s'expliquer par un manque de confiance en ses propres capacités : *« J'aime bien mon travail, je n'aime pas trop changer, je n'ai pas trop fait d'études »* (opérateur). Ou bien par un besoin de davantage d'information dans le processus managérial. Il y a une *« Peur de l'incertitude »*.

Ce sentiment d'incertitude peut s'expliquer aussi par le fait que pour la population des opérateurs le changement culturel n'est pas vraiment compris. 65% des personnes interrogées ne comprennent pas le changement culturel.

Au sujet du passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante, une des personnes interrogées fait la remarque suivante : *« J'en ai entendu parler mais ce n'est pas mon vocabulaire. », « Je ne connais pas, c'est la culture informatique ? »*

Ainsi, l'innovation organisationnelle peut être perçue par les salariés comme un facteur important d'incertitude et donc de peurs. La politique de RSE consiste dans ce cas à donner du sens à l'action menée par la direction.

H2 : C'est le management du changement qui induit un stress plus que les événements en eux-mêmes

L'incertitude liée au changement génère des émotions qui peuvent être négatives. L'analyse des cerveaux de Mac Lean (1972) permet de mieux comprendre le rôle fondamental des émotions. Selon lui, le cerveau humain est tri-unitaire (tripartite).

L'étude quantitative sur l'indice d'émotion montre que le contexte managérial influe sur le niveau de stress au travail.

¹⁹⁰Par rapport à la position (opérateur, technicien, cadre), on constate que la moitié des effectifs est partagé. En effet, on retrouve la même répartition entre les salariés plutôt pas d'accord et plutôt d'accord. Il n'y a pas de majorité qui ressorte vraiment. Cette réponse suggère que nous allions plus loin dans l'analyse, ce que nous permet l'étude qualitative.

La conduite du changement du site d'Essilor Dijon consiste en la mise en place d'une organisation apprenante¹⁹¹.

Il y aura donc deux réactions possibles face au changement. Soit les salariés se sentent bien au travail ils sont stimulés positivement mais ils peuvent être réfractaires au changement s'ils ne sont pas convaincus de la pertinence de l'action et si le changement peut porter atteinte à leur sérénité. Soit les salariés se sentent mal au travail, ils sont stimulés négativement ils sont directement réfractaires au changement et font appel à leurs automatismes.

Ici, le rôle de la direction est de convaincre et de donner confiance en la politique du changement pour qu'elle soit acceptée et intégrée. Ceci en communiquant de façon transparente. Encore faut-il que les salariés puissent s'approprier l'expérience. Dans le cas Essilor, le changement mis en place avait été présenté lors de journées de formation¹⁹².

L'analyse de régression basée sur la question relative aux émotions au travail¹⁹³ permet d'identifier la place du contexte du travail dans le stress des salariés sur le site d'Essilor Dijon.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,412(a)	,170	,166
2	,476(b)	,226	,219
3	,492(c)	,242	,231
4	,514(d)	,264	,251

A Valeurs prédites : (constantes), Index autonomie

B Valeurs prédites : (constantes), Index autonomie, reconnaissance

C Valeurs prédites : (constantes), Index autonomie, reconnaissance, Index soutien

D Valeurs prédites : (constantes), Index autonomie, reconnaissance, Index soutien, index changement

Tableau 2 : Calcul de la marge de manœuvre d'Essilor pour améliorer le bien-être au travail

D'après ce tableau on constate que l'entreprise Essilor pourrait avoir une marge de manœuvre de 25% pour améliorer l'environnement de travail de ses salariés.

¹⁹¹Si l'on applique le modèle de Mac Lean (1972, 1990) on peut voir que le néocortex est la partie du cerveau qui va permettre l'apprentissage ou encore être la source d'une force de proposition. Pour que le cortex soit stimulé il faut que le limbique soit la source d'une stimulation positive. L'apprentissage n'est possible que lorsque le limbique est satisfait. C'est pourquoi des émotions comme le stress, la frustration ou le manque de reconnaissance sont la source d'une insatisfaction. Cette insatisfaction sera alors à l'origine d'un blocage et le cortex ne sera pas stimulé. Au contraire le sujet va alors se retrancher dans des automatismes. Il va se raccrocher à des choses qu'il sait déjà faire et qui font parties de sa routine. On en revient dès lors à une culture taylorienne. Il est donc nécessaire de stimuler les employés de manière positive et surtout réduire absolument toutes les émotions négatives sous peine de ne pouvoir mettre en place une culture apprenante.

¹⁹²Selon le DRH du site "Ce qui diminue l'incertitude et l'anxiété face au changement c'est la possibilité donnée au salarié d'expérimenter les conditions du changement et de l'en rendre acteur comme par exemple au travers de chantier d'amélioration dans lequel c'est l'opérateur/ouvrier qui constate les écarts entre ce qu'il vie et ce qu'il voudrait vivre. C'est lui qui propose et met en œuvre les changements.

Nous avons préalablement expliqué aux salariés qu'ils seraient acteurs de la culture du changement, nous avons très largement communiqué mais tant qu'ils n'en avaient pas fait l'expérience positive ils restaient en stress face au changement".

¹⁹³A partir des réponses à la question 38 qui portait sur les sentiments au travail, nous avons classé d'un côté les sentiments positifs et d'un autre côté les sentiments négatifs et nous avons réalisé des moyennes. Il y a 9 sentiments positifs et 9 sentiments négatifs ceux-ci sont notés de 1 à 5 donc la note maximale est 45 pour chaque bloc de sentiments.

Cette action est possible en jouant sur les 4 Index que nous pouvons considérer comme des leviers. Il semblerait que les index les plus significatifs soient l'autonomie et le soutien car de ces deux thèmes découlent la reconnaissance, le stress et la conduite du changement¹⁹⁴.

Ainsi, au regard de l'indice d'émotions au travail, les deux principaux freins au changement et générateur de stress sont le manque d'autonomie et le manque de reconnaissance. La mise en place par la direction du site d'équipes autonomes a justement pour but de pallier ces deux manques facteurs de stress.

L'étude qualitative confirme cette analyse. Ainsi par exemple un opérateur observe : « Il y a eu une permutation de certains salariés entre les 2 équipes en 2X8 pour équilibrer les mi-temps dans les équipes, on ne nous a pas demandé notre avis ».

Ainsi, l'étude sollicitée par la direction du site d'Essilor afin de mesurer le stress induit par le changement organisationnel sur son site de production est une véritable innovation sur le plan de la pratique managériale. Ceci met bien en relief l'attention portée par la direction du groupe Essilor sur son politique de bien-être au travail et plus largement de RSE.

H3 : Le management peut-être une source de régulation des émotions et donc de performance dans la conduite du changement

Le degré de résistance au stress est variable en fonction des individus. Dans le cas Essilor, il est intéressant de noter que la population la plus stressée, c'est-à-dire les techniciens (middle managers) est aussi la population qui a intégré le stress comme un « mode de vie ».

Analyse de régression score de stress

Dans cette partie, nous avons analysé les liens entre le niveau de stress (score de stress) et les variables relatives aux conditions de travail telles que mesurées par le questionnaire quantitatif. Ces variables concernent la charge de travail, le niveau de reconnaissance, le soutien social, l'autonomie et le soutien hiérarchique.

Les données montrent que seules la charge de travail et le niveau de reconnaissance ont un effet significatif sur le niveau de stress ($F(5, 120) = 4.523, p \leq .001$ et $F(5, 120) = -2.337, p = .02$, respectivement). Ceci indique qu'une plus forte charge de travail est associée à un niveau de stress plus élevé mais aussi qu'un niveau de reconnaissance plus élevé peut permettre de modérer le stress. Il faut aussi noter que l'effet de la variable « soutien social » se rapproche du seuil de significativité sans toutefois l'atteindre ($F(5, 120) = -1.745, p = .83$).

Tableau 3:

Analyse de régression examinant les liens entre le niveau de stress et les conditions de travail

Variables	Score de Stress
	β
Charge de travail	.343**
Autonomie	-.001

¹⁹⁴Par exemple, si les ETAM donnent plus d'autonomie aux ouvriers et plus de soutien, ces derniers ressentiront une meilleure reconnaissance de leur travail et seront plus ouverts au changement. Les ouvriers devraient se sentir mieux au travail c'est-à-dire que la charge d'émotions positives est supérieure à la charge des émotions négatives¹⁹⁴. Ceci leur permettrait de s'adapter plus facilement à une organisation apprenante. Pour le DRH du site "C'est exactement le but des chantiers d'amélioration : vous êtes acteurs du changement et nous vous donnons les moyens de réaliser ces changements dans le sens de l'autonomie et reconnaissance des salariés".

Parallèlement, en donnant plus d'autonomie aux ouvriers, les ETAM devraient être libérés en partie du stress occasionné par la surcharge de travail dû à leur rôle central. La RRH du site considère que les ETAM n'ont pas compris quels été leur rôle (en particulier les chefs d'équipes). Ils sont encore dans une logique de faire plutôt que de faire faire.

La direction a un rôle de soutien auprès des ETAM. Elle doit être moteur de cette démarche en redéfinissant les rôles de chacun, en communicant, en formant et en accompagnant ces ETAM.

Soutien social des collègues	-.178
Niveau de reconnaissance	-.225*
Soutien hiérarchique	-.127
R ²	.35

Note :

* $p \leq .05$

** $p \leq .001$

L'analyse qualitative confirme l'énorme besoin de reconnaissance ressenti par les salariés. Les émotions vécues par les opérateurs sont soit très positives soit très négatives. Elles sont en grande partie liées au sentiment de reconnaissance renvoyé par l'organisation et notamment par le management¹⁹⁵.

La communication qui est un cœur du changement préoccupe plus particulièrement les cadres. Ceux-ci mettent en avant le besoin de l'améliorer et leur difficulté à devoir parfois adapter leur discours à la cible. « *Seulement une partie des choses est dite l'autre partie est censurée* ». Ceci peut les mettre au niveau émotionnel dans des situations parfois difficile à vivre. Ce qui fait constater à l'un d'entre eux : « *Il faudrait privilégier le face-à-face quand le changement est difficile* ».

Cette analyse montre bien en quoi le management est la clé de voute d'une conduite du changement réussie. La prise en compte des émotions au niveau managérial apparaît ainsi comme une étape nouvelle vers un management innovant et responsable.

6. Conclusion

La conduite du changement est source d'émotions négatives (stress) qui peuvent être des freins importants à la mise en œuvre de ce type de management. L'originalité de cette étude est de montrer en quoi la prise en compte des émotions dans le management du changement constitue une pratique innovante en termes de RSE. En effet, les émotions ont un rôle particulier à jouer dans ce type de contexte managérial précisément parce que comme le rappelle Damasio (1995, 1999) le cerveau émotionnel intervient avant le néocortex.

Ceci pourrait vouloir dire que certaines résistances au changement proviennent de mécanismes psychologiques subtils qui ne sont pas toujours conscientisés par les acteurs.

Aussi, et là réside le deuxième apport de ce travail, la posture managériale responsable constitue alors un véritable levier dans un contexte de changement, comme acteur potentiel de régulation des émotions négatives.

En effet, dans notre étude, les résultats montrent que seul la charge de travail et le niveau de reconnaissance des salariés ont un effet significatif sur leur niveau de stress. Ceci tend à montrer qu'un management du changement qui tiendrait compte des jeux d'acteurs et des conditions de travail permettrait de diminuer le stress associé à ce type de contexte managérial.

Ainsi le bien-être au travail constitue bien un vrai enjeu managérial et sociétal aujourd'hui. La prise en compte de la dimension émotionnelle dans le contexte de travail pourrait donner une nouvelle et efficace orientation au management dans les années à venir.

¹⁹⁵Chez les opérateurs le besoin de reconnaissance s'exprime dans la demande de prise en compte de leur avis dans la manière d'organiser le travail. Ainsi par exemple un opérateur fait la remarque suivante : « *Il y a eu une permutation d'équipe (imposée). Ça aurait été bien qu'il y ait une table ronde pour une meilleure harmonie, pour qu'on puisse s'exprimer.* »

Ce besoin de reconnaissance et de soutien s'exprime aussi chez les techniciens qui soulignent « *La direction devrait s'impliquer un peu plus et surtout pour les messages difficiles.* ».

En ce qui concerne les cadres, les entretiens qualitatifs ont mis en lumière un sentiment globalement positif d'émotions au travail. La prise de responsabilité et l'autonomie sont considérées comme des moteurs dans leur implication au travail. La formule utilisée par un des cadres interrogés illustre bien ce sentiment : « *Chacun doit être un artisan* ».

7. Bibliographie

- ARGYRIS C., D.A Shön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions.
- BOURDOUXHE M. et L. Gratton (2003), « Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail : le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec », *Pistes*, Vol. 5, n°1, mai 2003.
- BOUDENS C.J. (2005), "The story of work: A narrative analysis of workplace emotion in *Organization Studies*", 26, 1285-1306.
- CROZIER M., F. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- CYERT R.M., J.G. MARCH (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- FORSETH U. et C. DAHL-JORGENSEN (2003), "Sur la ligne de feu : transformation du travail rationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège", *Travailler*, n°9.
- FROST P.J. P.J. (2003), *Toxic emotions at work*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.
- GOFFEMAN E. (1966), *Behavior in Public Place: Notes of the social Organization Gathering*, Free Press.
- GOLEMAN D. et R. BOYATZIS (2008), « Social Intelligence and the Biology of Leadership », *Harvard Business Review*, pp. 1-8, Sep. 2008.
- HAAG Ch. et H. Laroche (2009), « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique » *M@n@gement*, 12 (2), 82-117.
- HACKMAN J.R. et G.R. Oldham (1976), G.R., "Motivation through the design of work: Test of a theory" in *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- HANNAN M., J.FREEMAN (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82.
- HERZBERG F., F. (1966), *Work and the nature of man*. Chicago: World Publishing.
- HOCHSCHILD A.R (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- HUY Q. N. (1999), « Emotional capability, emotional intelligence and radical change », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n°2, pp 325-345.
- KATZ D., R. KAHN (1978), *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley.
- LAWRENCE P. et P. LORSH (1983), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration et différenciation*, Editions d'organisation.
- MAC LEAN P. (1972) Cerebral evolution and emotional process: new findings on the striatal complex. *PD Ann NY Acad Sci*, 193: 137-149.
- MAC LEAN P., P (1990). *The triune brain in evolution: role of paleocerebral functions*. New York: Plenum Press.
- LE MOIGNE J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- MARTINET A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Edition McGraw-Hill, Collection Stratégie et Management, Paris.
- MIGNONNAC K. et O. HERRBACH (2004), "Linking of work events, affective states, and attitudes. An empirical study of managers' emotions" in *Journal of Business and Psychology*, 19, 221-240.
- MOSTEFAOUI R. (2007), "Les compétences managériales, principale condition de succès de changement", *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 5, n°1, p. 1-15.
- OSHAGBEMI T (1999) Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology* 14(5), pp. 388-403.
- PETTIGREW A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, p.649-670, 1987.

- REMOUSSENARD C. (2007 a), "Études de cas. Le pilotage du changement pôle d'expertise. Apport de la conduite du changement à la GRH", *Les compétences managériales. Enjeux et réalités*, sous la direction de F. Dupuich-Rabasse, L'Harmattan.
- REMOUSSENARD C. (2007 b), "Making Change", *Sloan Management Review*, 15 June.
- R.E. RIGGIO et R. J. REICHARD (2008), « The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 169-185.
- SANCHEZ-BURKS J and Huy Q (2009) Emotional aperture and strategic change : The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science* 20(1): 22-34.
- SAAVEDRA R. et S.K. KWUN (2000), "Affective states in job characteristics theory", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- SIMON H.A. (1991), « Bounded rationality and organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1.
- SOARES A. (2003), "Les émotions dans le travail", *Travailler*, 9, 9-18.
- VAKOLA, M. I. Tsaousis et I. Nikolaou (2004), «The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change», *Journal of Managerial psychology*, Vol. 19, n°2, pp. 88-110.
- VALENTINE S and FLEISCHMAN G (2008), Ethics programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction, *Journal of Business Ethics* 77, pp. 159-172.
- Woodward J. (1965), *Industrial organization : theory and practice*, Oxford university.

LA DIVERSITE ET LA MIXITE: VERS UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL ET UN MANAGEMENT RESPONSABLE.

Yassine SLAMA

Docteur en Sciences de Gestion

Qualifié aux fonctions de maître de conférences par le Conseil National des Universités (CNU-France)- Section 06- Sciences de gestion

Assistant permanent

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie.

Membre du laboratoire de recherche LARIME à l'ESSEC de Tunis-Tunisie

y.slama@gmail.com

1. Introduction

Si l'économie a imposé depuis le milieu des années 90 une vision court-termiste au profit des actionnaires, elle a ainsi conduit les entreprises à traiter plus durement ses autres parties prenantes et notamment ses salariés. Cette crise de gouvernance et managériale se double d'une crise profonde du travail, fruit de 15 années de transformation accélérée des entreprises et de sous-estimation du facteur humain. Autant de facteurs contextuels qui ont de lourdes conséquences sur le management RH et rendent nécessaires une réorientation. Ainsi, la responsabilité sociale des entreprises (nouvelle norme RSE : ISO 26000) devient un levier majeur et incontournable. En effet une compréhension et une gestion de la diversité et de la mixité sont désormais devenues indispensables car la différence est une opportunité et non pas une menace. Comprendre la différence consiste à repérer chez soi et chez les autres des représentations. Assimiler la variété des représentations permet d'acquérir la maîtrise dans la relation et non la maîtrise sur les autres. Différences culturelles, conflits de valeurs, influence des stéréotypes : les sources de malentendus liées aux cultures sont considérables dans les situations de management (Gauthey, Ratiu, 1989; Möller, Svahn, 2004). La diversité culturelle se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail, la manière d'exprimer ses opinions. L'enjeu est d'analyser les différences afin d'en enrichir l'entreprise. Pour Garner-Moyer (2006), la gestion de la diversité rassemble l'ensemble des mesures prises par les entreprises afin de recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories socio-culturelles variées. Le but est d'assurer une éthique et d'accroître les performances économiques grâce notamment à un rapprochement entre les entreprises et les clientèles par l'intermédiaire d'une main d'œuvre diversifiée (Orlando, 2000).

Cette communication conceptuelle examine dans une première partie les origines des concepts de la diversité et de la mixité, tout en les définissant dans une seconde partie, puis dans une troisième partie, nous posons la question sur la mixité comme un problème de société ou un problème de management responsable, ensuite dans la quatrième nous montrons comment la mixité pourra favoriser la performance et enfin nous expliquerons la tendance de la mixité et de la diversité vers un nouveau paradigme managérial.

2. Les origines des concepts : diversité et mixité

Apparue au début des années 1990, la gestion de la diversité a été nourrie d'une part par les limites et les biais de plus en plus visibles générés par les politiques d'*affirmative action* conduites depuis les années 1960 aux Etats-Unis, et d'autre part d'initiatives privées d'employeurs soucieux de « tirer parti » de la diversité multiculturelle de la main d'œuvre en toute liberté, sans quotas de contrainte à respecter (Blender, 2008). Cette

« approche marketing » de la diversité constitue, l'un des fondements historiques de la gestion de la diversité (Cornet, 2005). L'autre élément de contexte, davantage sociétal, qui a participé à l'émergence de ce concept est l'essoufflement des politiques d'*affirmative action* aux Etats – Unis. Ces politiques se sont déployées dans trois domaines particuliers : L'emploi (via les marchés publics fédéraux, les entreprises étant tenues de réserver une partie de leur emploi à des minorités ethniques) l'armée et l'éducation.

Si ces politiques ont permis aux minorités concernées (les Noirs américains, les asiatiques...) d'accéder au système universitaire en général, et aux universités les plus renommées notamment, elles ne sont pas parvenues à compenser les handicaps sociaux qui pèsent sur les minorités qui en ont bénéficié et qui restent « sous-représentées » dans le système éducatif américains, et en particulier dans l'enseignement supérieur. Et elles n'ont pas non plus permis de renverser les stéréotypes et représentation négatives dont étaient victimes ces populations (Garner, 2012).

Le concept de mixité recouvre les relations hommes- femmes dans l'entreprise, des relations liées aux concepts d'égalité des chances, de parité et de non-discrimination permettant la progression de la carrière professionnelle des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Nous nous situons dans le registre de la mixité professionnelle, dont l'enjeu est le développement du nombre de femmes là où elles n'apparaissent pas ou peu (Wierinck et Meda 2005). Cette mixité professionnelle s'inscrit au sein d'un concept plus large, celui de la diversité. Mais dans un sens plus restreint, la mixité peut se définir comme une cohabitation entre les hommes et les femmes dans un même espace social (Wierinck et Meda 2005). Elle procède en ce sens d'un « construit social et historique » lié à la « division sexuelle du travail (salarié ou domestique) » (Fortino 2002). Les approches historiques depuis les années 1980 montrent que ce processus est de nature évolutive, non linéaire et dynamique, constitué d'avancées et de reculs (Battagliola 2004).

3. Diversité et mixité : définitions

3.1. Définition de la diversité

Selon Le Petit Robert de la langue Française 2012, la diversité qui vient du latin *diversitas*, désigne le caractère de ce qui varié, différent et se rapporte donc à la variété, à la pluralité. Utilisé en biologie pour qualifier un écosystème, le concept de diversité se rapporte alors à une grandeur en rapport avec le nombre des espèces et le nombre des individus de chaque espèce sur un territoire donné. Une grande diversité étant considérée comme une garantie de stabilité, car chaque espèce entrant dans une ou plusieurs chaînes alimentaires ne peut se développer de façon envahissante.

Dans le domaine de la gestion, la diversité renvoie également à une à une dimension d'équilibre dans la mesure où elle concourt à une gestion durable des ressources humaines d'une entreprise (Garner, 2012). Bender et Pigeyre (2008) définissent la diversité comme « la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène dans un environnement de travail qui n'exclut personne ». Cette définition met l'accent sur le respect des intérêts individuels et fait de l'entreprise un milieu favorable pour le développement du capital humain sans distinction.

Selon (Garner, 2012), la diversité peut alors reposer sur des attributs observables tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée et le handicap, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses et l'origine sociale, mais tous sont rattachés à l'être humain.

3.2. Définition de la mixité

Tout d'abord, il est intéressant de relever que l'on parle de mixité et non de diversité. La notion de mixité est un terme par essence ambigu. Il évoque un état de fait ou une situation qui serait de l'ordre de l'émulsion, c'est-à-dire de ce procédé physico-chimique qui, par agitation, abolirait l'existence de différences. La mixité est également un terme qui n'est jamais défini. Il est parfois précisé par un adjectif. On parlera alors, et ce sont les plus utilisés, de mixité fonctionnelle ou mixité sociale, la première devant participer à la production de la seconde.

Selon le Petit Robert de la langue Française 2012, la mixité qui vient du latin *mixtus*, désigne le caractère de ce qui mélangé, mixte, de ce qui composé de choses de nature différente ou de personnes de deux sexes, (exemple une classe mixte). Dans le domaine social, la mixité sociale désigne la présence simultanée ou la cohabitation, eu un même lieu, de personne appartenant à des catégories socioprofessionnelles à des cultures, à des nationalités, à des tranches d'âge différentes. A cette notion de mixité vient s'ajouter la notion de mixité professionnelle fait référence à la possibilité, pour les hommes et les femmes regroupés sur leur lieu de travail, d'avoir accès à une répartition égale de l'emploi. Autrement dit, elle remet en question l'attribution d'un genre au travail.

4. La mixité : un problème de société ou un problème de management responsable?

La question de la mixité au sein des équipes de travail peut être approchée comme une question à la fois spécifique et actuelle du management des entreprises dans le monde, puisque la question du management d'organisations dans lesquelles se trouve une proportion comparable d'hommes et de femme s'impose à des degrés divers à toutes les entreprises.

Lors de rencontres entre individus de cultures différentes se pose la question de la différenciation (Tajfel 1981). Les individus réagissent en fonction de leur propre système de référence ; dès lors la dimension culturelle devient centrale puisque « l'intangible, le sensuel, l'affectif s'imposent comme essentiels » (Meier 2005). Le manager responsable devra alors gérer des différences qui ne seront plus seulement techniques ou professionnelles, mais aussi culturelles.

Ce cadre de référence peut être utile pour analyser les difficultés que peuvent rencontrer les équipes mixtes au sein de l'organisation. En effet, gérer des équipes mixtes revient à gérer des situations complexes ou incertaines dont l'origine est d'ordre culturel, qui apparaissent nouvelles par rapport à celles qui sont rencontrées par des équipes non mixtes.

Le manager responsable est avant tout un salarié concerné par ce qui se passe dans l'entreprise, non pas sous l'aspect affectif du lien comme à l'époque du management paternaliste mais sous l'aspect d'un respect mutuel du contrat qui les lie.

Le manager responsable doit s'appropriier le moyen et le long terme dans ses analyses et ses décisions, mais il doit également appréhender l'ensemble de ses parties prenantes dans son management. Cela ne veut pas dire nécessairement compromis mais intégration et compréhension des besoins de ses collaborateurs, clients, partenaires...

Seul le manager responsable sera en mesure de porter la stratégie RSE de l'entreprise, de la traduire au quotidien, d'en tirer tous les bénéfices.

5. Mixité et performance

Comme toute gestion de la diversité, ces différences dues à la mixité peuvent favoriser la performance. Selon (Landrieux-Kartochian 2005), on peut approcher la notion de performance sous les aspects, sociaux et commerciaux.

5.1. Mixité et performance sociale

Les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise (PSE) ont été menés par Carroll (1979). Il a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la PSE. Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales. Carroll identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction à la pro-action en passant par des phases de défense et d'accommodation.

Wartick et Cochran (1985) élargissent l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble.

Selon Wood (1991), les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègre des aspects mesurables. Dans cette optique, Wood propose un modèle de PSE renouvelé. Il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques: institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Wood repère également trois processus (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux). Les résultats regroupent la réduction des impacts sociaux négatifs, la mise en place effective de programmes et politiques sociales. Complétant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Une étude menée en 2004 dans le cadre de travaux de thèse dirigés par Gilles Amado a montré que des groupes mixtes (de petite taille 5-6 personnes) en terme de culture et d'expérience professionnelle semblent plus équilibrés et plus tolérants (Gauthier 2005). D'autres recherches auprès d'entreprises témoignent qu'un lieu de travail mixte est « plus serein et plus efficace » comme le confirme Karima Goubert, dirigeante de l'entreprise Rokelec, à Belfort, spécialisée dans le câblage industriel.¹⁹⁶ L'arrivée des femmes incite à une amélioration des conditions de travail profitables aux femmes et aux hommes : c'est le cas dans les services postaux français ou chez EDF.¹⁹⁷

5.2 Mixité et performance commerciale

Un des premiers éléments avancés est la proximité avec les clients permettant de mieux cerner leurs besoins (Cox, Smolinski 1994) surtout si une large part de ces clients est constituée par des femmes. (Les résultats de l'enquête Accenture-GEF de 2003 réalisée auprès des Directeurs des Ressources Humaines des 300 plus grandes entreprises françaises, cité par Landrieux –Kartochian 2005). Reprenant les travaux de Cox et Smolinski (1994) et de Thomas et Ely (1996), Landrieux-Kartochian insiste sur la relation entre diversité des clients et diversité des interlocuteurs commerciaux. Selon Landrieux –Kartochian (2005), qui s'appuie sur les recherches de Cox et Smolinski (1994) mais également d'Isnard (2003), la mixité en tant que composante de la diversité stimule l'innovation.

¹⁹⁶ Citée par Mougin, M. (2005) Féminisation des métiers, vers l'économie mixte. L'express 18 avril 2005.

¹⁹⁷ Mougin, M. (2005) Féminisation des métiers, vers l'économie mixte. L'express 18 avril 2005.

6. Mixité et diversité : vers un nouveau paradigme managérial

Lecoœur (2010) montre que le manager doit s'adapter à ce monde de l'entreprise où la recherche de la performance est constante. Car une entreprise ne peut pas vivre sans performance économique, la recherche de résultats, c'est-à-dire un chiffre d'affaires en évolution régulière et un résultat net après impôt qui valorise les capitaux investis par les actionnaires et assure sa capacité d'autofinancement.

Le manager du XXI^e siècle doit répondre au changement fondamental de paradigme auquel nous assistons depuis une dizaine d'années. Ce changement s'associe à une demande plus explicite de la part des salariés, d'un mieux-vivre dans l'entreprise et d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Le manager du troisième millénaire doit produire du bien-être. Il s'agit d'une rupture, avec l'ancien modèle et avec nos attitudes et nos comportements. En 2008, 60% des cadres avouaient avoir quitté une entreprise ou un poste pour des raisons de management. Il est devenu un élément crucial et central et demande une grande attention de la part des directions des ressources humaines. En effet, une ligne managériale bien accompagnée et bien formée est toujours créatrice de valeur (Lecoœur 2010). Les entreprises réellement engagées dans la RSE ont toutes mis en place une véritable politique d'acculturation de leurs managers, cherchant à les rendre acteurs du devenir de l'entreprise. D'après (Barabel et Meier 2004) la nouvelle approche du rôle du manager et l'évolution du management implique la nécessité de réfléchir sur de nouvelles valeurs qui pourraient compléter les valeurs traditionnelles (classiques, masculines) en approchant différents thèmes : les valeurs féminines (Arcier 2002), la diversité, la capacité d'innovation des entreprises et la résolution de problèmes (Lunghi 2002, Cox et Smolinski 2004), la remise en cause de la notion même de pouvoir, qui change. Le « hard power » lié à un management directif, direct héritier des modèles de commandement militaire pourrait laisser la place progressivement au « soft power », moins centré sur la contrainte et privilégiant au contraire l'intuition, l'écoute ou encore l'influence (Vittori 2004).

7. Gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises : la dimension sociale de la gestion des ressources humaines

Le Management des Ressources Humaines consiste d'abord à définir sa propre stratégie et à l'adapter en permanence en termes humains, de moyens et d'objectifs, au sein d'un environnement plus que jamais incertain et changeant. Il s'agit de bâtir l'organisation humaine de l'entreprise, de mobiliser le capital humain, de déployer et de réguler les emplois et les compétences, de gérer et d'accompagner le changement, voire de l'anticiper et Gérer la diversité ou encore gérer la main d'œuvre de façon socialement responsable et redéfinir le rapport entreprise/ salarié.

La réussite d'une stratégie de Management des Ressources Humaines s'appuie donc sur la prise en compte du développement des compétences des salariés, sur la base d'une réelle volonté de dialoguer pour la mise en place des outils de pilotage. Cette posture d'écoute et de consultation est d'autant plus importante que la gestion RH s'enrichit aujourd'hui du nouveau concept de « Responsabilité Sociale des Entreprises ».

Ce nouveau concept et paradigme managérial a été défini au niveau européen en 2001 comme une adaptation de la notion de « Développement Durable » au management des organisations. Sur la base de cette définition, nombre de dirigeants se sont lancés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE qui préconise notamment la prise en compte des attentes sociétales de toutes les parties prenantes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, actionnaires, ONG, société civile, collectivités locales...) dans la gestion globale de l'entreprise. Cette prise en compte effective de l'ensemble des partenaires socio-économiques d'une organisation, et

notamment de ses salariés, constitue une véritable révolution pour la gestion interne des ressources humaines et des relations humaines en général.

De nos jours, le mot « chef » a été remplacé par celui de « responsable d'équipe » ou de « manager ». Le manager est ainsi de plus en plus pressé par sa hiérarchie et par les exigences de ses collaborateurs. Il doit faire face à son propre manager, à ses collaborateurs ou équipiers qu'il pilote souvent à distance, à ses clients, ses pairs, à ses fournisseurs internes et externes, à l'interculturel, à l'inter générationnel, à la diversité. Il doit écouter, s'adapter à chacun et adopter le « meilleur » style de management en fonction de son interlocuteur et de la situation dans laquelle il se trouve. Il doit adopter un « Management situationnel » et, plus particulièrement, un « Management coach » (Manoukian, 2011).

Une proposition allant dans le même sens est d'encourager les entreprises à produire un «audit diversité » qui serait inclus dans leur bilan social et qui permettrait d'évaluer *posteriori* la réalité de la mise en œuvre de la politique de diversité. L'existence même de tels audits peut avoir une double influence bénéfique : permettre de modifier de façon pérenne les comportements à tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, et exercer une pression à l'action envers les dirigeants de l'entreprise si les résultats de ces audits sont pris en compte par les agences de notation sociale.

8. Conclusion

Pour conclure, nous rappellerons que cette recherche propose un cadre conceptuel des deux notions de la diversité et mixité. « Une plus grande diversité des salariés accroît la performance de l'organisation. » (Peretti, 2007). Cette conviction est mise en avant par les partisans de la diversité. « La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation », affirme le préambule de l'accord du 8 mai 2006 de la SNCF.

Les changements de mentalité sont longs à se mettre en place. Les pressions sociales et culturelles restent fortes. La gestion de la diversité apparaît à beaucoup comme un moyen d'atteindre ces objectifs purement économiques, c'est pourquoi on parle de performances humaines, car reconnaître et valoriser les différences, (donc gérer la diversité), doit permettre à chacun de trouver sa place dans l'entreprise et lui donner l'impression de participer, d'intégrer un collectif dans lequel il est au centre des préoccupations.

9. Bibliographie

- ARCIER, A. (2002). « Le quotient féminin de l'entreprise », Pearson Education.
- BARABEL, M. et MEIER, O. (2004). « Le métier de manager aujourd'hui ». Cahiers Français, 321, 64-68.
- BATTAGLIOLA, F. (2004). « Histoire du travail des femmes », nouvelle édition, La Découverte.
- BENDER, A.F. (2004). « Egalité professionnelle et gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ». Revue française de Gestion 151, 205-215.
- BENDER, A.-F. (2008). « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », dans Barth, I., FALCOS, C (coord) Le management de la diversité. Enjeux, fondement et pratiques, Paris : L'Harmattan
- CARROLL A-B. (1979). « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », Academy of Management Review, vol. 4, p. 497-505
- CLARKSON M-B-E. (1995). « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20(1), p. 92-117
- CORNET, A., DELAYE C. (2005). « Gestion de la diversité. La nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ». Entreprise éthique n° 23, Octobre, pp.90-101.

- COX, T. SMOLINSKI, C (1994). « Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives ». Rapport pour l'US Département of Labor Glass Ceiling Commission.
- FORTINO, S. (2002). « La mixité au travail ». La Dispute.
- GARNER- MOYER, H. (2012). « Réflexions autour du concept de la diversité. Eclairer pour mieux agir ». Association française des managers de la diversité.
- GAUTHIER, V.(2005). « La lente mais irrésistible montée du pouvoir des femmes ». L'art du Management 1,10-11.
- GAUTHEY F. et I. RATIU. (1989). « Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management », in : Camilleri C. et M. Cohen-Emerique, Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel, Editions L'Harmattan.
- GARNER-MOYER H. 2006. « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Revue Management et Avenir, n° 7.
- ISNARD, C. (2003). « La performance par la diversité ». Ressources Humaines et Management, 11, 22-23.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2005). « Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique ». Travail et Emploi 102, p 11-20.
- LECOEUR L (2010). « L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie RSE » Gereso édition.
- LUNGI, C. (2002). « Et si les femmes réinventaient le travail ? ». Editions d'Organisation.
- MANOUKIAN A (2011). « Etre manager responsable », Edition Bréal - 248 pages
- MEIER, O. (2005). « De la diversité culturelle à sa valorisation ». European Management Review, 116, 70-75.
- MÖLLER K. et S. SVAHN. (2004). « Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks », Industrial Marketing Management, 33.
- MOUGIN, M.(2005) Féminisation des métiers, vers l'économie mixte. L'express 18 avril 2005.
- ORLANDO C.R. (2000). « Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource-Based View ». Academy of Management Journal, 43.
- PERETTI, J-M. (2007). « Tous différents ». Edition d'Organisation.
- TAJFEL H.(1981). « Human Groups and Social Categories ». Cambridge University press.
- THOMAS DA et Ely RJ (1996). « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity ». Harvard Business review. septembre/octobre.28-35.
- VITTORI, J.M.(2004). « La femme est l'avenir du Manager ». Les Echos 8 mars 2005.
- WARTICK S-L. & COCHRAN P-L., (1985). « The evolution of the corporate social performance model », Academy of Management Review, Vol. 10, n°4, p. 758-769.
- WIERINCK. M, MEDA, D. (2005). « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ». Travail et Emploi, 102, 21-29.
- WOOD D- J., (1991). « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, n°16, p. 691-718.

RSE ET GRH : UNE RELATION AMBIGUË

Eric VATTEVILLE

Professeur émérite des Universités
Professeur ESSCA Ecole de Management
ANGERS LUNAM
eric.vatteville@orange.fr
eric.vatteville@univrouen.fr

L'idée de **responsabilité sociétale de l'entreprise** est entrée dans la littérature managériale au milieu du XX^{ème} siècle avec un ouvrage de Howard R. Bowen publié en 1953 (« *Social Responsibilities of the Business Man* », Harper and Row). Elle implique une intégration des dimensions marchandes et non marchandes de la gestion et révèle que les entreprises doivent rendre des comptes à un public de plus en plus vaste et de plus en plus attentif au respect des valeurs. Le thème a été institutionnalisé en France par la loi sur les nouvelles réglementations économiques (16 mai 2001) imposant aux sociétés cotées la rédaction annuelle d'un rapport social et environnemental. Il a parallèlement bénéficié d'une reconnaissance internationale avec le Pacte Mondial des Nations Unies lancé en 1999, avec un Livre Vert des Communautés Européennes publié en 2001, et plus récemment avec l'adoption de la Norme ISO 26 000 le 1^{er} novembre 2010. Il s'agit dans tous les cas de faire entrer les principes du développement durable dans la politique générale des entreprises.

L'expression RSE désigne un phénomène complexe, forcément coloré par son origine nordaméricaine, comme le montrent les termes utilisés pour le désigner. Dans son énoncé en Anglais, « Corporate Social Responsibility », le dernier mot évoque bien plus la dimension morale du processus, le souci de mesurer les conséquences de ses actes que sa dimension juridique, l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé dans certains cas déterminés par la loi (« Liability ») (Mazuyer, 2010). Le vocable « entreprise » retenu par la traduction française, déconnecté de tout lien avec la personnalité juridique, reflète bien le flou de la notion¹⁹⁸. Mais l'imprécision s'est avérée favorable à l'extension de sa sphère d'influence, développement attesté par le passage de social à sociétal pour la transposition de l'adjectif qualificatif dans notre langue. Cette modification sémantique est lourde de sens. Le premier mot, **social**, implique que le regard des responsables du management soit tourné vers l'intérieur. Pour les spécialistes des ressources humaines, le problème central est alors la gestion de la relation d'emploi, l'appariement des postes et des travailleurs dans un système de négociations collectives. Le second mot, **sociétal**, suggère un changement radical d'orientation, les préoccupations des managers sont prioritairement dirigées vers l'extérieur, vers tous les acteurs susceptibles d'être affectés par les objectifs et le fonctionnement de leur organisation (les consommateurs, les ONG, les voisins des sites de production ...). L'approche par les parties prenantes constitue la manifestation la plus élaborée de ce retournement analytique (Freeman, 1984). Elle a été entérinée par la Commission Européenne en octobre 2011, définissant désormais la RSE comme « *La responsabilité des entreprises vis à vis des effets qu'elles exercent sur la société.* » Cette mutation place la contribution des firmes aux enjeux du développement durable au cœur du mécanisme. Elle est à l'origine d'une crise d'identité pour la fonction ressources humaines, confinée à la gestion d'une partie prenante parmi beaucoup d'autres et même d'un facteur de production secondaire dans la firme virtuelle.

¹⁹⁸ L'entreprise n'est pas un sujet de droit (Trébulle, 2011).

RSE et GRH entretiennent des relations contradictoires. D'un côté les entreprises, soucieuses de remédier à un déficit d'image croissant depuis le début du siècle, sont de plus en plus souvent tentées par l'affirmation claironnante de valeurs éthiques et d'engagements moraux. Ce nouveau discours managérial, inspiré par le souci d'apparaître pleinement responsable, laisse entrevoir pour les travailleurs des promesses émancipatrices et pour les DRH l'émergence d'une nouvelle légitimité. Cette espérance retiendra notre attention dans une première partie.

D'un autre côté, malheureusement, ce changement de perspective se heurte à une contrainte de compétitivité de plus en plus pressante. Pour y faire face, les spécialistes des ressources humaines ont mis en place des modes de gestion de plus en plus aliénants dont le développement est tout aussi rapide que celui des discours humanistes bâtis autour de l'exigence de RSE. Nous consacrerons à ces pratiques notre seconde partie ; la recherche de la performance se concilie difficilement avec la poursuite du bien commun.

1. Des promesses émancipatrices : une légitimité nouvelle pour la GRH.

La « bonne gestion » repose sur l'exercice d'une raison humaniste. Elle poursuit la recherche d'un ordre juste, respectueux des droits de l'homme et de l'environnement. Elle est plus soucieuse de développement que de croissance. La RSE, dans cette perspective, apparaît comme une nouvelle et prometteuse convention. Elle suppose un changement de regard sur le management, le passage de la rationalité à la légitimité. Elle est susceptible de réenchanter la GRH en la chargeant de faire du salarié un acteur dans un projet collectif donnant du sens à l'activité laborieuse et faisant de l'entreprise une communauté soucieuse de contribuer au bien commun. La GRH est un facteur clé du succès dans la poursuite de la mobilisation des travailleurs autour de valeurs partagées, dans la recherche d'une performance globale.

La RSE lui offre la possibilité d'élargir son champ d'action en permettant au DRH de devenir un DRS (**I₁**). Elle laisse entrevoir la possible généralisation d'un nouveau rapport salarial organisé autour du travail décent et lié à un mode de coordination par la norme (**I₂**). Enfin elle est susceptible de donner naissance à un nouveau paradigme, la valeur partagée, dont l'émergence s'avère difficile (**I₃**). Ces trois axes de l'analyse seront successivement présentés. Leur conjonction est seule capable de fournir à la GRH un nouveau principe organisateur, des finalités nouvelles au moment même où les origines de l'avantage concurrentiel se sont déplacées du capital technologique vers le capital humain et social.

2. Un champ d'action élargi : du DRH au DRS.

A mesure que l'entreprise – institution se contracte pour ne plus devenir qu'un organisme virtuel, un simple nœud de contrats, une plateforme d'accueil temporaire pour ses salariés, le périmètre dévolu à l'action de la fonction ressources humaines s'accroît. La responsabilité sociale interne suscite de moins en moins d'intérêt avec la rétraction des effectifs et leur précarité croissante ; en revanche, la responsabilité sociale externe (« hors les murs ») éveille une implication de plus en plus soutenue. Ce basculement s'est traduit dans le vocabulaire, par le passage du social au sociétal¹⁹⁹. Simultanément il est affirmé que les responsables des

¹⁹⁹ L'utilisation de l'adjectif « global » a parfois été proposée (Merlin-Brogniart et Depret, 2011). Son principal avantage est de différencier les initiales désignant deux conceptions sensiblement différentes du phénomène (RSE et RGE).

ressources humaines doivent apporter leur contribution aux dimensions environnementales des politiques générales de leur entreprise (Peretti et Uzan, 2011). L'ampleur de la transformation dans le contenu de leur poste pourrait même justifier le changement de leur titre, le DRH devenant un DRS (Igalens, 2003), voire un DRH – RSE ou encore un DRH et du Développement Durable²⁰⁰. Le souci de contribuer à la promotion d'un développement soutenable est de plus en plus répandu dans les entreprises françaises (Ernst et HonoréRougé, 2012), il touche plus de la moitié des sociétés de 50 personnes ou plus. Faut-il pour autant le faire peser sur la fonction ressources humaines ? Les deux volets du développement durable n'appellent pas nécessairement la même réponse.

La dimension sociale a toujours été au cœur de la GRH. La simple application du droit du travail dans un pays à forte densité de textes juridiques comme la France est une contribution majeure à la mise en œuvre de la RSE interne. Avant de s'engager à dépasser la loi par le biais de multiples supports discrétionnaires : guides, principes directeurs, lignes directrices, codes de conduite, chartes éthiques ... , il ne serait pas mauvais de la mettre en œuvre. Cela implique de multiples déclinaisons : mise en place d'instances de dialogue social, organisation de procédures d'alerte, promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dispositifs de lutte contre les discriminations, contre le travail illégal, contre le travail des enfants ...

La dimension écologique soulève, en revanche, de sérieuses difficultés d'intégration dans une stratégie des ressources humaines. Elle nécessite une double exploration. La première ligne de recherche concerne l'adaptation de l'organisation : à qui convient-il de confier la mission de surveillance de l'environnement et de la gestion de la « pression verte »²⁰¹ ? Le second axe d'investigation porte sur l'élaboration d'une nouvelle logique de valorisation et de critères de décision inédits. Situer l'essentiel des enjeux du développement durable au niveau de la fonction RH n'est pas sans dangers. L'extension indéfinie de son périmètre d'action du juridique au social, de l'économique à l'écologique, comporte un sérieux risque de dissolution de la spécificité de la spécialité, menacée déjà par la croissance rapide de l'externalisation²⁰².

L'élargissement des rôles de la fonction RH demeure un objet de débats²⁰³. Il peut s'envisager d'un double point de vue : temporel et spatial (Igalens, 2011). Le premier oppose le court terme et le long terme ; pour les concilier, le DRH participe d'une part à la régulation des tensions entre les parties prenantes, il assure d'autre part la maintenance et le développement du capital humain. Il est négociateur et stratège. Le second point de vue conduit à distinguer l'externe et l'interne. D'un côté le DRH recherche sur le marché du travail les moyens humains nécessaires aux opérationnels pour réaliser leurs objectifs, d'un autre il est le garant de la cohésion de son organisation. La relation d'emploi est l'instrument permettant de réconcilier ces deux préoccupations. Son contenu peut être amélioré par la prise en compte de

²⁰⁰ Ces appellations demeurent rares, elles n'apparaissent pas dans les réponses fournies par les RRH au baromètre RH ESSCA Bodet en 2011 et 2012 (respectivement 631 et 684 réponses recueillies auprès de collaborateurs d'entreprises de moins de 5000 personnes).

²⁰¹ La maîtrise des risques en cette matière (taux de prélèvement sur la nature, niveaux de rejet, seuils réglementaires, volumes critiques ...) implique des connaissances techniques.

²⁰² 25 % des missions en 2010, 30 % en 2011, 35 % en 2012, selon le baromètre RH ESSCA Bodet.

²⁰³ Les réponses au baromètre RH ESSCA Bodet révèlent, pour 2012, la lenteur avec laquelle les préoccupations de nature sociétales pénètrent dans la population des PME. « Promouvoir la diversité », « Tenir compte du respect de l'environnement », « S'engager dans des démarches socialement utiles » sont des ambitions à peine décelables. Cette faiblesse est révélatrice d'un décalage certain par rapport à l'évolution de l'opinion publique.

la RSE dans la politique générale de l'entreprise, deuxième promesse évoquée dans le second point.

3. Un nouveau rapport salarial : le travail décent.

La RSE peut être présentée comme une méthode de gestion de la relation d'emploi (Mazuyer, 2010). Ses thuriféraires y voient la source d'une gestion humaniste au service de toutes les dimensions de la personne humaine et du bien commun. Elle met les salariés en position de responsables de leur avenir et s'efforce de les mobiliser autour de valeurs partagées pour générer le consensus propices aux stratégies « gagnant – gagnant », aux jeux à somme positive. Néanmoins ils sont ravalés au rang de banale partie prenante²⁰⁴, transformation très cohérente avec le « moment libéral » (Pesqueux, 2007) car elle efface le conflit inhérent à toute relation d'emploi. Cette évolution peut d'autant moins être considérée comme une contribution au progrès social, que la RSE crée souvent des obligations nouvelles à la charge des salariés devenus les relais de la mise en œuvre du nouveau dispositif (respect de l'éthique de l'entreprise, lutte contre la corruption, confidentialité ... parfois assortis de sanctions dans une utilisation disciplinaire des codes de conduite).

L'affaiblissement des formes traditionnelles de la régulation étatique dans le cadre national peut être partiellement relayée par une contrainte d'origine internationale construite autour de l'exigence de travail décent posée par l'OIT et par l'élaboration de normes incitatives et négociées laissant entrevoir l'apparition d'un nouveau mode de coordination des activités économiques aux côtés du marché (le contrat librement négocié) et de la hiérarchie (l'ordre émanant d'une relation d'autorité).

▪ La notion de **travail décent** est apparue en 1999 dans le rapport présenté par le Directeur de l'Organisation Internationale du Travail. Elle s'inscrit dans le contexte normatif dessiné par la Déclaration relative aux Principes et Droits Fondamentaux du Travail adoptée en 1988²⁰⁵ et elle est devenue la composante essentielle de la sécurité socioéconomique et l'ambition centrale du programme du Bureau International du Travail (BIT) pour le début du siècle en cours. Elle peut se définir de la façon suivante : « *Création d'un ensemble de lois, réglementations et institutions qui permettent à un nombre croissant de membres de toutes les sociétés du monde de travailler sans oppression dans une sécurité raisonnable, en améliorant progressivement leurs possibilités d'épanouissement personnel et gagnant de quoi subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles.* » (Standing, 2002). On peut déceler dans le contenu de cette notion l'influence d'Amartya Sen, auteur pour lequel le développement est un « *Processus d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus* » (Sen, 2000), et pour qui dans les choix collectifs, le débat public et démocratique doit prendre le pas sur le libre fonctionnement des marchés. Les experts du BIT proposent de la mesurer indirectement par l'intermédiaire de sept formes de sécurité liées au travail : sécurité du marché du travail, sécurité de l'emploi, sécurité professionnelle, sécurité au travail, sécurité du maintien des qualifications, sécurité du revenu et sécurité de représentation. Beaucoup de commentateurs font du travail décent un point de passage obligé dans la marche vers une société plus juste et un management plus équitable. Il est même envisageable de mobiliser ce concept comme pôle

²⁰⁴ La suprématie de l'Etat se trouve écornée dans le même mouvement puisqu'il figure dans la liste des parties prenantes à côté des ONG ou des associations.

²⁰⁵ Quatre font l'objet d'une obligation de respect et d'une procédure de suivi : la liberté d'association, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants et la suppression des discriminations en matière d'emploi. (Supiot, 2006).

de résistance face aux excès de la dérégulation du marché du travail (Gazier, 2010). L'analyse des experts internationaux a surtout porté sur l'aspect macroéconomique des choses et sur la comparaison des profils nationaux de travail décent. Un tel niveau d'observation est insuffisant. Le travail décent se construit dans l'entreprise ; la notion demeurera vide de sens si le management n'en fait pas une des composantes de sa stratégie des ressources humaines.

▪ Les **normes** ont envahi le champ de la gestion²⁰⁶ et tout particulièrement le domaine de la RSE avec ISO 26000 adoptée en 2010 (« Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »), long document d'une centaine de pages, tandis qu'à l'instigation de la SHRM (Society for Human Resource Management), un comité technique a été mis en place par l'Organisation Internationale de Standardisation en juin 2011 pour réfléchir à la construction d'une norme de la fonction RH²⁰⁷. Ce travail pourrait rendre à la GRH un peu de l'importance qu'elle est en train de perdre en se dissolvant dans une responsabilité sociétale dominée par une orientation « hors les murs » de l'organisation. Les attentes des salariés sont souvent subordonnées à celles des parties prenantes externes. Les relations et conditions de travail ne sont que l'une des sept questions retenues par ISO 26000²⁰⁸, « norme hors norme » puisque caractérisée par une absence de certification par une tierce partie et donc par le défaut de volonté de codifier les pratiques ou les comportements.

La frénésie normative contemporaine peut de voir adresser une double critique. D'une part elle fragilise la GRH en la soumettant à des contraintes contradictoires (Savall et Zardet, 2011) et en altérant sa flexibilité ; la règle est rarement le meilleur instrument pour s'adapter à l'imprévu. D'autre part elle est le signe d'un recul de la contrainte publique, peu favorable au progrès social. La loi s'efface devant des engagements librement consentis dont l'effectivité n'est pas garantie. La propension croissante à privatiser la formation de la règle de droit a permis aux dirigeants d'entreprises d'organiser une sorte de « selfservice normatif » (Supiot, 2004), qu'une communication habile transforme rapidement en contribution majeure au bien commun²⁰⁹. La RSE pousse la GRH à se transformer, mais les dispositifs incitatifs et négociés ne pourront devenir fiables que s'ils sont accompagnés de moyens de contrôle, d'un développement de l'audit social²¹⁰. Pour atteindre une pleine crédibilité, elle devrait être complétée par une transformation de la fonction objectif de l'entreprise, troisième promesse vers laquelle nous devons maintenant nous tourner.

4. Un nouveau paradigme : la valeur partagée.

La GRH, il ne faut jamais le perdre de vue, n'est pas autonome. Elle ne détermine pas elle-même les finalités qu'elle doit servir. Celles-ci, aujourd'hui comme hier, demeurent placées par la doctrine économique dominante sous le signe de la création de valeur

²⁰⁶ Depuis 1947 l'ISO a produit environ 18000 normes et standards dans les domaines les plus divers.

²⁰⁷ Ses travaux devraient durer trois ans et aboutir à donner des repères communs aux DRH et les aider à partager les bonnes pratiques (*Evolution RH N° 3, la lettre d'information de Référence RH, avril 2012*).

²⁰⁸ Elle recouvre cinq domaines d'action : emploi et relations employeur – salariés ; conditions de travail (il s'agit plutôt des conditions de l'emploi) et protection sociale ; dialogue social ; santé et sécurité au travail ; développement des ressources humaines (Gendron, 2011).

²⁰⁹ Le remplacement des lois par des normes privées a pour conséquence fréquente l'octroi de rentes à des groupes de pression (il n'est pas de meilleur exemple que la production des normes comptables par l'IASB, mais la place importante des consultants dans le processus d'élaboration d'ISO 26000 où ils furent le groupe de stakeholders numériquement le plus important, laisse entrevoir que le souci de développer de nouveaux marchés n'était pas absent). (Capron, 2011).

²¹⁰ De façon très significative, le texte de l'ISO 26000 bannit tous les termes qui pourraient laisser supposer que la relation d'emploi est traversée par un antagonisme (Capron, 2011 – Tableau p. 54).

actionnariale, de l'enrichissement des propriétaires. L'apparition de pratiques nouvelles, plus soucieuses du bien-être collectif, est subordonnée à l'imagination d'un paradigme inédit. La proposition de faire de la « valeur partagée » (Porter et Kramer, 2006) le nouvel objectif de l'entreprise est un premier pas dans cette direction. La notion est sommairement définie, valeur économique doublée de progrès social, et ambiguë ; valeur partagée n'est pas synonyme de partage de la valeur. La première met l'accent sur les externalités, l'écoconception, la réduction des emballages excessifs, les plans relatifs aux économies d'énergie ou à la diminution des émissions de gaz carbonique en sont des sources citées par les deux auteurs. Le second exige de nouvelles règles de répartition du surplus généré par l'effort collectif et un changement des modalités de la gouvernance de l'organisation²¹¹.

La vision porterienne présente l'inconvénient, dans la perspective de renouvellement de la légitimité de la GRH, de privilégier les parties prenantes externes. Elle engendre une multiplication des objectifs de nature à renforcer le pouvoir des dirigeants de la firme (Jensen, 2001). Cette prolifération de buts plus ou moins antagonistes augmente leurs possibilités d'arbitrages au gré des fluctuations de leurs intérêts et de leurs préférences, et des changements dans les alliances qu'ils nouent avec les parties prenantes. L'envolée des rémunérations des hauts responsables des sociétés depuis le début du siècle témoigne en faveur de la justesse de ce point de vue. En France le centile supérieur de la distribution des salaires, qui peut définir approximativement le périmètre des cadres dirigeants, a augmenté de 1 point en 10 ans sa part dans la masse salariale globale (de 5,5 % en 1996 à 6,5 % en 2006) (Cotis, 2009)²¹².

La nouvelle fonction-objectif peine à relier le progrès social à la performance économique (Igalens, 2012). Elle a d'autant plus de mal à s'imposer que les normes comptables IFRS 2005 ont entériné un intégrisme actionnarial parfaitement résumé par la maxime « *Ce qui est bon pour l'actionnaire est bon pour l'humanité* » (Vatteville, 2006). En mettant la notion de « juste valeur » au centre de l'architecture comptable, l'IASB (International Accounting Standards Board) a consacré une vision exclusivement financière du management, négatrice de toute RSE (Teller, 2011)²¹³.

Le « paradigme » porte rien est encore loin de pouvoir fournir à l'entreprise une finalité inédite et à la GRH un principe organisateur clair²¹⁴. La mise en place d'une gestion conjointe

²¹¹ Le rapport présenté au Premier Ministre par le Commissaire Général à l'investissement le 5 novembre 2012 suggère que les représentants du personnel aient une voix délibérative dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises de plus de 5000 employés et propose que les entreprises qui le souhaitent soient autorisées à faire présider le Comité d'Entreprise par un représentant des salariés (22^{ème} proposition) (Gallois, 2012).

²¹² La population beaucoup plus étroite des présidents exécutifs des entreprises du CAC 40 confirme l'observation. En 2011 leur rémunération totale a augmenté de 4 % alors que l'indice boursier a baissé de 17 % et que le bénéfice net cumulé des sociétés concernées a reculé de 10 % (*Alternatives Economiques* N° 321, février 2013, p. 17).

²¹³ Dans cette perspective, le coût de la RSE peut être présenté comme une couverture du risque de réputation, une sorte de prime d'option plutôt qu'une prime d'assurance puisqu'il n'existe aucun phénomène de mutualisation (Cardebat et Cassagnart, 2011).

²¹⁴ Les comptes de surplus expérimentés en France vers 1970 à l'instigation de Pierre Massé et du CERC (Centre d'Etude des Revenus et des Coûts) avaient constitué une tentative plus convaincante. Ils permettaient de confronter dans un document synthétique, d'un côté les résultats du jeu contre la nature c'est à dire la performance de l'entreprise, le surplus de productivité globale, et d'un autre, les résultats du jeu entre les hommes, le partage entre les parties prenantes. Ils illustraient de façon très parlante la dialectique de la production et de la répartition. La première nécessite la collaboration de tous les acteurs mobilisés par l'entreprise, la seconde passe par le conflit entre eux (Massé et Bernard, 1969).

de la RSE et des ressources humaines demeure un problème ardu. Elle appelle la définition d'une grande fonction nouvelle. En son absence, la responsabilité sociétale risque fort d'apparaître aux yeux des salariés comme une hypocrisie organisationnelle, comme le cheval de Troie de l'exploitation. La persistance de modes de gestion aliénants donne quelque crédibilité à cette manière de voir, nous allons leur consacrer la seconde partie.

5. Des modes de gestion aliénants : la GRH au service de la performance.

Au cours de la mondialisation contemporaine, le progrès technique et le progrès social n'ont pas cheminé du même pas. Confrontés à une impérieuse exigence de compétitivité, les Etats et les entreprises ont favorisé le développement d'un véritable culte de la performance. Son expansion est à l'origine d'une menace de dissolution de la RSE dans l'échange mercantile, les normes ISO, d'ailleurs, ont été créées pour répondre à une attente du marché (Dangareihl, 2011)²¹⁵. Transformer le travail en performance est devenu le défi permanent des DRH. Pour y répondre ils ont été conduits à tenter d'aligner la fluidité des travailleurs sur celle des ressources financières et à exercer une pression sur la masse salariale²¹⁶. Dans la crise, la mauvaise GRH chasse la bonne et aggrave la fracture sociale. Elle a emprunté d'innombrables chemins²¹⁷ faisant peser de sérieuses menaces sur toutes les sécurités constitutives d'un travail décent. La marche en avant du progrès social entamée à la fin du XIX^{ème} siècle a été interrompue ; les récits édifiants de DRH bienveillants ne peuvent pas masquer la dégradation des statistiques globales.

La logique compétence qui a envahi le management des ressources humaines durant les deux dernières décennies fournit une clé de lecture de la dégradation progressive de la condition salariale. Elle peut s'analyser dans une triple direction : la dégradation des conditions de travail, la mise en concurrence des salariés, l'affaiblissement de la relation d'emploi. Triple dérive dont nous allons brièvement évoquer les teneurs aux cours des trois points de cette seconde partie.

6. La détérioration des conditions de travail.

Les démarches compétence ont un contenu prescriptif fort. Dans les documents organisant leur mise en œuvre, on trouve toujours des formules comme « respecter les règles » ou « appliquer les procédures ». Elles se rapprochent fortement de la poursuite de la qualité totale, présentée parfois comme un renouveau du taylorisme. Il est vrai que, dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de promouvoir une nouvelle rationalisation du travail. L'obsession de la performance et la multiplication des normes qui l'accompagne se sont refermées comme un piège sur de nombreux salariés. Elles ont entraîné une intensification de leur activité quotidienne et une augmentation de leur responsabilité.

D'une part les exigences associées à l'exécution du travail ont augmenté en complexité (polyvalence, instructions détaillées et contradictoires, objectifs flous, rythme accéléré par les

²¹⁵ La déclaration finale du G8 réuni à Evian en 2002 s'intitulait de façon très significative « Pour une économie de marché responsable ».

²¹⁶ La masse salariale est devenue la cible principale des stratégies de compétitivité, elle est dotée d'une forte visibilité dans les comptes de résultats (elle est presque toujours la principale composante des charges). Sa diminution a été rapidement considérée comme la solution aux difficultés financières.

²¹⁷ Gestion par le stress, techniques de démotivation, fausse sous-traitance, détournement du statut d'auto-entrepreneur, licenciements expéditifs, offres de reclassement dans des pays exotiques, mise aux enchères des emplois sur le NET, évaluation forcée, discrimination généralisée ... (Amadiou, 2013).

flux tendus ...) et s'accompagnent d'un pilotage et d'un contrôle en temps réel. Depuis une vingtaine d'années, les nuisances physiques, les conditions de travail objectivement néfastes se sont atténuées (Dares Analyses, 2012) sans disparaître²¹⁸. En revanche les contraintes temporelles se sont accrues. Le volume des données à traiter est de moins en moins compatible avec les délais imposés. La surcharge informationnelle conduit à une perte de maîtrise du temps, fortement perturbatrice pour l'équilibre psychique de ceux qui la subissent. Elle génère un sentiment d'urgence et elle les fait rapidement basculer dans un management panique. Cette déstabilisation peut mener à l'épuisement professionnel (« burn out ») (Pezé, 2008), issue favorisée par l'allongement de la durée de subordination permise par les TIC conduisant, à la limite, à une astreinte permanente.

D'autre part l'organisation du travail moderne réduit l'autonomie du salarié, sa latitude décisionnelle, surtout lorsqu'il occupe des fonctions d'encadrement pour lesquelles les prescriptions sont de plus en plus strictes (Dares Analyses, 2012). Simultanément elle augmente sa responsabilité. Les performances sont devenues mesurables de façon continue, tandis que la traçabilité des produits ou services permet d'imputer à chacun ses erreurs sans la moindre ambiguïté. L'enquête SUMER 2010 (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) permet d'observer la diffusion des contrôles par l'intermédiaire de systèmes informatiques dans toutes les catégories de personnel. Ils concernaient 15 % des effectifs en 1994, pour en toucher 30 % en 2010. La déshumanisation de la hiérarchie renforce souvent le mal-être au travail²¹⁹.

Les conditions de travail contemporaines perturbent non seulement la plupart des repères temporels, mais aussi bon nombre de repères spatiaux. Le travailleur occupe de façon de plus en plus temporaire un espace qui ne lui appartient plus. Il nomadise d'un plateau ouvert à un autre, épié en permanence par ses collègues (chacun est sous la surveillance de tous et dépouillé de son intimité) et suivi par sa hiérarchie dans tous ses déplacements au moyen de badges ou d'instruments d'identification de nature biométrique. Parallèlement, la dissociation des rythmes individuels rétrécit le temps de travail commun durant lequel pouvait se développer des solidarités collectives. Tous ces troubles commencent à être considérés comme une menace pour la compétitivité des entreprises. Les risques professionnels sollicitent depuis quelques années la vigilance des responsables politiques et d'un nombre croissant de managers, et ... l'attention des chercheurs en sciences de gestion (Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, 2012). Ils ont été aggravés par la mise en concurrence des salariés vers laquelle nous devons maintenant nous tourner.

7. La mise en concurrence des salariés

La compétence a l'inconvénient de résister à la mesure. On ne peut en observer que des manifestations plus ou moins fugaces. Selon l'expression d'un sociologue, Patrick Rozenblatt²²⁰, c'est un « mirage social ». La compétence est rarement le seul facteur de la performance ; cette dernière est influencée par le hasard, par les circonstances du marché, par l'action de tiers (collègues, fournisseurs ...). Le sentiment naît rapidement que la compétence attribuée par la hiérarchie n'est qu'un jugement arbitraire. En outre elle entretient avec le

²¹⁸ Par exemple, les TMS ont été multipliés par 8 entre 1993 et 2003. L'exposition à des bruits supérieurs à 85 décibels touche une proportion croissante de salariés, 13 % en 1994 puis 20 % en 2010.

²¹⁹ Une des missions traditionnelles du service du personnel – le maintien de la discipline – se réduit sensiblement. Le capital se substitue au travail avec pour conséquence une diminution des effectifs de la fonction ressources humaines.

²²⁰ P. Rozenblatt (coord.), « *Le mirage de la compétence* », Editions Syllepse, 2000.

salaires une relation indécise. L'existence d'une contrainte budgétaire conduit, dans la plupart des cas, à ne récompenser que la performance relative. L'important pour chacun est d'être meilleur que les autres. Un tel objectif ne garantit pas la maximisation de la performance individuelle et menace les solidarités collectives. Il peut inciter à s'éloigner des collègues trop efficaces, générant des ségrégations dans la population. Il arrive aussi que l'équipe s'érige en tribunal de l'incompétence, sanctionnant les défaillances individuelles, frappant d'ostracisme certains de ses membres insuffisamment efficaces et ouvrant la voie au **harcèlement**.

Notion confuse, le harcèlement a néanmoins connu un très vif succès dans l'opinion publique²²¹. Il a été rapidement intégré à l'arsenal juridique français. La loi de Modernisation Sociale de 2001 en a fait un délit (puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 € d'amende). Il consiste selon le législateur en des « *agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail d'une personne, susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* » (Loi du 19 décembre 2001). Il faut surtout remarquer qu'il conduit à une interprétation psychopathologique de la relation de travail. La conduite individuelle est désormais première. Elle doit être analysée psychologiquement et jugée moralement bonne ou perverse. Les luttes sociales s'effacent derrière les conflits entre les personnes. L'esprit du temps remplace volontiers la contestation par la compassion, la revendication par la défense des victimes.

Le salarié de la précarité mène un combat solitaire. Le culte de la performance a donné naissance à une organisation pathogène fertile en injonctions anxigènes²²². La compétition permanente, la lutte pour les places, se traduit par une croissance de la proportion des salariés déclarant subir des comportements hostiles sur leur lieu de travail, 16 % en 2003 et 22 % en 2010 (Darès Analyses, 2012). Cette ambiance conflictuelle a été renforcée par une mutation dans le contrôle du travail. Les liaisons hiérarchiques s'effacent au profit de relations clients – fournisseurs. « *Ce quel'autorité du chef ne peut plus faire, c'est l'autorité du client et des marchés qui le prend en charge.* » (Coutrot, 1999). 42 % des salariés en contact avec le public affirment vivre des tensions dans le cadre de cette relation (Dorival, 2007).

Les violences au travail sont génératrices de stress. Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, ce phénomène « *survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.* » En France, plus de 50 % des salariés déclarent éprouver du stress au travail, et son coût représenterait entre 2,6 % et 3,8 % du PIB (de Gaulejac et Mercier, 2012). Devenu chronique, il est à l'origine de nombreuses pathologies, de troubles psychosomatiques, susceptibles de diminuer la productivité de l'entreprise. Mais surtout il peut conduire le salarié à retourner contre lui-même la violence subie dans son activité professionnelle. (En France les conditions de travail auraient été la cause de 350 suicides durant l'année 2011). Il n'y a pas de révélateur plus clair de la rupture du lien social, de la crise de confiance entre les employeurs et leurs collaborateurs ; celle-ci a également une source plus juridique, l'affaiblissement de la relation d'emploi. Nous allons lui consacrer le troisième et dernier point.

²²¹ La mode a été lancée par une psychanalyste, Marie-France Hirigoyen, avec un livre publié en 1998 et devenu un best seller : « *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien.* » (Syros, réédité ultérieurement en livre de poche). Son tirage, supérieur à 500 000 exemplaires, le place devant la plupart des prix Goncourt.

²²² Atteindre des objectifs toujours plus ambitieux en quantité et en qualité, avec des moyens toujours plus réduits, dans des délais toujours plus courts.

8. L'affaiblissement de la relation d'emploi.

Le salarié est devenu responsable de ses réalisations. S'il n'atteint pas ses objectifs, il peut être sanctionné par un licenciement pour insuffisance de performances. L'obligation mise à la charge de l'employé se transforme profondément. En langage juridique, on passe d'une obligation de moyens – se comporter conformément aux règles du métier – à une obligation de résultats. L'instabilité du contrat de travail à durée indéterminée se trouve aggravée²²³. Alors que la qualification stabilisait l'ordre hiérarchique dans le temps long, la compétence est le vecteur de la mobilité. Elle s'inscrit dans un horizon court, reflet de l'urgence pesant sur une organisation en flux tendus. Elle fournit une base durable à l'instabilité du personnel. Elle devient un instrument permanent d'exclusion potentielle. L'entreprise agile exige des salariés adaptables, capables de gérer individuellement leurs portefeuilles de compétences. La capacité à discriminer finement entre les « bons » et les « mauvais » est de plus en plus considérée comme un des moteurs de la performance.

La recomposition continue de la population employée engendre une sélection permanente et un important risque d'exclusion. Le travailleur s'adapte aux exigences nouvelles, sinon il est évincé. La purification du salariat ne connaît jamais de fin. Les discours présentant la logique de la compétence comme un moyen pour le salarié d'obtenir une plus grande reconnaissance, de gagner en autonomie et en responsabilité, de reconquérir la maîtrise de son projet professionnel, sont démentis par l'essor de la précarité. Il subsiste, dans la relation d'emploi, une forte asymétrie. Le management contemporain est devenu capable d'utiliser à son profit la symbolique ou l'idéologie. Il plaide inlassablement en faveur d'un capitalisme contractuel dans lequel l'entreprise n'est plus qu'un nœud de contrats, un portefeuille d'actifs financiers dont il s'agit de maximiser la valeur, chaque élément étant liquidable à tout moment. Ce courant doctrinal est fort bien illustré en France par le projet de « refondation sociale » défendu par le MEDEF.

La période contemporaine a été marquée par un très fort développement des formes particulières d'emploi (contrats à durée déterminée, intérimaires, apprentis, temps partiels non choisis, contrats aidés, stagiaires, travailleurs clandestins, salariés transformés en soustraitants en situation de para subordination ...). Elles forment un halo de plus en plus important autour de l'emploi traditionnel. La gestion flexible de la main d'œuvre est de moins en moins liée aux fluctuations de l'activité. Il s'est créé une sorte de « noyau dur » de l'emploi précaire insensible aux cycles conjoncturels et se transformant souvent en trappe à pauvreté. Un nouveau modèle de mobilité ininterrompue des employés s'est progressivement substitué aux marchés internes protégés, fragilisant les individus et exacerbant les tensions de la vie collective. L'ajustement éphémère de profils professionnels et de postes de travail a pris le pas sur l'adhésion durable des personnes à un projet d'entreprise. La RSE contient la promesse d'une inversion de ce mouvement et d'une avance vers une GRH renouvelée fondée sur l'employabilité. Le rétablissement de la confiance entre les partenaires de la relation d'emploi est un préalable indispensable à l'éclosion d'un modèle d'entreprise équitable. Nous y ferons allusion pour conclure.

²²³ Le phénomène a été renforcé par l'introduction de la séparation amiable dans notre droit en 2008. (Les ruptures conventionnelles ont atteint le chiffre de 26 000 par mois en 2012).

9. Conclusion.

La doctrine bâtie autour de la RSE n'est pas parvenue, comme nous l'avons vu dans une première partie, à procurer à la GRH une nouvelle légitimation. Elle peine à donner à cette fonction la place qui lui revient dans une économie de la connaissance où l'amélioration du capital humain est l'axe essentiel de toute stratégie de compétitivité. La GRH ne pourra surmonter les périls de la performance, rappelés dans la seconde partie, qu'en se reposant sur l'exercice d'une raison humaniste, porteuse d'une exigence d'universalité et attentive à l'équité.

Les forces du marché, mises en mouvement par des actionnaires égoïstes ou des marchands pieux, ne sauraient seules régler la question de l'intérêt général et de sa construction. L'action normative des pouvoirs publics est ici nécessaire. Elle seule peut promouvoir une nouvelle charte de la gouvernance d'entreprise faisant une plus large part à la démocratie²²⁴. La rénovation du pacte fondamental entre les employeurs et les salariés est au cœur du nouveau compromis social que la conjoncture économique exige. Il est urgent de rechercher des dispositifs institutionnels favorables à l'apprentissage de jeux coopératifs entre les parties prenantes et à l'émergence d'une entreprise équitable capable de mettre en œuvre une flexibilité sans précarité et de concilier l'efficacité et l'équité. La RSE est une étape sur ce chemin, ce n'est pas un mince mérite. Les auditeurs sociaux peuvent contribuer à la transformation de cet espoir en réalité, stimulante mission entre l'éthique et l'économie, ouvrir un nouvel espace de citoyenneté pour restaurer une communauté de travail conviviale plus soucieuse de développement que de croissance.

10. Bibliographie

- ABORD de CHATILLON E., BACHELARD O., CARPENTIER S. (2012), « *Risques psychologiques, santé et sécurité au travail : une perspective managériale* ». AGRH – Vuibert.
- AMADIEU J.F. (2013), « *DRH. Le livre noir.* » Seuil
- CAPRON M. (2011), « Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000. » Chapitre 2 de l'ouvrage collectif dirigé par M. Capron, F. QuairelLanoizelée, M. Turcotte : « *ISO 26000 : une norme hors norme ?* » Economica.
- CARDEBAT J.M. et CASSAGNARD P. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises comme instrument de couverture du risque de réputation. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel, « *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?* » Presses Universitaires du Septentrion.
- COTIS J.P. (2009), « *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France.* » Rapport INSEE.
- COUTROT T. (1999), « *Critique de l'organisation du travail.* » La Découverte, collection « Repères » N° 270.
- DARES Analyses (2012), « L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER » N° 23, Mars, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- DORIVAL C. (2007), « Les nouvelles contraintes. » *Alternatives Economiques* N° 255, février.

²²⁴ Les salariés, en particulier, pourraient se voir accorder un plus grand rôle dans les organes délibérants et décisionnaires. Ils sont d'ailleurs souvent dans une situation plus favorable que les actionnaires pour exercer au moindre coût la fonction de surveillance des dirigeants.

- ERNST E. et HONORÉROUGET Y. (2012), « La responsabilité sociale des entreprises : une démarche déjà répandue. » *INSEE Premières* N° 1421, novembre.
- FREEMAN R.E. (1984), « *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* » Cambridge University Press. (Réédition en 2010).
- GALLOIS L. (2012), « *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française.* » Rapport au Premier Ministre.
- GAULEJAC (de) V. et MERCIER A. (2012), « *Manifeste pour sortir du malêtré au travail* » Desclée de Brouwer.
- GAZIER B. (2010), « Adieu flexibilité ? La sécurisation des parcours professionnels. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par P.E. Tixier, « *Ressources humaines pour sortie de crise.* » Sciences Po. Les Presses.
- GENDRON C. (2011), « ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale. » Chapitre 1 de l'ouvrage collectif dirigé par M. Capron, F. Quairellanoizelée, M.F. Turcotte, « *Iso 26000 : une norme hors norme ?* » Economica.
- HIRIGOYEN M.F. (1998), « *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien.* » Syros.
- IGALENS J. (2003), « DRH aujourd'hui, DRS demain. » *Personnel* N° 442.
- IGALENS J. (2011), « La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par F.G. Trébulle et O. Uzan, « *Responsabilité sociale des entreprises.Regards croisés. Droit et gestion.* » Economica.
- IGALENS J. (2012), « La RSE entre business case et valeur partagée ». Chapitre 2 de l'ouvrage collectif dirigé par l'auteur, « *La responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques* » p. 13 – 34. Eyrolles.
- JENSEN M.C. (2001), « Value Maximization, stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. » *Journal of Corporate Applied Finance*, vol. 14 N° 3 p. 821.
- MASSÉ P. et BERNARD P. (1969), « *Les dividendes du progrès* » Seuil.
- MAZUYER E. (2010), « La responsabilité sociale de l'entreprise : identification et régulation d'un phénomène complexe. » Chapitre 1 de l'ouvrage collectif dirigé par l'auteure, « *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise.* » La Documentation Française.
- MERLINBROGNIART C. et DEPRET M.H. (2011), « La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale. » Contribution à l'ouvrage collectif, « *La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme ?* » Presses Universitaires du Septentrion.
- PERETTI J.M. et UZAN O. (2011), « Du DRH au DRH /RSE/DD ? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE/DD. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par F.G. Trébulle et O. Uzan, « *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés. Droit et gestion.* » Economica.
- PESQUEUX Y. (2007), « *Gouvernance et privatisation.* » Collection « La politique éclatée », P.U.F.
- PEZÉ M. (2008), « *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation, souffrance et travail.* » Village mondial.
- ROZENBLATT P. (coord.) (2000), « *Le mirage de la compétence.* » Editions Syllepse.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2011), « Le management de la RSE par les indicateurs. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par F.G. Trébulle et O. Uzan, « *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés. Droit et gestion.* » Economica.
- SEN A. (2000), « *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté.* » Editions Odile Jacob.

- STANDING G. (2002), « Enquêtes sur la sécurité des personnes : vers un indicateur de travail décent. » *Revue Internationale du Travail* vol. 141 N° 4.
- SUPIOT A. (2004), « Du nouveau au selfservice normatif : la RSE. » *Mélanges Pélissier*. Dalloz.
- SUPIOT A. (2006), « La place de la sécurité sociale dans le système des normes internationales du travail. » *Semaine Sociale Lamy*, supplément N° 1272 (4 septembre), « Protection sociale et travail décent. »
- TELLER M. (2011), « RSE et comptabilité : pour une responsabilité environnementale sociale et comptable. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par F.G. Trébulle et O. Uzan, « *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés. Droit et gestion.* » P. 275282. *Economica*.
- TREBULLE F.G. et UZAN O. (2011), « *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés. Droit et gestion.* » *Economica*.
- VATTEVILLE E. (2006), « Normes comptables et responsabilité sociale de l'entreprise. » *R.O.R. Revue Organisation Responsable, Responsible Organization Review* vol. N°1, juin, p. 3037.

MANAGEMENT DURABLE EN 'INTELLIGENCE' COLLECTIVE : LE NEUROMANAGEMENT ?

Delphine VAN HOOREBEKE

Maître de conférences

Université du Sud Toulon Var

vanhoord@cirano.qc.ca

De façon peu traditionnelle, cet écrit débute par une simple question, simple dans sa formulation, mais complexe, dans sa composition, ses dimensions et sa mise en pratique : Comment peut-on envisager un nouveau style de management, en faveur d'entreprises rentables, qui se développent d'une façon constructrice de relations raisonnées avec toutes les parties prenantes ?

Le management durable doit-il, pour cela, envisager les parties prenantes, sous son aspect humain. Doit-il également percevoir l'homme comme une entité globale qui a le souhait profond de s'impliquer dans une démarche de Développement Durable, un être total et complexe à la fois cognitif et intuitif, corporel, émotionnel et neurobiologique ? Il s'agit, ici, de notre vision, à l'instar de Senge (2001), et Karolewicz (2011) qui précise à ce sujet « *Dès lors qu'on s'intéresse au développement durable, on touche au 'vivant'. Jusqu'à il y a peu, quand on parlait de développement durable au sein de l'entreprise, on se limitait le plus souvent à l'approche environnementale et écologique. Il y avait fort peu de lien avec le développement des individus. [...]. Un fil conducteur part de l'instauration d'une culture d'apprenance, s'inscrit dans le vivant, et permet ainsi d'approcher le management des hommes davantage dans sa globalité.* ».

En principe de base, notre vision du management durable appréhende, notamment, l'idée que, l'apprentissage du fonctionnement humain permet d'en comprendre les rouages profonds. Seely Brown (2000) indique, sur le sujet des technologies, qu'il est essentiel de comprendre les habitudes et interactions sociales pour qu'une révolution prenne jour.

Afin d'assimiler le comportement humain dans le cadre du management durable, il s'agit d'examiner plusieurs études réalisées à propos de réactions 'vivantes' dans différentes situations managériales. Il s'agit également d'utiliser un outil de base permettant sa praticité. Ainsi, sans occulter l'ISO 26000, loin s'en faut puisqu'il s'y intègre, l'écrit développé ici, utilise la définition de l'AFNOR, ISO 9001 du management de la qualité, comme trame suivie en guise de plan. Ce choix a été établi selon différents critères: son aspect officiel (AFNOR), son aspect certification (appui de notre démarche), son aspect considération des différentes parties-prenantes, son aspect humain, son aspect managérial et son aspect qualitatif (*appui à l'idée d'un management moins quantitatif*). Notre écrit réalise, ainsi, un développement en fonction de la 'norme' ISO 26000 et ISO 9001 pour une complétude maximale. Sans vouloir normaliser à nouveau et à l'instar de l'ISO 26000, davantage guide qu'outil d'évaluation (IMBS, 2010), le principe de précaution ne pourrait être assuré sans une trame, un descriptif de cette vision du management durable. Dans la perspective que la législation et la normalisation (hard law) appuient clairement l'implantation de bonnes pratiques de responsabilités sociales au sein des entreprises (soft law) et dans le but de limiter les défaillances existantes du management répandu souvent qualifié de « *one best way* », trop souvent indépendant de toute irrationalité, il est développé axe par axe, essentiellement à

partir de travaux d'étude (Abord de Chatillon, Barsade, Baumard, Berthoz, Damasio, Fitness, Lebas, Liu, van Hoorebeke...)

Cet écrit, s'attelle, ainsi, à développer dans chacun des axes du management, le rôle tant des cognitions, de l'aspect psycho neurobiologique et émotionnel de l'homme en entreprise ou en contact avec l'entreprise. Il s'agit d'un exercice non exhaustif de mémétique²²⁵ par l'apport de plusieurs sciences (Dawkins, 1982 ; Lynch, 1996) et types d'études réalisées : quantitative; qualitative; expérimentation; observation participante; mesure mathématique. Il a pour rôle d'enrichir le détail, la persuasion et la compréhension poussée des phénomènes complexes. La clôture de cet écrit est effectuée par une discussion qui montre que l'aspect conatif et comportemental de l'humain face à un développement durable effectif, non volatile, est intimement lié à la façon de le considérer, une vision à la fois anthropologique et environnementale.

1. Développement du management durable par axe des normes Iso 9001-Iso 26000

Le premier axe concerne 'l'écoute client' ou *L'art de laisser établir une relation authentique avec les clients, un principe : la relation clientèle efficiente*. Les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Pour atteindre cet objectif, l'écoute client doit être expérimentée et authentique. Or, la relation client est souvent soumise aux normes organisationnelles et occupationnelles, inductrices de dissonances, émotionnelle, cognitive et conative. Une échelle de mesure de ces dissonances permet de tenter de les limiter et de minimiser, en cela, leurs effets néfastes, tels que le comportement 'inapproprié' et inauthentique, évité en relation clientèle et inducteur d'une méfiance dans la relation.

- Le deuxième axe décrit, selon les préconisations de base de la norme 9001: *'Le management : un art de diriger, un principe : le leadership authentique'*. Ce dernier montre que le leadership qui peut conduire au management responsable est induit par une expression authentique. Les études sur le sujet vont jusqu'à démontrer que même la colère, bien sentie et exprimée selon certaines règles de bienséance, correspond à une attente des employés.

- Le troisième axe : *'le management : un art de motiver, un principe d'ancrage du développement durable : l'implication et la satisfaction du personnel'* indique que certaines études ont montré ou démontré les interrelations entre l'implication et l'affect au travail. Dans ce sens, une implication effective et délibérée ne saurait ancrer le développement durable au sein de l'entreprise si elle est imposée, inhibée ou falsifiée et simulée.

- Le quatrième axe : *'le management : un art de bien disposer, un principe : l'approche processus, proactive et durable'* décrit le processus induisant les comportements au travail. La description de ce processus fondé sur une approche globale (biologique, psychologique, cognitif, émotif) favorise la connaissance du manager sur son propre fonctionnement interne, sur celui de ses collaborateurs et lui indique les leviers de gestion existant.

– Le cinquième axe : *'le management : un art de réconcilier le présent au futur, un principe de développement durable: l'amélioration continue'* met en exergue l'acceptation du changement nécessaire à des actions prospectives et à la pérennité de l'entreprise, contrainte de s'adapter aux évolutions du marché et aux normes imposées. En cela, le salarié joue un rôle crucial, par son acceptation du changement. Cette dernière dépend d'un lien de confiance

225

Etudie le comportement des codes et schémas informationnels appelés mêmes, dans leurs milieux physico-chimiques et socio-culturels : l'homme, l'animal, la machine. (Dawkins, 1982, Lynch, 1996)

établi, durable, pour éviter d'avoir à se confronter à des conflits, des refus, des comportements de résistance volontaire ou non du process mis en place.

– L'axe 6 porte sur *l'approche factuelle pour la prise de décision efficace, un principe : la connaissance du processus de décision irrationnelle*. Cet axe repose sur le processus de prise de décision. Ce processus biologique décrit neurologiquement parlant, l'impact des émotions et du système limbique sur la prise de décision. Selon notre vision, une connaissance de ce fonctionnement est plus qu'indispensable au management pour assimiler les systèmes et facteurs qui conduisent à la bonne ou mauvaise décision.

– L'axe 7 indique que *le management est un art de rassembler selon un principe : des relations mutuellement bénéfiques avec les autres, l'aspect social du développement durable*. L'art de rassembler ne saurait être sans un charisme du 'meneur'. Outre ce facteur conséquent, cet axe s'appuie sur l'implication de la contagion et de l'aspect contagieux du ou des individus qui mènent le groupe, l'équipe ou le rassemblement, qu'il s'agisse de collègues, de fournisseurs, de clients ou tout autre partie prenante. C'est la raison pour laquelle l'axe : *'relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs* de l'Iso 26000 y est considéré inclus. Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités conjointes à créer de la valeur. Une contagion ne peut être établie sans relation de confiance, à l'instar de l'effet que peut avoir un mouvement de foule sur l'interaction sociale, la cohésion de groupe et les échanges coopératifs, de liaisons ou de déliaisons sociales, observation réalisée lors de grèves.

– Le huitième axe, *le management ouart de gérer la diversité, un principe : apprendre collectivement* met en évidence l'impact des cognitions et émotions dans les activités de groupe aux multiples diversités. La diversité n'est plus recherchée dans une seule logique d'équité mais aussi dans une logique d'apprentissage de la différence et de performance. Manager la diversité demande non seulement de gérer les conflits cognitifs, mais surtout les conflits affectifs plus complexes. En cela, une contagion émotionnelle positive peut s'avérer un levier de cohésion et d'apprentissage collectif, quelles que soient l'hétérogénéité et la diversité des individus et favoriser la performance.

– L'axe suivant, numéro 9, s'appuie sur *le management : un art d'assurer la santé-sécurité au travail, un principe : le bien-être au travail*. Cet axe apparaît dans la norme ISO 26000. Il est à considérer que la RSE et le management durable ne peuvent pas ne pas envisager la santé sécurité au travail et les effets de ses aspects psychosociaux et psychobiologiques.

- Le dernier axe, que cette vision révèle un point récurrent à la plupart des autres axes : *la contagion émotionnelle, point critique d'une contagion de groupe, un nouvel outil de management par 'l'intelligence' collective*. A l'instar de l'effet que peut avoir une grève sur la cohésion sociale et la coopération, et selon toutes ces études, la contagion se présente à tous les niveaux de l'entreprise, en interne et en externe et s'avère mesurable, contre toute attente des gouvernances actuelles. Celle-ci peut tant favoriser l'adhésion, que la défiance, le conflit et la dissolution. La contagion, issue de l'émotion, est, finalement, purement intrinsèque à l'être humain. Cet être grégaire, depuis son origine, recherche souvent l'agissement en groupe, imite par mimétisme ses semblables pour affirmer son appartenance et sa bonne volonté et compétence à agir comme les autres. Un de ses objectifs : ne pas être marginalisé, exclus du groupe.

En définitive et selon notre vision, le management durable, au travers des différents axes développés dans cet écrit, apparaîtrait comme à la fois une conscientisation et

une émotion collective et partagée, de façon authentique au possible. L'humain y est envisagé dans son entité, sous tous ces aspects et conduit en toute 'intelligence' collective à rechercher son bien-être et son propre intérêt dans un contexte de démultiplication des intérêts pour chaque partie prenante, y compris la partie prenante dite 'muette' l'environnement. La réussite d'une stratégie ou d'une conversion au développement durable en entreprise passe, en effet, par la considération des intérêts de toutes les parties prenantes, (Jones et Wicks, 1999), pour limiter l'impact d'objectifs parfois divergents (Vateville, 2008), comme l'indique le déséquilibre créé par la toute-puissance actuelle donnée aux actionnaires dans les entreprises cotées. Si la période annonce une pénurie de ressources, elle connaît une recrudescence de la connaissance et des savoirs. Ce paradigme doit, ainsi, permettre de sortir d'une imagerie trop souvent 'naïve' dans ces approches qui voudraient renouveler l'implication sociale et environnementale. Selon cet écrit, ce changement doit passer par une vision d'un homme total, à la fois cognitif et intuitif, corporel, émotionnel et psycho neurobiologique, conduite sous l'égide d'une nouvelle éthique. Il doit inscrire l'Homme dans une certaine exigence, au cœur d'un management renouvelé, pour en ancrer les ressorts profonds. Voici ce que cela apporterait à chacun des axes décrits ci-avant :

La gestion de la partie prenante 'client' ne saurait être 'authentique' si le management de la partie prenante 'employés en contact avec la clientèle' n'est pas lui-même géré par un 'véritable' leadership adaptatif et une émotion expérimentée, non simulée.

Gérer les employés par un leadership certes, mais celui-ci doit pouvoir mener la satisfaction et l'implication pour conduire à des attitudes responsables de chacun. Pour Marguerat et Cestre (2002) les dimensions de l'attitude favorable au développement durable et au risque induisant le comportement humain 'responsable' sont à la fois cognitives, affectives et conatives.

Pour un développement dit durable, il est nécessaire comme l'indique la norme ISO 9001 que le management suive une approche processus, une approche davantage long-termiste et durable.

La durabilité de ce processus dépend, entre autre, d'une permanence, d'une anticipation des changements pour mieux y répondre et d'une amélioration continue du processus mis en place.

Si la majorité des entreprises prend la « décision » de suivre cette démarche, le développement durable pourra devenir une stratégie de base dans laquelle la stratégie de différenciation prendra place au travers des innovations incrémentales. Le développement durable est un changement qui se veut essentiellement radical pour être opérationnel.

Néanmoins, il ne s'agit pas d'omettre qu'une adhésion de l'ensemble des membres est indispensable pour éviter une 'peste émotionnelle' (Reich, 1976) d'une majorité réfractaire ou un mouvement de panique ultérieur probable. En cela, les relations mutuellement bénéfiques et le climat de confiance préalable deviennent un atout majeur.

Pour parvenir à une véritable cohésion sociale de liens constructifs entre toutes les parties prenantes, les émotions doivent être, non seulement, synchronisées ou imitées, mais aussi ressenties par les parties dans le cadre d'une confiance établie. Dans ce cadre, c'est le ressenti d'émotions qui invoque une profondeur des échanges. L'individu ne feint pas, il est authentique, sincère. Le lien est alors consolidé.

L'aspect social du développement durable prône la diversité. Les rapports annuels des entreprises cotées indiquent que la diversité culturelle est un atout dans un contexte de mondialisation, tant en termes d'images, de relations commerciales internationales, que d'emprunts d'actifs étrangers, un point essentiel au bon fonctionnement d'un nouveau système de management tant dans le cadre des relations Nord-Sud que sous un aspect socio-mondial. En cela, les études démontrent que, bien gérée, elle est un véritable avantage concurrentiel en

faveur de performance et de créativité. Malheureusement, l'existence d'un conflit affectif peut conduire à une démotivation induisant la contre performance d'une équipe.

Des recherches montrent et démontrent que l'émotion, en tant qu'élément biologique et psychologique peut aller jusqu'à induire des nuisances sur la santé humaine. Un élément au combien stratégique, la santé au travail est non seulement une marque de qualité de vie, mais aussi instigatrice de coûts non négligeables pour l'entreprise en termes d'absentéisme, de performance, de climat organisationnel... L'aspect social du développement durable et responsable de l'entreprise 'oblige' à cette considération de base et inéluctable.

Au vue de ce tour d'horizon du management durable, en considération de l'humain dans son entité effective (tête, corps, cœur), il est assez remarquable qu'un point récurrent des descriptifs de chaque tâche de cette nouvelle vision du management, se démarque : la gestion de la contagion vers une 'intelligence' collective. Or, cette contagion est un phénomène qui reste inaccessible et ingérable, comme en démontre les cracks boursiers, ou encore les mouvements de foule, l'un des objectifs, pour la recherche dans des domaines, telle que la psychologie, la finance, l'économie, la sociologie, l'épidémiologie, la neuroéconomie, est donc, de le modéliser pour mieux le comprendre, voire de le rationaliser, ce que plusieurs études ont cherché à faire en marketing et management (van Hoorebeke et Samet, 2006, Rogers, 1995).

Cette vision nouvelle serait-elle une première étape à franchir pour instaurer durablement ce paradigme qui tend à changer notre vision économique et managériale et à assurer une meilleure qualité de vie au travail, une adhésion au réel changement de comportement vis-à-vis de l'environnement et à l'acceptation que cette considération est une opportunité économique durable non réservée à quelques stratégies de différenciation ?

Fondamentalement et théoriquement parlant, la nouvelle conception du management mémétique, issue de domaines aussi variés que la psychologie, la gestion jusqu'à la neurobiologie, nous permet de proposer une nouvelle vision du management, une vision plus globale qui prend en compte l'être humain dans ses réalités et ses multiples ressources. A la définition de base du management proposée par Littré : art du possible, « art de conduire, de diriger, de manier, de motiver... voire, action de bien régler, bien disposer », il est possible d'ajouter la définition d'un management moderne capable de réconcilier le présent au futur, de résoudre les problèmes quotidiens tout en prévoyant les problèmes à venir, qui a pour rôle premier de SAVOIR, de gérer ses propres émotions et celles des autres, ce que nous appelons un **savoir-faire-faire, une performance économique individuelle**, composée de différents savoirs décrits par Picard (1995), dans lesquels s'incluent les émotions et leur processus neuropsychobiologiques, au travers des connaissances et des compétences nécessaires pour les assurer.

- une capacité à faire au moins ce qu'il faut

Cette performance économique individuelle prend en considération les résultats mesurables et tangibles, à travers une vision ponctuelle. D'aucun nomme ce type de performance, la productivité au travail.

- une capacité à faire ce qu'il faut de façon responsable

Cette performance socio-économique conjugue un souci de rentabilité [à court terme] et de flexibilité [à long terme] (les aspects temporels sont à relativiser en fonction de chaque cas). Il s'agit d'une capacité de l'individu à «assumer sa part de responsabilités [...] à moduler son action» «la capacité des hommes à s'engager dans les objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle est déterminée par l'aptitude du management à gérer les compétences de l'efficacité prouvée, en connaissance des besoins et attentes de chacun».

- une capacité à faire les choses bien

Faire les choses bien consisterait à faire les choses en s'y prenant mieux ou différemment

grâce aux connaissances et à l'apprentissage. Picard (1995, p.5) nomme ce type de performance économique individuelle, l'efficacité. Celle-ci correspond à une maîtrise des «*bonnes méthodes d'une gestion progressiste des hommes [et] à tenir convenablement les postes à pouvoir*».

Pour cela, les capacités du manager comportent plusieurs SAVOIRS :

- (1) le **savoir-être**, gestion de ses comportements. Il doit, ainsi, disposer d'une adaptabilité émotionnelle et d'une capacité à effectuer un effort pour gérer ses émotions, un travail émotionnel (Hoshchild, 1983). Il doit également développer une capacité à être conscient de son comportement et à acquérir des techniques corporelles (Tyler et Abbott, 1998). Face aux nouvelles conditions du marché, de plus en plus d'entreprises cherchent à évaluer les performances de ses cadres en termes de savoir-être pour réduire l'écart entre les comportements manifestés et les comportements attendus. Cette faculté demande le jeu de rôle d'acteur qu'il s'agisse d'une performance de simulation théâtrale des expressions émotionnelles ou d'un profond travail de gestion de ses comportements (Goffman, 1959).

-et le (2) **savoir vivre**, soit avoir la capacité à maîtriser les bons procédés afin d'éviter le gaspillage, d'améliorer les coordinations, d'optimiser les relations avec les clients et dans tous les cas de détecter les difficultés dès qu'elles se déclarent. Élément indispensable pour un manager et un personnel en contact, il s'additionne au savoir-être. Ce savoir-vivre correspondant littéralement à « l'art de bien diriger sa vie, à la politesse », est considéré, ici, en tant qu'art de gérer les relations avec les autres à travers une gestion de ses propres émotions et celles des autres. À cet égard, Amherdt (2005) suggère cinq recommandations pour assurer aux membres d'une équipe un fonctionnement optimal. Selon cet auteur, ce type de manager dispose d'une grande clarté dans ses attentes, révèle un intérêt réel pour son équipe, est un bon décisionnaire au fait de l'aspect irrationnel et contagieux de la décision, inspire confiance, sait relever les défis et en soumettre à son équipe, sait montrer son charisme de meneur. Sous sa forme idéale, cette gestion de soi-même et d'autrui est sincère et authentique. « *La célèbre définition du pouvoir comme la capacité de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-même laisse penser que le management, dans la mesure où il consiste en l'exercice d'un pouvoir d'adhésion, confine à la manipulation. Aussi serait-on tenté d'étendre au management, la suspicion qui pèse sur la manipulation : les managers ne risquent-ils pas d'abuser de leur pouvoir d'adhésion?* » (Pellissier-Tanon, 2002). En cela, sincérité et authenticité, deux maîtres mots qui peuvent marquer la différence entre un manager moderne et un supérieur hiérarchique, aux vues de la connaissance et reconnaissance de l'intervention des émotions dans son comportement, ses décisions, les processus managériaux, la cohésion d'équipe et le bien-être de ses subalternes ou collaborateurs. Selon Bennis (2001), les managers se démarqueraient des leaders par leur compétence en ce domaine. « *Les managers font bien ce qu'ils ont à faire et les leaders font ce qu'il faut faire* ».

Outre ce **savoir-faire-faire**, cette vision du management, vers un management de l'émotion au travail, **management en mouvement** (telle la définition originelle de l'é-motion) ou neuromanagement, est adéquat au contexte actuel de flexibilité et rapidité. L'émotion en tant que partie biologique intrinsèque de l'humain possède des facultés qui paraissent inépuisables et forment, en cela, une source d'avantage concurrentiel indéniable. Ainsi, le management dans le contexte du développement durable qu'il soit à soutenabilité faible ou forte, implique premièrement, un changement référentiel en matière temporelle et d'espace, les stratégies doivent se concevoir à plus d'une génération (d'une génération sur l'autre) et dans un espace global (pour l'ensemble de la population). Notre vision du management s'y insère totalement, puisque le point commun à toute tâche managériale y est la contagion émotionnelle, qui ne saurait prendre en compte uniquement la dimension quantitative (soit la croissance),

mais introduit une réflexion à un niveau d'analyse qualitatif, et même irrationnel, indéniablement existant dans le management.

Cette vision du management prône, dans ce cadre, **'l'intelligence' collective** directement induite de ce management en mouvement, même si, à ce sujet, comme l'affirme Zara (2008) : « *A l'évocation du mot "intelligence collective", certains comprennent "perdre le contrôle", anarchie, désordre, ... ; d'autres comprennent innovation, résolution de problème, performance collective, valorisation des intelligences et des expertises pour mieux produire et mieux vendre.* » Dee Hock (1999), déclare pourtant dans son livre, *the Birth of the Chaordic Age*, que le **chaos et l'ordre de la coopération** (Heifetz, 1994), doivent et peuvent coexister au sein de l'entreprise. Son argument est également étayé par le livre de Nadoulek (2005), *L'Epopée des civilisations, Le choc des civilisations n'aura pas lieu, mais la guerre des ressources a commencé...*, qui définit qu'«*une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer*».

Zara (2012) arguant davantage sur l'organisation paradoxale issue de cette contradiction chaos/ordre, a tiré une synthèse montrant les 8 parties indispensables à la construction d'une entreprise performante, selon 2 logiques et 4 dimensions (logique, ordre et institution ; logique chaos et individu fonction de finalités, culture, compétences et organisation). L'ordre y est vu comme le moteur de l'action et le désordre, comme le moteur de l'agilité.

Il précise, ainsi, « *Pour être performante, une entreprise doit organiser le « chaos » pour contrebalancer les effets pervers d'une entreprise trop centré sur l'ordre et qui perd donc de facto son agilité. Elle doit organiser le chaos mais aussi l'articuler avec l'ordre. Savoir articuler l'ordre et le chaos consiste à savoir gérer le paradoxe en faisant coexister en harmonie des logiques qui deviennent antagonistes quand l'une cherche à absorber l'autre.* »

Dans ce sens et pour résumer cet écrit, à partir de notre développement sur les bases ISO 9001 et 26000, le management durable correspondrait à un art : de diriger, de motiver, de bien disposer, de réconcilier le présent du futur, de prendre des décisions efficaces, de rassembler, de gérer la diversité, d'assurer la santé-sécurité au travail, selon les principes : de leadership et relation client authentique, d'implication et de satisfaction du personnel, de suivi d'une approche processus, proactive et durable, de développement durable, de respect du principe de précaution, de connaissance du processus de décision irrationnelle, d'apprentissage collectif et de relations inter parties prenantes bénéfiques, de gouvernance en respect des droits de l'Homme et d'une éthique. Un point récurrent et transversal conduit ce management durable, ses axes et ses principes : la contagion et l'intelligence collective par une assimilation de l'humain dans toutes ses facettes et de son processus de fonctionnement. Un management en connaissance des processus, proactif et durable des relations avec toutes les parties prenantes, y compris la partie prenante silencieuse ou muette.

Pour aller plus avant, d'un point de vue managérial et au regard de notre développement, l'aspect biologique de l'humain tient une place conséquente et omniprésente dans chacune des démarches managériales. A partir de cette description globale, l'existence de cet aspect biologique réclame, finalement, une analyse spécifique du nouveau management qui permettra de répondre aux défis organisationnels futurs. Le tableau 1 en décrit les différentes dimensions, à partir de moult théories du management et de nos avancées.

Tableau 1. Le 'management durable' comporterait, ainsi, deux axes pluridimensionnels :

management durable	savoirs	opérationnel	principes
<u>Qualitative- Management</u>	un art de savoir vivre, savoir être, savoir-faire-faire	Diriger, autorité charismatique (Weber, 1960 ; Goffee, 2005, Goleman, 1997) bien disposer, contrat psychologique, confiance (Schein, 1980) maximiser le bien-être au travail (Hofstede, 1994) concilier l'intérêt individuel et le profit collectif (Adair, 1986)	gouvernance en respect des droits de l'Homme et d'une éthique, 'responsabilité', leadership adaptatif, gestion de la relation client authentique, relations inter parties prenantes de confiance, implication, satisfaction et engagement du personnel, suivi d'une approche processus en amélioration continue
<u>Neuromanagement</u>	un art de savoir concilier chaos et ordre pour favoriser 'l'intelligence collective' ou la contagion positive	motiver, enthousiasmer et mettre en mouvement, en réseau, influence sociale et dialogue social multi parties prenantes favoriser les diversités créatrices prendre des décisions efficaces (non plus efficaces) et adaptables à long terme par une amélioration continue	réseaux sociaux, théorie de diffusion et de contagion (Burt, 2000 ; Bass, 1969 ; Aleksiejuk et Hołyst, 2001, Hatfield et al. 1994, van Hoorebeke, 2006) apprentissage collectif et pensée systémique (Senge, 1991) processus neuronal de prise de décision et de relations interpersonnelles (Damasio, 1995, Vincent, 1986) Etude des différentes zones du cerveau intervenant dans les différentes fonctions du management (Zohar, 2000)

Ainsi, sur son axe premier, le management durable s'appuie sur des modifications relatives par rapport au management 'classique' fondu de responsabilité. Fondamentalement, les objectifs à atteindre sont axés sur des mesures qualitatives et reposent davantage sur des indicateurs de qualité de gestion que sur des données purement quantitatives de performance.

Sur son deuxième axe, le management durable tend à instiguer des méthodologies loin d'être nouvelles, mais sur des concepts nouvellement mis en exergue par la recherche : le neuromanagement et sa dimension neurobiologique. A l'instar de cet écrit, chacune des tâches du 1^{er} axe doit être abordée selon sa dimension e-motion-nelle (une distinction de la dimension affective est nécessaire) pour favoriser le qualitative-management. Loin d'avoir assimilé le fonctionnement du cerveau humain, les recherches dans le domaine ne cessent de progresser. Pour exemple, une dernière étude, publiée dans Nature neurosciences, Damasio, (2012), démontre que le cortex est également un locus des émotions. Les interrelations et moult imbrications que compose le cerveau ne rendent que plus complexe la décomposition entre rationalité, irrationalité, émotion et somation. Ces études en neurologies ne font que confirmer que, concevoir l'humain, par sa pure rationalité, n'est que limite à l'atteinte d'une maximisation de ses compétences, de ses capacités et de son épanouissement à donner le meilleur de lui-même.

Cet axe doit conduire à une **intelligence** collective : un paradoxe ? Pas tant que cela, l'intelligence collective est établie selon trois catégories :

L'intelligence originelle qui permet l'unification d'un petit groupe d'hommes, que ce soit dans le cadre des loisirs, de la vie privée...

L'intelligence collective pyramidale adaptée au fonctionnement de grande structure. Elle repose, selon Noubel (2004) sur quatre axes : la division du travail, l'autorité, la monnaie et les normes et standards.

Et l'intelligence en essaim reproduction du fonctionnement d'insectes observés, selon un modèle décentralisé, fondé sur la coopération d'unités autonomes au comportement simple.

Par cette classification, l'auteur indique que l'intelligence collective globale transcende et inclut l'humain. Finalement, l'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en système complexe. Une capacité qui s'approche pleinement de la contagion émotionnelle et relations interindividuelles.

Plus encore, selon Wolley et al. (2010), les groupes les plus intelligents sont ceux où le niveau de participation de chacun des membres est équivalent et dont les membres ont des niveaux de «sensibilité sociale» plus élevés.

Cette «sensibilité sociale» est liée, selon ce spécialiste en intelligence collective, à la capacité des membres du groupe à percevoir les émotions des uns et des autres. Ce facteur ajouté à un niveau de participation équivalent chez chacun des membres permet d'expliquer pourquoi les capacités cognitives du groupe peuvent dépasser la somme de celle de chacun des membres. Dans son étude, il constate, en effet, que l'ensemble est plus performant que la somme. Le quotient intellectuel du groupe dépasse le quotient intellectuel individuel, selon ses résultats.

Ainsi, ce management durable, par le concept d'intelligence collective' et de neuromanagement renie l'accumulation de la richesse par « *l'égoïsme individuel* » (Smith, 1776) qui, même s'il ne faut pas renier les intérêts individuels, ne semble pas prépondérant dans les origines même de l'homme. Le profit est dans la recherche de survie commune. Il est essentiellement collectivement intelligent et recherche une démultiplication des intérêts individuels. L'objectif ultime de mettre en place une nouvelle vision du management, qui doit savoir combiner l'adhésion de l'humain mais aussi les connaissances (compréhension et assimilation) est de favoriser une modification en profondeur des mentalités en 'intelligence' collective.

Cette perception pourrait paraître utopique dans certaines parties du monde où des domaines, "hyper réglementés" en France, trouvent souvent un vide juridique lorsque l'on sort de nos frontières, où l'exploitation, voire l'esclavagisme de l'humain restent parfois au goût du jour, mais le monde occidental, dit pays du Nord en développement durable, a, non seulement la responsabilité première de montrer l'exemple mais aussi d'inciter les sous-traitants et autres parties prenantes à agir de façon responsable et durable et de créer une règle de la majorité et de conformité (Zhang et al., 2006). Une utopie qui resterait à relativiser. L'indice Greendex de la National Geographic Society et institut de sondage GlobeScan, dans son enquête effectuée dans 14 pays, révèle que les comportements de consommation écologiques en pleine conscientisation de son intérêt, sont largement supérieurs dans les pays en développement (Brésil, Inde, notamment) à ceux des pays développés (Novethic, 2008). Comme l'indique Calvez (2010), «*Tout comme dans les conceptions d'un Charles Maurras jadis, le politique étant une 'physique', il n'y avait pas de place pour un débat de la politique et de l'éthique [...]. Dans la plupart des réalités économiques et des mesures prises pour leur agencement, on est bien obligé, [...] de tenir compte des pensées, des désirs, des besoins des hommes, de leurs intolérances, de leurs préjugés. Et il faut aussi tenir compte de leur histoire concrète, de leur choix familiaux, de leur santé, de la démographie, ces réalités étant certes susceptibles d'être appréhendées jusqu'à un certain point de manière statistique*». Ainsi, en gestion, parce que cette conscientisation concerne, à présent, plusieurs domaines ; les consommateurs modifient leur comportement d'achat en recherche de sens, les

business-models des agences de notation extra-financière (20 en 2011) et les départements recherche extra-financière de certains courtiers connaissent une évolution importante, la production assimile de plus en plus l'éco-conception ; cette nouvelle vision du management durable, qui n'est qu'une vision évolutive mais fondamentale du management actuel, prône essentiellement la connaissance et la compréhension des fondements humains pour une gestion 'raisonnée', et durable, tant que faire se peut, des réactions humaines de base. Il faut remettre en question certaines pratiques et raisonner différemment pour changer de comportement.

La connaissance et la recherche sur les des 'émotions' humaines et 'l'heuristique de la peur' (Jonas) forme le bien-fondé indispensable à un comportement bénéfique pour un management durable. En effet, ces 'é-motions' peuvent, à la fois, paralyser et contraindre. Des politiques et des managements à travers le monde ont su et savent encore le démontrer (Klein, 2010). Elles peuvent également favoriser un engouement authentique et innovant. Face à la pensée 'transhumaniste' qui tend à prendre de l'ampleur et à pallier les limites de l'humain dans sa diversité culturelle, sa neurobiologie, ses émotions et son intelligence, la considération de l'humain dans son entité en management permettrait à la ressource 'Humaine' de se réapproprier une position première et fondamentale, non pas celle d'une simple pièce fonctionnelle technicisée au sein de l'organisation.

« Pour 'réformer la pensée'. Si le devoir ne peut se déduire d'un savoir, le devoir a besoin d'un savoir. La conscience morale ne peut se déduire de la conscience intellectuelle. Mais, elle a besoin de la conscience intellectuelle, c'est-à-dire de pensée et de réflexion. En effet, la bonne intention risque de déterminer des actions mauvaises et la volonté morale d'avoir des conséquences immorales. » A l'instar d'Edgar Morin (2006), c'est, selon nous, justement par la connaissance et l'étude des divers fonctionnements évoqués dans ce papier que l'être humain pourra évoluer dans la protection des diverses ressources et en répondant aux besoins sociaux, économiques et environnementaux, dont il est interdépendant.

2. Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. et BACHELARD O. (2006) : Management de la santé et de la sécurité au travail : une problématique exemplaire de Gestion des Ressources Humaines, *Revue Management et Avenir*, Juin 2006, N°8, p. 121-127.
- ADAIR, J. (1986), *Effective Teambuilding*. London: Pan Macmillan
- MORIN E. (2004) *Éthique* (t. 6), Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points, 2006
- ALEKSIEJUK A., J.A. HOŁYST (2001) A simple model of bank bankruptcies, *Physica, A* 299 (1-2): 198-204 oct
- AMHERDT C-H. (2005) *La santé émotionnelle au travail*, Demos éditions
- BASS, F. (1969) A new product growth model for consumer durables, *Management Science* 15, 215-227. ;
- BARSADE S.G. (2002), The ripple effect: Emotional Contagion and its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 647-675.
- BAUMARD, P. et BENVENUTI, J.-A. (1998), *Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*, InterEditions, Dunod, Paris.
- BERTHOZ A. (2003), *La décision*, Ed. Odile Jacob, Paris.
- BENNIS W. (2001) Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42(2):97-103.
- BURT R.S., (1987) Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence, *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
- CALVEZ J. Y. (2010) Éthique, morale, déontologie : proches et différentes, l'éthique en

- période de crise, *revue française du marketing*, 226, 1/5.
- DAMASIO A. (1995) *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, ed. Odile Jacob, 368p.
- DAWKINS, R. (1982) Organisms, groups and memes: replicators or vehicles? in *The Extended Phenotype*. Oxford University Press, 97-117.
- DEE HOCK (1999) *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA
- FITNESS J. (2000) Anger in the Workplace: an Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers et Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- GOFFEE R. (2000) *Manager les hommes*, Collection Harvard business review, Eds d'Organisation, 297p.
- GOLEMAN D. (1997) *L'intelligence émotionnelle*, Paris : R. Laffont.
- GOFFMAN E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New-York: Doubleday Anchor.
- HATFIELD E., CACIOPPO J.T. et RAPSON R.L. (1994) *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press.
- HOCHSCHILD A.R. (1983) *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles: University of California Press.
- HOFSTEDE G. (1994) *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations* 299 p. Thousand Oaks CA: Sage Publications
- KAROLEWICZ F. (2011), Comment mettre en place une GRH durable, *Peoplesphere*, n° 156, octobre.
- KAROLEWICZ F. (2010) *Ecomanagement : Un management durable pour des entreprises vivantes*, de Boeck, Paris.
- KLEIN N. (2010) *La stratégie du choc*, Editeur Actes sud, Collection Babel, n° 1030, 11/09/2010
- LE BAS C. (2004) Management responsable et nécessaire régulation globale, *Économie & Humanisme*, n° 370, octobre.
- LE BAS C. (2004) *Définition, contexte et visions du management responsable. Une mise en perspective de travaux économiques récents*, Colloque ESDES sur les enjeux du Management responsable, Lyon, 18-19 juin
- LIU, Y., PRATI, M.L., PERREWE, P.L. et FERRIS, G.R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 10, 2410-2439.
- LIU, Y., et PERREWÉ, P.L. (2005) Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Lynch A. (1996) *Thought Contagion: How Belief Spreads Through Society*, the New Science of Memes, Basic Books.
- MARGUERAT D. et G. Cestre (2002) *Le consommateur vert*, Université de Lausanne, wp. http://www.hec.unil.ch/cms_irm/wp0211.pdf
- NADOULEK (2005), *l'épopée des civilisations*, Eds d'Organisation
- NOUBEL J.F. (2004) *Intelligence Collective : la révolution invisible*, [http://www.thetransitioner.org/Intelligence Collective Revolution Invisible JFNoubel.pdf](http://www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf)
- PELLISSIER-TANON A. (2002) *Du Management à la manipulation, Respect et confiance dans la relation managériale*, Communication au colloque, La Confiance en gestion, Amiens, jeudi 3 octobre.
- PICARD D. (1995) *Recherche performance humaine, désespérément, la contribution de cabinets conseils*, cahier de recherche, Gregor, Paris 1, 95, 10.
- Rogers, E. (1995) *The Diffusion of Innovations, fifth ed. Free Press, New York, 1995.*
- JONES T.M., WICKS A.C. (1999), Convergent stakeholder theory, *Academy of Management*

Review, 24, 206-221.

SEELY BROWN J. et DUGUID P. (2000) Organizational Practices and Community of Practices, in *Knowledge and Communities*, Harvard Business School Press.

SENGE P, et al. (2004) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*.

SENGE P. (1991) *La cinquième discipline*, Paris : Editions First.

SCHEIN E. (1980) *Organizational Psychology* (3^{ème} édition) Englewoods Cliff, N.J. Prentice Hall

SMITH V. L. (1976) Experimental economics: Induced value theory, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 274-9.

Tyler M. et P. Abbott (1998) chocs away : weight watching in the contemporary airline industry, *sociology*, 32, 433-50

VAN HOOREBEKE D. et M. Brasseur (2008a) *Entre tradition et innovation, la gestion des émotions au travail, étude des leviers de gestion*, 15^e congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?, 19 au 22 août, Laval, Canada.

VAN HOOREBEKE D. (2008 b) Proposition de mesure de la performance des normes de comportements organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique, *Revue des Sciences de Gestion*, spécial marketing, janvier, 43 , 229

VAN HOOREBEKE D. (2007) *Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail ?* 9^e Université de printemps de l'IAS, 17,18 et 19 mai, Moscou.

VAN HOOREBEKE D. et R. SAMET (2006), Modèle mathématique de la contagion émotionnelle au travail : modélisation d'une contagion émotionnelle préalablement observée, 74^e Congrès ACFAS, Université McGill, mai, Montréal.

VAN HOOREBEKE D. (2006) La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'organisation ? *Humanisme et Entreprise*, 279.

VATTEVILLE E. (2008) Management stratégique de l'emploi, Rentrée littéraire 2008 *Théma*.

VINCENT J.D. (1986) *Biologie des passions*, Paris : Odile Jacob.

WOOLLEY A. W. , C. F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, T. W. Malone (2010) Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, *Science*, 330 , 6004 pp. 686-688

ZARA O. (2008), *Le Management de l'Intelligence Collective : Vers une nouvelle gouvernance*, M21 Editions.

ZHANG J., HSEE C.K., Xiao Z. (2006) The majority rule in individual decision making, *Organizational Behavior et Human Decision Processes*, 2006, 99(1), pp. 102-11

ZOHAR, 2000 A group-level Model of Safety Climate : Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596

LES ENJEUX MORAUX DE LA GESTION DU CHANGEMENT : HARCELEMENT, RESTRUCTURATION ET GESTION RESPONSABLE

Rim ZID

PhD en Sciences de la gestion

Chargée de cours à L'École de Relations Industrielles, Université de Montréal, Canada

rim_zid@yahoo.fr

Christine JEOFFRION

Maître de conférences en psychologie sociale, LUNAM Université, Laboratoire de Psychologie de Pays de Loire, EA 4638, Universités de Nantes et Angers, France

Christine.Jeoffrion@univnantes.fr

Benoît CHERRÉ

Professeur en éthique des affaires

UQAM École des sciences de la gestion, Montréal, CANADA

cherre.benoit@uqam.ca

Le harcèlement moral au travail n'est pas un phénomène nouveau, mais son étude connaît un intérêt croissant depuis les années 1990, suite à la publication de trois ouvrages phares sur le sujet : *Mobbing* de Leymann (1996), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* de Hirigoyen (1998) et *Souffrance en France : la banalisation du mal* de Dejours (1998). De nombreuses autres études réalisées par des médecins, psychiatres, psychologues, juristes et gestionnaires se sont penchées sur le sujet, soit en Europe, aux États-Unis ou au Canada. Le harcèlement est considéré comme « *un concept flou, voire subjectif* » (PoilpotRocaboy, 2001, p. 10), et comme un phénomène complexe qui s'enracine dans l'interaction de plusieurs facteurs, notamment personnels (Hirigoyen, 1998), situationnels et organisationnels (Bilheran, 2010 ; Dejours, 1998 ; Leymann, 1996 ; Soares, 2002) et sociétaux. Les perspectives recensées montrent que les niveaux d'analyse du harcèlement sont multiples (Jauvin et al, 2003).

L'essence même du harcèlement est de détruire et d'attaquer l'intégrité et l'identité de la personne, d'atteindre sa dignité, de blesser son estime de soi et sa confiance en soi. C'est l'individu même qui est visé. Il s'agit d'une volonté consciente ou inconsciente de vouloir nuire, « casser », « faire craquer » et de vouloir se débarrasser d'une manière ou d'une autre de la personne, tout simplement, car elle n'est pas conforme au système ou car elle « gêne » (Hirigoyen, 2004). Cette notion d'intention malveillante est au cœur de plusieurs débats sur le harcèlement moral et constitue même un des éléments de nature à diviser les chercheurs et les intervenants (Faulx et Delvaux, 2005).

Dans le cadre de cette communication, nous nous sommes intéressés particulièrement aux facteurs organisationnels et plus spécifiquement aux changements organisationnels, sans pourtant réfuter l'intérêt des autres facteurs dans l'explication du phénomène du harcèlement moral au travail. En effet, dans la réalité, ce phénomène est « *le résultat le plus souvent d'une configuration dans laquelle des caractéristiques organisationnelles et humaines interagissent* » (DesrumauxZagrodnicki et al., 2004, p. 31). En effet, les facteurs organisationnels sont utiles, tant pour la compréhension du phénomène que pour l'élaboration des plans d'intervention. Certains chercheurs les considèrent même comme les déterminants essentiels du harcèlement moral au travail (Dejours, 2001, cité dans PoilpotRocaboy, 2003).

Le nombre des changements organisationnels s'est accru depuis les années 80 et les plus fréquemment mentionnés dans la littérature sont les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux (Rondeau, 1999). Ces changements font de plus en plus partie de la réalité des organisations et de leur quotidien. Ces transformations « endémiques », à la fois rapides et fréquentes, modifient profondément un ou plusieurs piliers de l'architecture organisationnelle (Rondeau, *Op. Cit.*) et représentent des opérations souvent complexes et risquées, car elles ouvrent à l'inconnu, à l'aventure et au risque (Gilbert, 2008). Ces transformations obligent les organisations à s'adapter en continu aux évolutions du milieu et à assurer la compétitivité de la firme à long terme (Soparnot, 2010). Également, tous ces changements véhiculent « *un cortège d'incertitudes et d'inquiétudes plus ou moins vives* » – crainte de perdre son emploi, doute de sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la disqualification, etc. – qui ont des effets sur les destinataires des changements.

Les périodes de changements organisationnels sont considérées comme des périodes difficiles, exigeantes et complexes (Hafsi et Fabi, 1997), des périodes stressantes (Tiong, 2005 ; LeCraw, 1992) et anxiogènes (Appelbaum et al., 1997 ; Paterson et Härtel, 2002 ; Collerette et al. 1997), car ils peuvent provoquer des modifications importantes dans les conditions de travail, rendant les cadres et le personnel pressés, bousculés, malmenés et stressés (Hirigoyen, 2001). Ils influencent aussi la santé physique et psychologique des personnes affectées (Abrahamson, 2004 ; Vinet et al., 2003). Certains auteurs ont suggéré des liens plausibles entre les changements et le harcèlement moral au travail ou d'autres formes de violence (Branch et al., 2007; Hoel et Beale, 2006 ; Bryant and Cox, 2003 ; Salin, 2003 ; Soares, 2002), cependant, les recherches menées jusqu'à maintenant sur le sujet sont embryonnaires et très limitées (Skogstad et al. 2007). Il serait donc intéressant de mieux comprendre l'existence (ou la nonexistence) des liens entre le harcèlement moral et les changements organisationnels, et de connaître la nature de ces liens.

Cette communication se donne pour objectif principal de montrer les liens entre les changements organisationnels et cette forme particulière de violence psychologique au travail qu'est le harcèlement moral. Ces liens seront discutés à partir d'une enquête réalisée en ligne dont nous présenterons les premières analyses. Le second objectif sera de montrer l'intérêt de développer des stratégies de prévention du harcèlement durant les changements organisationnels par le recours à un leadership éthique et responsable.

Nous avons organisé notre présentation en cinq parties. Dans la première partie, nous définirons les principaux concepts à l'étude : les changements organisationnels, le harcèlement moral, l'éthique et le management responsable. La seconde partie traitera des liens que ces concepts entretiennent et présentera notre recherche. Dans la troisième partie, nous présenterons notre cadre méthodologique. Dans la quatrième partie, nous présenterons nos résultats et nous les discuterons. Enfin, dans la dernière partie, nous montrerons l'intérêt de développer des stratégies de prévention du harcèlement durant les changements organisationnels par le recours à management éthique et responsable

1. Concepts de référence

1.1. Les changements organisationnels

Le terme changement comporte son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de

l'organisation. Parler de changements renvoie aussi à la nécessaire distinction entre les changements brefs et superficiels *versus* les changements profonds, les changements consensuels *versus* les changements imposés, les changements planifiés *versus* les changements non planifiés, ou encore les changements provoqués *versus* les changements subis.

Dans le cadre de cet article, nous retiendrons la définition de Collerette et *al.* (1997) qui présentent le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (p. 20). Ainsi, deux éléments importants ressortent de cette définition. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit. Les changements organisationnels sont plus rapides et très différents de ceux ayant dominé les décennies précédentes (Grouard et Meston, 1998).

1.2. Le harcèlement moral

Le harcèlement moral est un concept largement utilisé. Les définitions peuvent varier dépendamment des domaines et des champs d'intérêts des chercheurs et des praticiens qui l'étudient, et aussi de la culture.

Le harcèlement peut être de différents types. Il est dit « actif » lorsqu'il procède d'une volonté délibérée de faire souffrir l'autre (Drida, 1999). Il relève alors soit de personnalités perverses (Hirigoyen, 1998) ou de la rationalité stratégique dont l'objectif serait celui d'une volonté de réduire l'effectif ou de le soumettre par la peur. Un autre type de harcèlement dit réactionnel consiste en une volonté non plus de détruire l'autre, mais bien une volonté de se préserver ou de se protéger de quelqu'un de précis représentant un danger pour soi-même ou pour le groupe (Drida, 1999). Le harcèlement peut également être de type vertical descendant (venant de la hiérarchie), de type ascendant (venant des subordonnées), horizontal (venant des collègues) et mixte (Hirigoyen, 2004).

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la définition du harcèlement moral proposée par Desrumaux (2011) car elle l'inscrit spécifiquement dans le cadre du travail: « *Processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable, et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique* » (p. 25).

Selon Hirigoyen, le harcèlement moral décrit bel et bien un problème éthique et il ne peut être étudié sans la prise en compte de cette perspective. Pour Hirigoyen, « *le choix du terme moral implique une prise de position. Il s'agit effectivement de bien et de mal, de ce qui se fait et de ce qui ne se fait pas, de ce qu'on estime acceptable dans notre société et de ce qu'on refuse* » (Hirigoyen, 2001, p.1516).

1.3. Éthique et management responsable

L'éthique

L'éthique des affaires cerne « *le désirable et l'indésirable en matière de gestion* » (Pasquero, 2007, 113). Elle fait partie de l'éthique dite appliquée et elle s'appuie sur des traditions philosophiques dont la portée se veut universelle. L'éthique est considérée comme le

fondement de « *l'acte de gérer* ». Ainsi, le gestionnaire doit, dans le cadre de son activité, prendre des décisions et donc choisir la meilleure option parmi celles qui s'offrent à lui : « *décider, c'est choisir* ».

L'univers de l'éthique des affaires est composé de l'approche normative qui s'inspire des philosophes et des théologiens et de l'approche empirique qui s'inspire des consultants et des professeurs des écoles de la gestion (Trevino et Weaver, 1994). L'éthique des affaires est séparée en plusieurs approches : les approches dites utilitaristes, les approches déontologiques, les approches contractuelles et les approches de l'éthique environnementale (Pasquero, 2007). Toutefois, les deux approches qui dominent l'éthique des affaires sont : les approches utilitaristes et l'approche déontologique (Cherré, 2007).

L'approche utilitariste appliquée à la gestion trouve « *un écho dans les modes de réflexion et d'action en économie* » (Cherré, 2007). L'économiste Friedman est le représentant de cette vision de l'éthique. Selon ce dernier, la responsabilité sociale de l'entreprise se limite à accroître ses profits. Selon la vision utilitariste, les gestionnaires devraient agir pour un seul et unique but, celui de la maximisation des bénéfices des actionnaires. Privilégier et adhérer à cette morale comporterait « *le risque de faire apparaître les comportements égoïstes et de développer des pratiques non éthiques* » (Cherré, 2007, p. 13). L'approche déontologique est considérée comme la seconde approche de l'éthique en gestion. Cette approche met l'accent sur les devoirs des gestionnaires. Selon cette approche, une action sera bonne ou mauvaise indépendamment de ses conséquences.

Néanmoins, que l'on adopte une logique de devoir ou celle de maximiser l'utilité, ces deux philosophies prégnantes dans le monde de l'entreprise ont un but commun : préserver l'être humain. Que cela soit Kant ou Mills, les pères spirituels de ces deux écoles de penser, leur système éthique doit servir à préserver l'intégrité, la liberté et le bonheur de l'être l'humain (Veillette, 2010). En somme, leur éthique pourrait se traduire par l'adoption d'une gestion responsable des êtres humains dans le monde de l'organisation. La norme sur ISO 26000 sur la responsabilité sociale ne dit pas autre chose en consacrant 3 de ses 7 chapitres sur les volets concernant l'être humain. Néanmoins, il est reconnu que les changements organisationnels et le harcèlement psychologique ont des coûts sociaux dont la principale victime est non l'entreprise mais l'être humain (Gumus et Lyons, 2011)

Le management responsable

Le management responsable renvoie à l'application par les managers des principes de la RSE (David, Dupuis et Le Bas, 2005). Cette dernière implique pour les managers de prendre leurs responsabilités à l'égard de trois dimensions : économique, sociale et écologique et qu'ils se doivent de rendre des comptes à leurs parties prenantes (internes et externes) (David, Dupuis et Le Bas, 2005).

La Grille de lecture de Gomez (2005) du management responsable permet de répondre aux questions suivantes : « qui est acteur du management responsable ? » ; « de quoi le management est-il responsable ? » ; « envers qui le management est-il responsable ? » ; « dans quel système de valeur la responsabilité est-elle établie ? » et « jusqu'à quand est-on tenu responsable ? ». Le tableau ci-dessous répond à toutes ces questions.

Tableau 1 : Grille pour une typologie du « management responsable »

Qui est acteur du management responsable?	De quoi le management est-il responsable ?	Envers qui le management est-il responsable ?	Sur quel système de valeur la responsabilité est-elle établie ?	Jusqu'à quand est-on tenu pour responsable ?
Le dirigeant	Des moyens	Les actionnaires/la hiérarchie	Social	Dans le présent
Des managers intermédiaires	Des objectifs	Les parties prenantes	Légal	À la génération prochaine
L'entreprise	Des fins	Autrui	Moral	À toutes les générations

Les drames qu'ont connus des entreprises comme *Enron* aux USA, ou *Renault*, *France Telecom*, *La Poste* ou encore *Nestlé* en France pointent du doigt un management « irresponsable », et nous incitent à poursuivre nos recherches pour montrer l'intérêt du management éthique et responsable pour contrer le phénomène de harcèlement moral durant les restructurations organisationnelles.

2. Liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail : une question d'éthique

La gestion du changement est une contradiction en soi. Collerette (2008) relève cinq pratiques fréquentes qualifiées d'excessives et qui peuvent avoir une incidence négative sur la conduite des changements. L'auteur a montré que les gestionnaires (de la fonction publique québécoise) gèrent un trop grand nombre de changements simultanés, lequel dépasse leur capacité de gestion et les poussent à négliger la conduite des activités courantes ; ils gèrent des changements trop fréquents qui se succèdent à un rythme élevé, sans période de consolidation et de répit ; ils gèrent des changements trop importants, c'est-à-dire d'une amplitude plus grande que la capacité de gestion en place et que la capacité d'intégration des destinataires ; ils gèrent des changements trop dispersés, peu coordonnés et allant parfois dans des directions conflictuelles ; et enfin, ils gèrent des changements trop vagues, ambigus, sans objectifs opérationnels.

Ainsi, cette cascade ininterrompue de changements vient parfois perturber l'organisation et la rendre plus vulnérable et, dans certains cas, moins capable de tirer avantage des changements introduits (Collerette, 2008). De même, ces pratiques excessives sont difficilement maîtrisées par les gestionnaires. Elles les essouffent tout comme elles essouffent le personnel au point qu'ils deviennent de moins en moins disposés à collaborer à de nouveaux changements. De son côté, le personnel devient de plus en plus désabusé devant la cascade de nouvelles exigences (Collerette, 2008). Il se trouve constamment en effort d'adaptation et n'arrive pas à développer des pratiques routinières nécessaires à l'exécution d'un travail efficace.

Selon certains auteurs, certains types de changements organisationnels peuvent favoriser l'écllosion d'incidents de violence psychologique au travail et de harcèlement (Branch et *al.*, 2007 ; Soares, 2002 ; Baron et Neuman, 1996). Dans des cas extrêmes, ils ont été favorables à la survenue de plusieurs cas de suicide au travail (Bilheran, 2010). Quelquesuns d'entre eux ont montré que le harcèlement moral durant les périodes de changement organisationnel est parfois même toléré et encouragé au nom de la guerre économique, de la concurrence commerciale ou des lois du marché. Le harcèlement peut parfois faire partie des stratégies de l'entreprise pour « se débarrasser » de quelques salariés devenus indésirables ou non conformes aux nouveaux critères. Dans d'autres cas, le harcèlement est le résultat de contextes de travail propices à son développement (Genest, Leclerc et Maranda, 2005). Ce sont les changements mal conduits, mal expliqués et non souhaités par le personnel qui risquent de faire émerger ou resurgir du harcèlement (Bilheran, 2010).

Nous voulons ici revenir sur l'enjeu de l'éthique. L'éthique demeure un raisonnement sur nos pensées et nos actions dans le but de vivre harmonieusement les uns avec les autres (Séguin, 2010). Cette harmonie se fragilise si nous faisons passer de manière stricte les règles ou les pulsions avant l'individu (Sartre, 1996). L'individu doit être au centre de la préoccupation de l'éthique. Cette approche humaniste a toujours été les vœux des philosophes Kant, Mills ou plus récemment de Sartre. Appliqué au monde de la gestion, cela pourrait se traduire par la nécessité pour le cadre de rechercher cette bienveillance réciproque entre lui et les autres (Cherré, 2013). Le philosophe britannique Kerner (1990) affirmait que les trois grands moralistes en éthique étaient Sartre, Mills et Kant, car ils privilégient l'humain au centre de leur éthique, ils mettent le sujet – l'être humain avant l'objet – les valeurs. C'est dans cette logique que doit se penser le changement et ses conséquences du point de vue éthique. Le changement doit se penser comme une stratégie éthique utile pour les besoins des êtres humains et le leadership pour implanter ce changement doit être axé envers cet objectif (Burnes et By, 2012).

L'implantation des changements génère même des comportements non éthiques comme ceux de la corruption (Martin et *al.*, 2009). Il faut donc intégrer les préoccupations éthiques dans la gestion des changements. Ce cri du cœur n'est pas un souhait vertueux, mais le constat de chercheurs qui s'intéressent aux implications éthiques de l'implantation des changements (Bruhn et *al.*, 2009). Pour éviter la dégradation du climat éthique et l'apparition de comportements non éthiques (tels que le harcèlement), la participation des employés dans la gestion du changement semble être un instrument efficace (Bruhn et *al.*, 2009). Le processus de fusion, par exemple, conduit à une diminution de la responsabilité parmi les membres de l'organisation, qui met en évidence l'écart entre une pensée éthique véritable et un discours de cadre amoral et axé sur l'efficacité (Syrjälä et Takala, 2007). Cette étude a également révélé une altération drastique dans les attitudes morales des gestionnaires qui ont perdu du pouvoir dans la tourmente du changement organisationnel. Les gestionnaires démontrent leur indifférence éventuelle et leur manque d'engagement envers l'organisation (Syrjälä et Takala, 2007). Ainsi, il existe un risque éthique lors de la mise en œuvre de changement, mais il y a peu, à notre connaissance, de recherches qui constatent les liens entre l'émergence de comportements harcelants comme conséquence éthique de l'implantation du changement. Pourtant le harcèlement est reconnu comme un écart de comportement éthique (Séguin, 2010 et Cherré, 2012).

Il paraît donc intéressant de travailler sur l'existence de possibles liens entre le harcèlement moral et les changements organisationnels, de manière à enrichir ce champ de recherche peu exploré jusqu'à présent.

3. Méthodologie

3.1. Matériel

Notre questionnaire a été élaboré à partir d'échelles de mesure fréquemment utilisées par la communauté scientifique, dont la validité et la fiabilité sont reconnues.

Mesure des changements organisationnels

Les changements organisationnels ont été mesurés avec le questionnaire de Baron et Neuman (1996). Les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert en quatre points si une ou plusieurs des treize formes de changements proposées (Cf. Tableau 2) avaient eu lieu au sein de leur organisation lors des douze derniers mois.

Mesure du harcèlement moral

Le harcèlement moral au travail a été mesuré avec la version française du *Negative Act Questionnaire, NAQR* d'Einarsen et Raknes (1997). Les personnes devaient répondre à quelle fréquence (Jamais, parfois, une fois par mois, une fois par semaine) ils avaient pu subir chacun des 17 actes de harcèlement présentés, comme la négligence de leurs points de vue, la dévalorisation de leur travail et de leurs efforts, ou encore les rumeurs à leur sujet.

3.2. Échantillon

L'échantillon est composé de 237 personnes résidant majoritairement au Canada (52,8%) et en France (34,2%). 13% sont issues d'autres contextes culturels diversifiés²²⁶.

Concernant le sexe, il est composé majoritairement de femmes au Canada (73,6 %) et en France (65,4 %). À l'opposé, dans les autres contextes, il est composé majoritairement d'hommes (61,3 %).

Concernant l'âge, au Canada, 51,2 % de nos répondants ont plus de 41 ans, 28,8 % ont entre 34 et 41 ans et 20 % ont entre 18 et 33 ans. En France, 42 % de nos répondants ont plus de 41 ans et 21 % ont entre 34 et 41 ans. Dans les autres contextes, 45,2 % des répondants ont entre 34 et 41 ans, 32,3 % ont plus de 41 ans et 22,6 % ont entre 18 et 33 ans.

Concernant la formation des répondants, au Canada, 43,8 % des répondants ont un niveau universitaire équivalent à un baccalauréat (à une licence ou à un BTS en France), 28,1 % ont une maîtrise ou un doctorat et 28,1 %, n'ont soit aucune formation, soit seulement un niveau primaire ou secondaire. En France, 44,4 % de nos répondants n'ont soit aucune formation, soit un niveau primaire ou secondaire. 33,3 % ont une licence ou un BTS et 22,2 % ont une maîtrise ou un doctorat. Dans les autres contextes, 28,6 % de nos répondants n'ont soit aucune formation, soit un niveau primaire ou secondaire. 32,1 % ont un niveau universitaire équivalent à un baccalauréat au Québec, à une licence ou à un BTS en France et 39,3 % ont une maîtrise ou un doctorat.

Enfin concernant l'expérience professionnelle, au Canada, 42,4 % de nos répondants ont de 1 à 5 ans d'expérience professionnelle, 25,6 % ont plus de dix ans d'expérience, 17,6 % ont de 6 à 10 ans et seulement 14,4 % ont moins d'un an d'expérience. En France, 37 % de nos répondants ont une expérience de moins d'un an ; 28,4 % ont une expérience de 1 à 5 ans ;

²²⁶Nous avons regroupé tous les autres contextes ensemble, car le nombre de répondants dans chaque contexte est très limité.

13,6 % ont une expérience de 6 à 10 ans et 21 % ont une expérience de plus de 10 ans. Enfin 45,2 % des répondants provenant des autres contextes ont de 1 à 5 ans d'expérience, 22,6 % ont une expérience de moins d'un an, ou bien à l'inverse une expérience de plus de dix ans, et 9,7 % ont une expérience de 6 à 10 ans.

Ces différentes caractéristiques mettent en évidence l'hétérogénéité des répondants selon les contextes et devront être prises en compte au sein d'un échantillon plus vaste lors de prochaines investigations. Nous n'en tiendrons pas compte dans cette première exploration.

3.3. Procédure

Le questionnaire a été diffusé en ligne via l'application internet "*Lime Survey*". Tous les répondants ont participé volontairement à la recherche, sans rétribution. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de SPSS (version 19.0).

4. Résultats

4.1. Lien(s) entre le harcèlement moral et les changements organisationnels

Les analyses en composantes principales (ou ACP)

Une analyse en composantes principales (ACP) a été effectuée pour les 13 types de changements organisationnels. Nous avons choisi d'emblée la rotation orthogonale Varimax et avons retenu une solution à 3 facteurs²²⁷. Le premier facteur intitulé « restructuration » comprend principalement les variables suivantes : « restructuration », « changement dans le management » et « engineering ».

Le deuxième facteur intitulé « changement dans l'environnement du travail » comprend principalement les variables suivantes : « changement technologique », « développement de la diversité de la main d'œuvre » et la « mise en œuvre de nouvelles politiques de "discrimination positive" ».

Le troisième facteur, intitulé « réductions dans le personnel, les budgets et les salaires », il comprend principalement les variables suivantes : « réduction des effectifs », « licenciements non économiques », « coupures et compressions budgétaires ».

Pour l'ensemble de l'échelle, l'alpha demeure élevé à 0,822. Ce coefficient est très proche du coefficient alpha de la version anglaise de l'échelle originale qui est de 0,84 (Baron et Neuman, 1998).

Analyses de régression

Nous avons effectué des analyses de régression pour prédire le harcèlement moral au travail par les trois facteurs de changements organisationnels : les restructurations, les changements dans l'environnement de travail et les réductions dans le personnel, les budgets et les salaires. Le tableau 2 montre que le coefficient de régression multiple est de 0,663. Cette valeur suggère que les données soient ajustées au modèle. Notre R carré est égal à 0,440, ce qui signifie que notre modèle explique 44 % de la portion de la variance.

²²⁷Le choix des facteurs à retenir dépend de deux critères : le critère Kaiser et le test des éboulis (ou *Scree test*). Nous avons jugé pertinent de conserver les facteurs qui ont des poids supérieurs à 0,1809.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse de Régression : Changements organisationnels et harcèlement moral au travail

Tableau 2
Récapitulatif des modèles

Modèle	R	Rdeux	Rdeux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663	,440	,432	,37600

Le tableau 3 de l'ANOVA montre un $F(3,233)=60.934$, $p<.0005$. En fait, cette probabilité est plus petite que 1. C'est donc dire qu'il s'agit d'un effet très fort.

Tableau 3
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	25,844	3	8,615	60,934	,000^a
Résidu	32,941	233	,141		
Total	58,785	236			

Le tableau 4 nous donne les paramètres de l'équation du modèle de régression ou les valeurs Beta et leur degré de signification. Le test de t donne la partie de variance expliquée par le facteur en dehors de ce que peuvent expliquer les deux autres prédicteurs. On voit que le premier facteur (les restructurations) contient beaucoup d'information sur le harcèlement en dehors de ce que les facteurs 2 et 3 peuvent expliquer. Les changements de type restructurations sont des forts prédicteurs du harcèlement moral au travail (Béta = 0,625). Le facteur 2 ajoute toutefois à la prédiction (Béta = ,206) tandis que le facteur 3 ne contribue pas à la prédiction du harcèlement moral au travail (Béta = 0,08). La relation est négative entre les changements dans l'environnement de travail et le harcèlement moral au travail. Donc, il y a moins du harcèlement moral au travail lorsqu'il y a des changements dans l'environnement du travail.

Tableau 4
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,544	,024		22,286	,000
REGR factor score 1 for analysis 6 Restructurations	,312	,024	,625	12,746	,000
REGR factor score 2 for analysis 6 Changements dans l'environnement du travail	,103	,024	,206	4,201	,000
REGR factor score 3 for analysis 6 Réductions dans le personnel, les budgets et les salaires	,040	,024	,080	1,637	,103

4.2. Discussion des résultats

Même si des régressions non significatives mériteraient d'être vérifiées auprès d'un échantillon plus important, les résultats présentés viennent confirmer l'existence de liens positifs entre les restructurations et le harcèlement moral au travail. Nos résultats indiquent également qu'il y a moins de harcèlement moral au travail lorsqu'il y a des changements dans l'environnement du travail et qu'il y n'a pas de lien entre le harcèlement moral au travail et les changements de type « réductions dans le personnel, les budgets et les salaires ».

Les résultats présentés appuient les propos de certains auteurs qui considèrent qu'il y a des liens entre les changements et le harcèlement moral au travail (Soares, 2002 ; Skogstad, Matthiesen et Einarsen, 2007).

Les résultats de l'étude Garcia et *al.*(2005) indiquaient que 32,9 % des victimes de harcèlement moral ont été confrontées à une ou plusieurs restructurations, que 24,3 % ont dû faire face à un changement à la tête de la direction, que 22,9 % ont vécu des travaux de transformation organisationnelle, et que la fusion et les licenciements collectifs obtiennent respectivement 12,8 % et 7,1 %. De même, l'étude de Hoel et Cooper (2000) montrait des liens significatifs entre le harcèlement moral au travail et les changements changements de types: (1) les changements organisationnels majeurs ; (2) les coupures de budgets ; (3) les changements technologiques majeurs ; (4) les restructurations internes majeures et (5) les changements dans le *management*.Également, Baillien et De White (2009) ont exploré la relation directe et indirecte entre le harcèlement moral au travail et quatre types de changements organisationnels : (1) la fusion ; (2) la restructuration ; (3) la réduction d'effectif et (4) le changement dans la direction (*changes at the top*). Leurs analyses de régression multiple montrent des relations significatives entre les changements et le harcèlement moral au travail. Leurs résultats montrent également que les deux variables, les conflits de rôle et l'insécurité au travail, sont des variables modératrices entre les changements organisationnels et le harcèlement moral. Ainsi, les employés souffrent du harcèlement moral surtout lorsqu'ils sont confrontés personnellement aux conséquences négatives des changements organisationnels.

Plusieurs entreprises ont eu recours à des restructurations au cours de ces dernières années, notamment à cause de l'internationalisation des marchés, des flux commerciaux et financiers ; la dérégulation et la libéralisation du commerce ; les mutations technologiques rapides ; etc. Ces restructurations sont considérées comme une période de turbulence qui peut cacher plusieurs formes de changements organisationnels (fermeture, réduction d'effectifs, externalisation, « *offshoring* », soustraction, fusion, délocalisation de la production, mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe).

Le but de ces changements est de rendre l'entreprise plus compétitive vis-à-vis de la concurrence (Cascio, 1993). Cependant, les gains actuels de ces opérations de restructurations sont considérés beaucoup moins importants que ceux attendus ou prévus (Kets De Vries et al., 1997). En effet, les licenciements et les réductions des effectifs qui accompagnent les restructurations ont des conséquences dramatiques sur les membres de l'organisation (Skogstad et al., 2007) et surtout sur les salariés restants, que ce soit les cols bleus, soit les cols blancs, et sur leur morale (Kets De Vries et al., 1997). Si les réactions peuvent varier selon les individus, les écrits reconnaissent majoritairement l'existence de réactions négatives sur la plupart des victimes et les survivants. Ainsi, plusieurs victimes se sont senties trahies, exclues et même expulsées (Cascio, 1993) par l'organisation où ils ont passé toute leur vie (Kets De Vries et al., 1997). En effet, la perte de l'emploi évoque chez certains des réactions semblables à la perte ou la mort d'un proche (Greenhalgh et al., 1984). Kets de vires et al. (1997) ont détecté une série de symptômes chez leurs répondants, victimes de harcèlement moral, notamment des problèmes physiologiques et émotionnels, de l'insomnie, négligence de l'apparence physique, peur, perte de l'appétit, détérioration de l'estime de soi, manque de concentration et parfois même des pensées suicidaires. Quelques chercheurs ont estimé que 40 % des personnes harcelées penseraient se suicider (Einarsen et al., 1994). D'autres études pointent aussi les répercussions des suppressions d'emplois sur la santé mentale et physique des restants attestant de la souffrance provoquée par les restructurations (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007 ; Achard, 2003). D'autres explications sont aussi apportées : perte de confiance envers l'organisation et rupture du contrat psychologique, augmentation du stress, dégradation de l'implication et de l'engagement (Brockner, 2004).

Nos résultats sont différents de ceux de Skogstad, Matthiesen et Einarsen (2007) auprès d'un échantillon de 2408 Norvégiens. En effet, ces derniers ont montré que les restructurations ne sont pas des prédicateurs au harcèlement. La réalité dans les pays scandinaves est différente de celle de la France, du Canada ou des autres pays inclus dans cette recherche, d'où l'intérêt de prêter une attention particulière aux spécificités culturelles et légales de chaque pays.

Nos résultats indiquent également qu'il y n'a pas de lien entre le harcèlement moral au travail et les changements de type « réductions dans le personnels, les budgets et les salaires ». Par ailleurs, d'autres chercheurs ont trouvé des résultats statistiques significatifs mais faibles entre les licenciements non économiques, les réductions d'effectifs et le harcèlement moral (Skogstad et al., 2007) et l'agression (Baron et Neuman, 1998). En effet, une des explications données pour expliquer ces résultats est que ces deux types de changements ne sont pas des prédicateurs au harcèlement et aux agressions au travail, notamment pour les survivants (par comparaison aux victimes). Une autre explication possible serait le haut niveau de protection donné par la législation norvégienne, notamment par le *Norwegian Work environment Act*. Enfin, les réductions d'effectifs et les licenciements ne sont pas considérés des réactions négatives de la part des survivants surtout lorsque les managers se sont engagés à les aider à acquérir des nouvelles compétences. Nous rappelons que la réalité dans les pays scandinaves est différente de celle en France, au Canada ou des autres pays inclus dans cette recherche.

Nos résultats indiquent qu'il y a moins de harcèlement moral au travail lorsqu'il y a des

changements dans l'environnement du travail. Nous rappelons que les « changements dans l'environnement du travail » comprennent principalement les variables suivantes : « changement technologique », « développement de la diversité de la main d'œuvre », « mise en œuvre de nouvelles politiques de “discrimination positive” » et « augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel ».

L'augmentation des travailleurs à temps partiel donne lieu à des résultats divergents dans la littérature. Les travailleurs à temps partiel seraient plus exposés au harcèlement moral que ceux qui travaillent à temps plein (Bjorkqvist et al., 1994 ; Knorz & Zapf, 1996 ; MorenoJiménez, Munoz, Salin, et MoranteBernardero, 2008). Hoel et Cooper (2000) ont au contraire trouvé que les travailleurs à temps plein sont plus à risque que ceux travaillant à temps partiel. Quant à Kivimäki et al. (2000), ils n'ont trouvé aucune différence en fonction de ces statuts. Une des explications de ce phénomène pourrait être que les travailleurs à temps partiel ont généralement peu de temps pour résoudre des conflits ou pour se socialiser avec les autres travailleurs. Ils sont donc plus isolés que leurs collègues qui travaillent à temps plein (Knorz & Zapf, 1996). Or l'isolement et la perte de lien social entre salariés sont reconnus comme source de risque psychosocial au sein d'une organisation.

La littérature montre que la façon dont les changements sont menés peut influencer psychologiquement les survivants (Brockner, 1985). Brockner considère que les modalités de sélection des personnes concernées jouent un rôle au même titre qu'une annonce précoce, qu'une communication transparente, que le respect de la justice procédurale et distributive à l'égard des partants et des restants.

5. Recours à un management éthique et responsable pour contrer le HMT durant les périodes de restructurations

La dimension humaine est identifiée par Bareil (2004) comme l'une des causes majeures du succès et de l'échec de plusieurs changements organisationnels. Pour cette raison, le volet humain ne peut pas être négligé en période de changement. Dès lors, le principal défi est de développer des capacités à changer, c'est-à-dire de « s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine » (Rondeau, 2008, p. 7).

En effet, les ressources humaines sont les atouts curieux dont dispose l'organisation et qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents (Guérin et Wils, 2002). Selon ces auteurs, la ressource humaine est aussi « l'atout de base, celui qui « fait la différence » et conditionne tous les autres » (Guérin et Wils, 2002, p. 12).

Les gestionnaires des changements ont donc un rôle important à jouer, et ce rôle stratégique consiste à miser sur les ressources humaines et cela par un recours à un management éthique et responsable.

Pour Langis et Boucher (2008), la manière dont les employés seront traités aura un impact sur leur volonté de contribuer à « sauver le bateau ». Il est donc essentiel que les employés soient rassurés dans les périodes de changements organisationnels, tout en évitant les fausses promesses, et soient informés des changements dans l'organisation afin qu'ils se sentent concernés. Ainsi, les gestionnaires ont tout intérêt aujourd'hui à se montrer bienveillants vis-à-vis de leurs employés, c'est-à-dire se préoccuper de leur bien-être. Ils devraient être outillés pour savoir expliquer les changements organisationnels, et encore mieux permettre que ceux-ci soient « coconstruits » par les membres du personnel et pas seulement présentés par la hiérarchie, et aussi faire preuve d'empathie envers les différentes réactions face aux changements organisationnels.

Les résultats de nos données et spécialement ceux sur le lien entre la restructuration et le harcèlement montrent que le volet éthique fait partie intégrante de la gestion du

changement. Perdre son emploi lors d'une restructuration ou être témoin de cela pour ses collègues brise l'harmonie au sein de l'entreprise, et cette situation peut être vécue comme une violence psychologique (Seguin, 2010 ; Cherré, 2012). De plus, lors d'un changement du à une restructuration, on peut penser que l'être humain est instrumentalisé et il n'est plus l'enjeu majeur de la gestion. Cette gestion ne peut être dorénavant qualifiée d'éthique puisqu'elle ne place pas l'humain comme sujet mais comme objet (Kerner, 1990 ; Cherré, 2007, 2013). Instrumentalisé dans ce changement, il n'est pas surprenant de voir apparaître l'humain subir l'écart de comportement éthique qu'est le harcèlement.

De même, les gestionnaires devraient protéger leurs employés contre les risques inévitables de leur profession, leur assurer des conditions de travail décentes, tenter de les reclasser en cas de fermeture de l'entreprise (ou d'une de ses unités d'affaire), tenir compte de leur ressentis émotionnels, les aider à surmonter leurs difficultés plutôt que les sanctionner, respecter leurs droits, « honorer leurs besoins d'affirmation identitaire, garantir la tolérance dans leur milieu de travail, s'assurer qu'ils soient toujours traités avec justice, solliciter leur avis, permettre de réaliser au mieux leur potentiel à l'intérieur de l'entreprise, et bien d'autres types de manifestations d'intérêt qui sont toutes guidées par le même principe de respect de la personne humaine » (Pasquero, 2005, p. 121), tout cela par le recours à un management de la sollicitude (*caring*). Une sollicitude qui devrait être dénuée d'arrière-pensées utilitaristes.

Les gestionnaires ne devraient pas se plier aux ordres déraisonnables tels que harceler des employés afin de se débarrasser d'eux aux moindres coûts possibles. Les gestionnaires ont en effet tout intérêt à respecter leur socle de valeurs éthiques et aussi sanctionner et ne pas tolérer les comportements de ceux qui s'engagent dans des actes malveillants au travail.

De la même manière, il est important que les gestionnaires soient éclairés sur le fait que les changements organisationnels sont des périodes de stress, d'anxiété, des périodes émotives pour tous destinataires de changement. Ces réactions sont bien souvent légitimes et les managers devraient les déchiffrer de manière à mieux aider les employés à traverser ces périodes difficiles. Il serait également pertinent de donner aux salariés le temps nécessaire de pouvoir s'adapter aux changements.

6. Conclusion

Nos résultats apportent une contribution dans un champ de recherche peu exploré jusqu'à présent. Ils soulignent l'attention qui doit être portée à la conduite des changements organisationnels sans mettre en danger la santé des salariés.

Ce sont les changements mal conduits, mal expliqués et non souhaités par le personnel qui risquent de faire émerger ou resurgir du harcèlement (Bilheran, 2010). Rendre les salariés acteurs des changements permet au gestionnaire de ne pas être le seul à le mettre en œuvre, mais au contraire de profiter de l'expertise des salariés. Que notre modeste contribution puisse aider à favoriser des pratiques de gestion du changement fondées sur des valeurs éthiques et déontologiques visant le développement de l'autonomie des personnes.

7. Bibliographie

ABRAHAMSON, E. D. (2004). *Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*. Harvard Business School Press : Boston.

ACHARD, M.O. (2003). Les restructurations dans les entreprises sont-elles responsables d'effets sur la santé ? ». Séminaire sur les restructurations responsables en Europe, Dublin, Juin.

- APPELBAUM, S. H., DELAGE C., LABID N., et G. GAULT. (1997). The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing. *Career Development International*, 2(6), p. 278286
- BAILLIEN, E., ET DE WHITE, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying ? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348371.
- BARON, R. A., & NEUMAN, J. H. (1998). Workplace Aggression The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446464.
- BARON, R. A., ET NEUMAN, J. H. (1996), Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behavior*, 22, 161173.
- BILHERAN, A. (2010). *Le suicide en Entreprise*. Marseille : Editions Du Palio et Sémiode.
- BILHERAN, A. (2010), *Tous harcelés ?* Paris : Armand Colin.
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., & HJELTBÄCK, M. (1994). 'Aggression among university employees', *Aggressive Behaviour*, 20, 173184.
- BONAFONS, C., JEHEL, L., et COROLLERBéquet, A. (2006), Critères actuellement retenus dans la recherche pour établir un diagnostic de harcèlement moral au travail, *Les Cahiers FPS*, 4144.
- BRANCH, S., RAMSAY, S., et BARKER, M. (2007), Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff an interview study, *Journal of Management and Organization*, 13(3), 264281
- BROCKNER, J. (1995). Towards enhancing survivors organizational and personal reactions to layoffs : A rejoinder to Daniels. *Strategic Management Journal*, 16, 329331.
- BRUHN, J. G., ZAJAC, G., et ALKAZEMI, A.A. (2001). Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A survey of two state public welfare agencies. *Public Performance & Management Review*, 25(2), 208228.
- BURNES, B., & BY, R.T. (2012). Leadership and change: the case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239252.
- CASCIO, WF. (1993). Downsizing : What do we know ? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95104.
- CHERRÉ, B. (2007). *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*. École des hautes études commerciales, Montréal : Canada.
- CHERRÉ, B. (2012). *Le harcèlement moral dans les organisations : l'aliénation, le déni de l'autre et la mauvaise foi chez le harceleur*. Actes de colloque, IPM (Institut Psychanalyse et Management), 2930 novembre 2011, Groupe ESC, Clermont Ferrand, France.
- CHERRÉ, B. (2013). Prise de décision éthique des affaires: la perspective humaniste de Sartre, *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 7, A paraître.
- COLLERETTE, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique, *Télescope*, 14(3), 1332.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., et PERRON, R. (2007). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Presses Universitaires du Québec.
- DEJOURS, C. (1998). *La souffrance en France : La banalisation de L'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- DESRUMAUX, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Rennes : PUR.
- DRIDA, M. (1999). *La contribution du travail dans le harcèlement moral : apports de la psycho dynamique du travail*. Strasbourg : Association mots pour Maux au travail.
- EINARSEN, S. and RAKNES, B.I. (1997) 'Harassment in the workplace and the victimization of men', *Violence and Victims*, 12(3), 247-63.
- FAULX, D., et DELVAUX, S. (2005). Le harcèlement moral au travail : Phénomène objectivable ou «concept horizon ? Analyse critique des définitions des phénomènes de

- victimisation au travail, *Pistes*, 7(3), <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a12.htm>
- GARCIA., A., HACOURT, B., et BARA, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel : Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses, *Piste*, 7(3), <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a6.pdf>
- GENEST, C., LECLERC, C., et MARANDA, M.F. (2005), Les conduites de retrait comme Stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail, *Pistes*, 7(3), <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a5.htm>
- GILBERT, P. (2008). Transformer, c'est aussi (dés) apprendre. *Télescope*, 14 (3), 5163
- GOMEZ, PY. (2005). Le management responsable : Une grille de lecture. In JY. Dupuis et C. Le Bas (Eds.). *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises* (pp. 2225). Économica.
- GREENHALGH, L., et ROSENBLATT, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438448.
- GROUARD, B., et MESTON, F. (1998). *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*. Paris : Dunod.
- GUMBUS, A. et LYONS, B., (2011), Workplace Harassment: The Social Costs of Bullying, *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 7290.
- GUERIN, G., et WILS, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 1223.
- HAFSI, T. et FABI B. (1997). *Les fondements du changement stratégiques*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- HIRIGOYEN, M.F. (1998). *Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : Éditions La Découverte & Syros.
- HIRIGOYEN, M.F. (2004). *Malaisedans le travail : Harcèlement Moral : Démêler le vrai du faux*, Édition : La découverte.
- HIRIGOYEN, M.F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- HOEL, H., ET D. BEALE (2006). Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44(2), 239262.
- HOEL, H., & COOPER, CL (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- JAUVIN, N., DOMPIERRE, J., et VÉZINA, M. (1999). Recension de la littérature sur la violence au travail. Équipe RIPOST, Québec, 43 p.
- JEOFFRION, C., HACHELAFI, H., & BROSSIER, L. (2010). *Les représentations sociales du harcèlement sexuel : comparaison FranceAlgérie*. Actes du Colloque International : Le Harcèlement en milieu du travail. CRASC, Oran, Algérie, 7 Octobre.
- KEASHLY, L. et JAGATIC, K. (2003), By any other name: American perspectives on workplace bullying, in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives research and practice*. London: TaylorFrancis.
- KERNER, G.C., (1990), *Three philosophical moralists: Mill, Kant, and Sartre: an introduction to ethics*. Oxford England and New York, Clarendon Press.
- KETS DE VRIES, MANFRED, F.R, et BALAZS, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relation*, 50(1),1150.
- KIEFER, T. (2002a). Analyzing emotions for a better understanding of organizational change: Fear, joy, and anger during a merge. In Ashkanasy, N. M., Wilfred J. Z. et Charmine, E. J. H. (Eds). *Managing emotions in the workplace* (pp. 4569).
- KIEFER, T. (2002b). Understanding the emotional experience of organizational change:

- Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 3957.
- KIVIMÄKI, M, ELOVAINIO, M., & VAHTERA, J. (2000), Workplace bullying and sickness absence in a hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656660.
- KNORZ, C., & Zapf, D. (1996), Mobbing eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz', *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 40(1), 1221.
- LANGIS, N., et E. BOUCHER (2008). Les ABC de la mobilisation en temps de crise, pour éviter que le tableau coule. <http://portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=433129>
- LEYMANN, H. (1996), *Mobbing: la persécution au travail*, Paris : Seuil.
- PASQUERO, J. (2005). Responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion : un regard historique.
http://www.meshs.fr/documents/pdf/seminaires/2009/AR_Pasquero_2005RSE1_regard.pdf
- PASQUERO, J. (2007). Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112116.
- PATERSON, J. M., et C. E. J. HÄRTEL (2002). An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing, in Ashkanasy, N., M. Wilfred J. Zerbe et CHARMEINE E. J. HÄRTEL, *Managing Emotions in the Workplace* (pp. 2544). USA: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- POILPOTROCABOY, G. (2001). « *Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines* ». Workshop CREREG, 20 p.
- MARTIN, K. D., JOHNSON, J. L., et CULLEN, J. B. (2009). Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105130.
- MORENOJIMENEZ, B., MUNOZ, AR., SALIN, D. et BERNARDERO, MEM. (2008). Workplace bullying in southern Europe : Prevalence forms and risk groups in Spanish sample. *International Journal of Organisational Behavior*, 13(2), 95109.
- RINFRET, N., et NGOMANGUELLE, C. (2007). L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires selon le sexe et le niveau hiérarchique». *Revue de gestion des ressources humaines*, 63, p. 214
- RONDEAU, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. *Revue Gestion*, Vol 24 (3), p. 148 157.
- RONDEAU, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes ». *Télescope*, 14 (3), 112.
- SALIN, D. (2003). « Workplace Bullying among business professionals : Prevalence, organisational antecedents and gender differences », *Thèse*. Publication of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 117. 74 p.
- SANCHEZMAZAS, M. (2002). Pouvoir, dépendance et violence psychologique au travail. [En ligne].
Adresse URL : http://www.mer.gouv.fr/hommes/05_medical/03_journee/abstract_Sanchez_Mazas.PDF.
- SARTRE, J. P., (1996), *L'existentialisme est un humanisme* Paris, Gallimard.
- SÉGUIN, M., (2010), *Gérer la dimension éthique en entreprise*, Montréal, Éditions CEC.
- SKOGSTAD, A., MATTHIESEN, S. B. et S. EINARSEN. (2007). Organizational change : A precursor of bullying at work ? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 10(1), p. 5894.
- SOARES, A., et Centrale des syndicats du Québec (2002). *Quand le travail devient indécent : le Harcèlement psychologique au travail*. Montréal: CSQ Communications.
- SOPARNOT, R. 2010. *Le management du changement*. Vuibert, 283 p.
- SYRJÄLÄ, J. et TAKALA, T., (2007), Employees' wellbeing in the context of mergers within the Nordic electricity industry, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, Iss. 4, p. 3449.

- TIONG, T. N. (2005). Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational change, *Singapore Management Review*, no 27, vol 2, p. 2531.
- TREVINO, L.K et WEAVER, G. R. (1994). Business ETHICS/BUSINESS ethics: on field or two ? *Business Ethics Quarterly*, 4, p. 113128
- VEILLETTE, C., (2010), *Entre bonheur et liberté, commentaire sur l'éthique de Bentham, Mill et Kant*, Montréal, Les éditions CEC.
- VINET, A., Bourbonnais, R. et C, Brisson. (2003), Travail et santé : Une relation qui se détériore, In Audet, Michel, *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation* (p. 537), SainteFoy (Qc) : Presses de l'Université Laval.
- ZID, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Mémoire de Maîtrise en Administration des affaires. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- ZID, R., &JEOFFRION, C. (accepté).Étude des liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail. In R. Kouabenan, & M.E. Bobillier (Eds.). *Travail d'avenir et avenir du travail. Comment faire face aux nouvelles exigences professionnelles ?* Paris : L'Harmattan

COMITE SCIENTIFIQUE

- Alain AKANNI, *Univ. de Dakar, Sénégal.*
David AUTISSIER, *Univ. Paris Est & ESSEC Business School, France.*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban.*
Olivier BACHELARD, *ESC Saint Etienne, France.*
Nicole BARTHE, *Univ. de Nice, France.*
Elie BASBOUS, *Univ. libanaise, Beyrouth, Liban.*
Adnane BELOUT, *Univ. Montréal, Canada.*
Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, *Univ. de Tunis, Tunisie.*
Leila BENRAISS, *IAE de Bordeaux, France.*
Chafik BENTALEB, *Président de l'IMAS, Maroc.*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris.*
Marc BONNET, *ISEOR Lyon, France.*
Frank BOURNOIS, *Univ. de Paris II CFFOP, France.*
Luc BOYER, *Univ. Paris Dauphine, France.*
Martine BRASSEUR, *Univ. Paris Descartes, France.*
Franck BRILLET, *Univ. de Tours, France.*
Sylvie BRUNET, *Marseille, France.*
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, *Univ. de Craiova, Roumanie.*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM & ISEOR, Lyon, France.*
Stéphanie CARPENTIER, *ESC Saint Etienne, France.*
Didier CAZAL, *Univ. de Lille, France.*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France.*
Farid CHAOUKI, *Université CA, Marrakech, Maroc.*
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, France.*
Anne Marie De VAIVRE, *IAS & AINF, Paris, France.*
Richard DELAYE, *Propédia-IGS, Univ. Pro. d'Afrique.*
Michelle DUPORT, *Univ. Montpellier III, France.*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de la Rochelle, France.*
François ECOTO, *ISEOR, Lyon, France.*
Omar EL AMILI, *Univ. Hassan 1er et EMAA, Agadir, Maroc.*
Mohamed ENNACEUR, *IAS Tunisie.*
Christophe ESTAY, *Kedge, Ecole de Mgt, France.*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie.*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France.*
Anne Marie FRAY, *France Business school, Tours, France.*
Léonardo MARUŠIĆ, *Univ. de Zadar, Croatie.*
Christian GOUX, *Univ. de Bourgogne, France.*
Michèle GUILLAUME HOFNUNG, *Université Paris Sud, France.*
Bernard GUILLON, *IUT de Bayonne, France.*
Sana HENDA, *France Business School, France.*
Roger-Pierre HERMONT, *Univ. de Paris XII, France.*
Jacques IGALENS, *Toulouse Business School, France.*
Abdelilah JENNANE, *Capital Consulting, Maroc.*
Michel JORAS, *ESCE Paris, France.*
Assya KHIAT, *Univ. d'Oran, Algérie.*

Hervé LAINE, *Académie de l'Ethique, France.*
Hubert LANDIER, *IAS, France.*
Erick LEROUX, *Paris 13, France.*
Pierre LOUART, *Univ. de Lille, France.*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France.*
Patrick MICHELETTI, *Kedge, Marseille, France.*
Nathalie MONTARGOT, *Univ. de Cergy-Pontoise, France.*
Joan MUNDET HIERN, *UPC Barcelone, Espagne.*
Jean-Marie PERETTI, *IAE.de Corte & ESSEC BusinessSchool, France.*
Jean-Michel PLANE, *Univ. Montpellier III, France.*
Youri POPOV, *Univ. de Moscou, Russie.*
Catherine REMOUSSENARD, *ESC Dijon, France.*
Stéphane RENAUD, *Univ. Montréal, Canada.*
Alain ROGER, *Univ. de Lyon III, France.*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III ISEOR, France.*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen et ESSEC E.E., France.*
François SILVA, *ESCEM et CNAM Paris, France.*
Jean-Paul TCHANKAM, *Kedge École de Management, France.*
Brahim TEMSEMANI, *EHECT, Tanger, Maroc*
Maurice THEVENET, *CNAM & ESSEC Business School, France.*
Ante UGLEŠIĆ, *Recteur Univ. Zadar, Croatie*
Odile UZAN, *Univ. Paris Descartes, France.*
Marc VALAX, *Univ. de Lyon III, France.*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France*
Catherine VOYNET FOURBOUL, *CIFFOP Paris, France.*
Eric VATTEVILLE, *Univ. de Rouen, France.*
Zahir YANAT, *Kedge, École de Management, France.*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III ISEOR, France.*

Comité d'organisation :

Geneviève BURKE, *IAS, France.*
Patrick FAURE, *CA France-Croatie*
Roger Pierre HERMONT, *IAS, France.*
Mario Marijan MATULIC, *CA France-Croatie*
Jean-Marie PERETTI, *IAS, France.*
Tamara GLUSIC, *Univ. de Zadar, Croatie.*
Barbara VODANOVIĆ, *Univ. de Zadar, Croatie.*

Comité scientifique :

Alain AKANNI, *Univ. de Dakar, Sénégal.*
David AUTISSIER, *Univ. Paris Est & ESSEC Business School, France.*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban.*
Olivier BACHELARD, *ESC Saint Etienne, France.*
Nicole BARTHE, *Univ. de Nice, France.*
Elie BASBOUS, *Univ. libanaise, Beyrouth, Liban.*
Adnane BELOUT, *Univ. Montréal, Canada.*
Zeineb BENAMMAR-MAMLOUK, *Univ. de Tunis, Tunisie.*
Leila BENRAISS, *IAE de Bordeaux, France.*
Chafik BENTALEB, *Président de l'IMAS, Maroc.*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris.*
Marc BONNET, *ISEOR Lyon, France.*
Frank BOURNOIS, *Univ. de Paris II Cliffop, France.*
Luc BOYER, *Univ. Paris Dauphine, France.*
Martine BRASSEUR, *Univ. Paris Descartes, France.*
Franck BRILLET, *Univ. de Tours, France.*
Sylvie BRUNET, *Marseille, France.*
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, *Univ. de Craiova, Roumanie.*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM & ISEOR, Lyon, France.*
Stéphanie CARPENTIER, *ESC Saint Etienne, France.*
Didier CAZAL, *Univ. de Lille, France.*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France.*
Farid CHAOUKI, *Université CA, Marrakech, Maroc.*
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, France.*
Anne Marie De VAIVRE, *IAS & AINF, Paris, France.*
Richard DELAYE, *Propédia-IGS, Univ. Pro. d'Afrique.*
Michelle DUPORT, *Univ. Montpellier III, France.*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de la Rochelle, France.*
François ECOTO, *ISEOR, Lyon, France.*
Omar EL AMILI, *Univ. Hassan 1er et Emaa, Agadir, Maroc.*
Mohamed ENNACEUR, *IAS Tunisie.*
Christophe ESTAY, *Kedge, Ecole de Mgt, France.*
Yacine FOUAD, *AASA, Algérie.*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France.*
Anne Marie FRAY, *France Business school, Tours, France.*
Léonardo MARUŠIĆ, *Univ. de Zadar, Croatie.*
Christian GOUX, *Univ. de Bourgogne, France.*
Michèle GUILLAUME HOFNUNG, *Université Paris Sud, France.*
Bernard GUILLON, *IUT de Bayonne, France.*
Sana HENDA, *France Business School, France.*

Roger-Pierre HERMONT, *Univ. de Paris XII, France.*
Jacques IGALENS, *Toulouse Business School, France.*
Abdelilah JENNANE, *Capital Consulting, Maroc.*
Michel JORAS, *ESCE Paris, France.*
Assya KHIAT, *Univ. d'Oran, Algérie.*
Hervé LAINE, *Académie de l'Ethique, France.*
Hubert LANDIER, *IAS, France.*
Erick LEROUX, *Paris 13, France.*
Pierre LOUART, *Univ. de Lille, France.*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France.*
Patrick MICHELETTI, *Kedge, Marseille, France.*
Nathalie MONTARGOT, *Univ. de Cergy-Pontoise, France.*
Joan MUNDET HIERN, *UPC Barcelone, Espagne.*
Jean-Marie PERETTI, *IAE de Corte & ESSEC Business School, France.*
Jean-Michel PLANE, *Univ. Montpellier III, France.*
Youri POPOV, *Univ. de Moscou, Russie.*
Catherine REMOUSSENARD, *ESC Dijon, France.*
Stéphane RENAUD, *Univ. Montréal, Canada.*
Alain ROGER, *Univ. de Lyon III, France.*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III ISEOR, France.*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen et ESSEC E.E., France.*
François SILVA, *ESCEM et CNAM Paris, France.*
Jean-Paul TCHANKAM, *Kedge École de Management, France.*
Brahim TEMSEMANI, *EHECT, Tanger, Maroc.*
Maurice THEVENET, *CNAM & ESSEC Business School, France.*
Ante UGLEŠIĆ, *Recteur Univ. Zadar, Croatie.*
Odile UZAN, *Univ. Paris Descartes, France.*
Marc VALAX, *Univ. de Lyon III, France.*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France.*
Catherine VOYNET FOURBOUL, *Cliffop Paris, France.*
Eric VATTEVILLE, *Univ. de Rouen, France.*
Zahir YANAT, *Kedge, École de Management, France.*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III ISEOR, France.*

Comité d'organisation :

Geneviève BURKE, *IAS, France.*
Patrick FAURE, *CA France-Croatie.*
Roger Pierre HERMONT, *IAS, France.*
Mario Marijan MATULIC, *CA France-Croatie.*
Jean-Marie PERETTI, *IAS, France.*
Tamara GLUŠIĆ, *Univ. de Zadar, Croatie.*
Barbara VODANOVIĆ, *Univ. de Zadar, Croatie.*