L'AUDIT SOCIAL AU SERVICE DU PROGRES DU MANAGEMENT ET DE LA BONNE GOUVERNANCE

Dans le cadre de sa 32ème Université de Printemps de l'Audit Social organisée à Aix en Provence les 28 et 29 août 2014 par l'IAS et Sciences Po Aix, le thème de l'Audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance.

Le choix de ce thème illustre la pluridisciplinarité avec laquelle l'Audit social peut et doit être abordé. Le terme de « management », qui nous ramène aux sciences de gestion et à la sociologie est lié à la notion de « bonne gouvernance » parfaitement intégrée dans les approches des sciences politiques. Cette question doit être également traitée par les professionnels qui apportent par leurs pratiques quotidiennes illustrations et témoignages relatifs aux problématiques soulevées à l'occasion des différents échanges.

L'IAS a donc choisi pour sa 32ème université d'été d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions explorant les apports de l'audit social dans les nouveaux contextes du management et de la bonne gouvernance auxquels ils ont à faire face.

30 communications de 45 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Aix-en- Provence et publiées dans ces actes. Elles sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des 6 ateliers, 3 symposiums et 5 tables rondes consacrés aux thèmes suivants:

- Les axes de progrès du management et de la gouvernance pour les prochaines années
- La contribution de l'audit social au progrès du management et de la gouvernance
- Audit social et RSE en période de crise
- Audit social, gouvernance, changement
- Les nouveaux champs de l'audit social
- De l'audit social à l'audit de la RSE
- Emploi, précarité, fidélisation
- Audit social et performance des organisations
- La professionnalisation des auditeurs sociaux et de RSE
- Référentiels & Normes Internationales de RS et de RH
- RSE, éthique et gouvernance
- Nouveaux champs pour l'audit social
- L'impact des technologies sur la pratique de l'audit
- L'audit social en 2020
- Audit social : Un outil d'amélioration des pratiques de la gouvernance

Les universités organisées par l'IAS depuis sa création ont 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.

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, 49 universités de l'Audit social avec les 31 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon et Mons (Belgique), les 16 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie) et Pékin (Chine) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et

Pointe Noire (Congo). Plus de 1750 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2300 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 13 pays et 27 villes.
Cette 32ème université d'été est donc la 50eme université consacrée à l'Audit du Social et de la responsabilité sociétale. Nous aurons à questionner l'apport de l'Audit Social et de la RSE au progrès du management et de la bonne gouvernance. Pendant ce temps fort, il nous sera donner de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives sur ce sujet. 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 de la bonne gouvernance.

Le choix d'Aix en Provence comme ville hôte de cette Université d'été repose sur la qualité du partenariat tissé avec Sciences-Po Aix qui apportera son approche de la gouvernance en abordant les questions afférentes à la décision. Qu'il s'agisse de s'appuyer sur les politiques d'intelligence économique, de la géopolitique, du management de l'information ou de la gestion de crise et des risques, le grand défi de cette 32ème université résidera dans la capacité d'aborder ces questions avec une vision internationale mais également euro-méditerranéenne. Le cadre exceptionnel de cette école et de la ville, nous invite à débattre autour d'une thématique à fort enjeu.

Cette 32ème université d'été nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition organisée avec Sciences-Po Aix et avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie bénéficie du partenariat avec l'ANDRH, l'AGRH, l'AINF, le Cercle Entreprise et Santé, l'Académie de l'Ethique, la Chaire ESSEC du Changement et Propédia (groupe IGS).

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.

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, de l'Académie des Sciences de Management de Paris 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 X textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, directeur général de Toulouse Business School, à …

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Alain AKANNI, Françoise ALBERTINI, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Françoise BERNARD, Mustapha BETTACHE Franck BRILLET, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Marc BONNET, Stéphane BOUDRANDI, André BOYER, Luc BOYER, Martine BRASSEUR, Alain BRIOLE, Françoise de BRY, Patrice CAILLEBA, Laurent CAPPELLETTI, Stéphanie CARPENTIER, Jean-Luc CERDIN, Jian CHEN, Université de Relmin, République Populaire de Chine, Julie CHRISTIN-MOULIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Richard DELAYE, Pierre DINASSA-KILENDO, Pierre-Louis DUBOIS, Claire DUPONT, Michelle DUPORT, Christian DUVAL Jean-Yves DUYCK, Dominique DRILLON, Omar EL AMILI, Mohamed ENNACEUR, Thierry FABIANI, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Louis FORGET, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Sana HENDA, Jacques IGALENS, Abdel-ilah JENNANE, Michel JORAS, ESCE, France, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Amal LAALOU, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Pascal LARDELLIER, Erick LEROUX, Zeineb MAMLOUK, Mohamed MATMATI, Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France, Patrick MICHELETTI, Ababacar MBEMGUE, Virginie MOISSON, Nathalie MONTARGOT, Jean-Louis MOULIN, Joan MUNDET HIERN, Youri POPOV, Jean-Marie PERETTI, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Catherine REMOUSSENARD, Stéphane RENAUD, Florence RODHAIN, Alain ROGER, Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, France, Adriana SCHIOPOIU BURLEA, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-Paul TCHANKAM, Brahim TEMSAMANI, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Shiwei WU, Zahir YANAT, Véronique ZARDET,

L'implication et la mobilisation de nos partenaires aixois chinois ont permis le succès de cette manifestation. Que les responsables de Sciences Po Aix trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation.

Nos vifs remerciements s'adressent aux membres du comité d'organisation, Stéphane BOUDRANDI, (Sciences Po Aix), Richard DELAYE (Groupe IGS), Soufyane FRIMOUSSE (IAS), Roger Pierre HERMONT (IAS), Christiane DESHAIS (ESSEC Business School) qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.
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.

Stéphane BOUDRANDI
Directeur-adjoint de l'IEP d'Aix-en-Provence
Richard DELAYE
Directeur de la recherche, Groupe IGS et VP IAS
Directeur de publication de « Question(s) de management »
Membre fondateur de l'Université Professionnelle d'Afrique
Jean Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement
Président d'honneur de l'AGRH,
Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »

SOMMAIRE

L'AUDIT SOCIAL AU SERVICE DU PROGRES DU MANAGEMENT ET DE LA BONNE GOUVERNANCE 1
L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS DE PME DANS LA RSE ET L'IMPACT SUR LES SALARIES : COMPARAISON DE PME FRANCO-BELGES 11
Isabelle ALPHONSE-TILLOY 11
Claire DUPONT 11
Perrine FERAUGE 11
Sylvie SCOYEZ 11
Introduction 11
1. Fondements théoriques 11
2. Pratiques et perceptions de la responsabilité sociale en PME 14
3. Méthodologie 15
4. Conclusion 17
Bibliographie 17
L'ETUDE DE LA THEORIE DE LA MOTIVATION PAR LA TAXINOMIE DE KANFER ET DE SON APPORT POUR LA GRH 19
Yu-Fei AN 19
1. Premier groupe : les théories des besoins - mobiles - valeurs. (Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?). 19
2. Deuxième groupe : les théories du choix cognitif. - Comment les gens sont-ils motivés 22
3. Troisième groupe : les théories de l'autorégulation - métacognition. - Comment 24
Conclusion 28
Bibliographie 28
LA COMMUNICATION RSE DES ENTREPRISES CHINOISES: ESSAI DE COMPARAISON CHINE - FRANCE 31
Yu-Fei AN 31
Jean-Marie PERETTI 31
1. Le cadre règlementaire chinois 31
3. Convergences et différences avec les entreprises en France 39
Conclusion 41
Bibliographie 42
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (R.S.E.) EN PERIODE DE CRISE:LE CAS DES ENTREPRISES SYRIENNES. 43
Fatima BADER 43
Introduction 43
1. Cadre théorique 43
3. Analyses et résultats 51
Conclusion 54
Bibliographie: 55
Annexe_1: 57
Annexe_2: Guide d'entretien: 60
GOUVERNANCE ETHIQUE ET GESTION DES RESULTATS 61
Zineb BENNIS 61
Introduction 61
1. La gouvernance des banques islamiques et la gestion des résultats : une revue de littérature 62
2. Les organes de gouvernance et la gestion des résultats des banques islamiques. 62
3. Les hypothèses de recherche 63
Conclusion 65
Bibliographie 65

SI LA PRECARITE M'ETAIT CONTEE : LE CAS DES TECHNICIENS ENTREPRENEURS DANS L'INDUSTRIE DES TELECOMMUNICATIONS AU CANADA **67**
Jean-Claude BERNATCHEZ 67
1. L'accès à la syndicalisation **67**
2. L'affaire Sagaz **69**
3. L'affaire Wiebe **69**
4. Quatre motifs distincts **70**
5. Les critères les uns par les autres **71**
Conclusion **71**
L'AUDIT INTEGRÉ : QUELLE APPROCHE ET QUELLE MÉTHODOLOGIE ? ÉTUDE EMPIRIQUE SUR UNE TRENTAINE D'ENTREPRISES SITUEES A CASABLANCA ET TANGER - MAROC **73**
Souad BOUNGAB 73
Introduction **73**
1. Cadre Conceptuel : Audit Intégré **73**
2. Approche Méthodologique De L'audit Intégré **75**
3. Typologie D'audit Selon L'approche Intégrée **76**
4. Résultats De L'étude Empirique : Etat Des Lieux De L'audit Intégré Au Maroc **79**
Conclusion **83**
Bibliographie **84**
ALLONGEMENT DE LA VIE PROFES-SIONNELLE : QUELLES ATTENTES POUR LES SENIORS ? **87**
Franck BRILLET 87
Franck GAVOILLE 87
Introduction **87**
1. Comprendre les facteurs du désengagement professionnel des seniors **87**
2. Les attentes des seniors **91**
3. Repérer et agir pour faciliter l'allongement de la vie professionnelle **92**
Conclusion **93**
Bibliographie **93**
PARTAGE ENTRE VIE PROFESSIONNEL ET PERSONNEL : NOUVEAU MANAGEMENT ? **95**
Fernando CUEVAS 95
Sarah AIRIAU 95
Bettina CARVALHO 95
Introduction **95**
1. Les quatre générations **96**
2. Vie professionnelle et vie personnelle. **96**
3. Comment concilier vie professionnelle et vie personnelle. **98**
4. Le nouveau management. **98**
Bibliographie **100**
GOUVERNANCE ET MANAGERS STRATEGIQUE DANS LE SERVICE PUBLIC : CAS DE LA SECURITE SOCIALE **101**
Anne-Marie FRAY 101
Olivier BACHELARD 101
Introduction **101**
1. le contexte du service public : un monde en mouvement **101**
2. Le management stratégique : une innovation au service de la gouvernance publique **105**
3. Le manager stratégique comme élément terrain de la gouvernance de la Sécurité Sociale ? **106**
4. Le manager stratégique est-il le garant de la nouvelle gouvernance ? **109**
Pour conclure **109**
Bibliographie **110**

ASSESSING FLOURISHING AMONG FRENCH WORKERS: CONSTRUCT VALIDITY OF THE MENTAL HEALTH CONTINUUM SHORT-FORM (MHC-SF) AND POSITIVE MENTAL HEALTH DIAGNOSIS. **111**
Franck JAOTOMBO 111
Badih GHATTAS 111
Abstract: **111**
Résumé : **111**
Introduction **112**
1. Review of literature **112**
3. Methods **115**
4. Results **116**
L'IMPACT DE L'AUDIT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. « CAS DU MAROC » **133**
Pr. Dr. Amal LAALOU 133
Wafaa GASSEM 133
Introduction **133**
2. Présentation de la recherche **133**
3. Le choix de la population **134**
4. Le capital humain est facteur clé de succès pour la performance : **135**
5. Audit Social est un outil d'amélioration de la performance globale de l'Entreprise **137**
Bibliographie et webographie **141**
L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION DE LA REUSSITE DES CADRES ETRANGERS EN FRANCE **143**
Fouad FARES 143
Introduction **143**
1. Le cadre conceptuel **144**
2. Méthodologie **148**
3. Résultats et discussion **150**
4. L'audit social et développement du capital humain **151**
Conclusion **151**
Bibliographie **152**
LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LA GESTION DU RISQUE SOUS L'ANGLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE : LE CAS DES ENTREPRISES SEVESO **155**
Maïté FRAU 155
Jocelyne ROBERT 155
1. Responsabilité sociale et communication **155**
2. Responsabilité sociale **155**
3. Le caractère volontaire des démarches de responsabilité sociale **156**
4. Gestion du risque, plans d'urgence et parties prenantes **156**
5. Communication **157**
6. Méthodologie **157**
7. Les résultats de l'étude **158**
8. Analyse des parties prenantes et degré d'implication **159**
9. La communication interne autour de la planification d'urgence **160**
10. Les parties-prenantes externes **162**
11. Discussion **163**
Bibliographie **164**
LE MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ENTREPRISES AU MAROC : ETAT DES LIEUX **167**
Amal LAALOU 167
Assia CHIKI 167
Introduction **167**

1. Généralités sur le Concept du Management des Talents **168**
2. Détection, développement, Cocooning et Fidélisation des talents **172**
Conclusion **177**
Bibliographie **178**
L'AUDIT SOCIAL AU SERVICE DU PROGRES DU MANAGEMENT ET DE LA BONNE GOUVERNANCE **179**
Pr. Dr. Amal LAALOU 179
Lamiaà KAMSI 179
Introduction **179**
1: Cadre conceptuel de la recherche **180**
2. Le cadre d'accueil de la RSE au Maroc **182**
3. Gouvernance et RSE au MAROC: pratiques et réalités **184**
Bibliographie **186**
L'AUDIT SOCIAL EN SITUATION DE CRISE **189**
Hubert LANDIER 189
1 – La conduite de l'audit **189**
2 - La déontologie de l'auditeur **191**
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES :VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ALGERIENNES A L'ERE DE LA MONDIALISATION ? **195**
Yamina MAHOUCHE 195
Introduction **195**
1. La responsabilité sociale des entreprises : genèse, développement et institutionnalisation **196**
2. Fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise **198**
3. Mesure de la RSE : la performance sociale/ performance financière **201**
4. L'instrumentation du management de la responsabilité sociale de l'entreprise **204**
5. L'entreprise algérienne et la RSE : état des lieux **208**
Conclusion **209**
Bibliographie **209**
RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) DANS UN CONTEXTE DE CONFLIT ARME ET DE CONSTRUCTION DE LA PAIX: SUCCES ET ECHECS EN COLOMBIE **211**
Andrés MARIÑO-ARÉVALO 211
Introduction **211**
1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) **211**
2. Les entreprises dans le cadre du conflit armé en Colombie **213**
3. RSE dans un contexte de conflit armé **215**
Conclusion **217**
Bibliographie **218**
L'IMPACT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA FIDELISATIONDANS LE SECTEUR DES TIC AU CANADA **221**
Stéphane RENAUD 221
François Alexandre TREMBLAY 221
Lucie MORIN 221
Introduction **221**
1. Définitions, revue de littérature et problématique **222**
3. Résultats et discussion **228**
Conclusion **231**
Bibliographie **233**
LE MANAGER DE PROXIMITE COMME INTERFACE STRATEGIQUE DANS L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE, L'EXEMPLE DE L'INTERIM **237**
Guillaume ROBAA 237

Introduction **237**
1. La RSE dans le travail temporaire **238**
2. La fonction RH, le support de la performance sociale **242**
Conclusion **245**
Bibliographie **246**
GOUVERNANCE – PME : LE SOUTENABLE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ! **249**
Annick SCHOTT 249
Résumé : **249**
Introduction : **249**
1. Eclairer le changement organisationnel : **250**
2. L'étude terrain et résultats. **253**
Conclusion : **259**
Bibliographie **260**

LES AUTEURS

Sarah AIRIAU	95
Isabelle ALPHONSE-TILLOY	11
Yu-Fei AN	19, 31
Olivier BACHELARD	101
Fatima BADER	41
Zineb BENNIS	61
Jean-Claude BERNATCHEZ	67
Souad BOUNGAB	73
Franck BRILLET	87
Bettina CARVALHO	95
Assia CHIKI	167
Fernando CUEVAS	95
Claire DUPONT	11
Fouad FARES	143
Perrine FERAUGE	11
Maïté FRAU	155
Anne-Marie FRAY	101
Wafaa GASSEM	133
Franck GAVOILLE	87
Badih GHATTAS	111
Franck JAOTOMBO	111
Lamiaà KAMSI	179
Amal LAALOU	133, 167,179
Hubert LANDIER	189
Yamina MAHOUCHE	195
Andrés MARIÑO-ARÉVALO	211
Lucie MORIN	221
Jean-Marie PERETTI	29
Stéphane RENAUD	221
Guillaume ROBAA	237
Jocelyne ROBERT	155
Annick SCHOTT	249
Sylvie SCOYEZ	11
François-Alexandre TREMBLAY	221

L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS DE PME DANS LA RSE ET L'IMPACT SUR LES SALARIES : COMPARAISON DE PME FRANCO-BELGES

Isabelle ALPHONSE-TILLOY
Maitre de Conférences
Université de Valenciennes, Les Tertiales - France
Isabelle.Tilloy@univ-valenciennes.fr

Claire DUPONT
Maitre de Conférences
Université de Mons - Belgique
claire.dupont@umons.ac.be

Perrine FERAUGE
Assistante de recherche
Université de Mons - Belgique
perrine.ferauge@umons.ac.be

Sylvie SCOYEZ
Maitre de Conférences
Université de Valenciennes, Les Tertiales- France
sylvie.scoyez@univ-valenciennes.fr

Introduction

Nous nous intéressons à la question de l'engagement dans le volet social de la RSE des dirigeants de PME françaises et belges. La dimension sociale de la RSE semble peu évoquée par les dirigeants (Paradas, 2006, 2008). Cela ne signifie pas une absence de pratiques en ce domaine (Oueghlissi, 2013) car la plupart du temps, les PME sont impliquées dans des actions de RSE sans en avoir conscience. Nous souhaitons approfondir l'examen des comportements des dirigeants de PME par rapport au volet social de la RSE et croiser ces pratiques avec la perception que ces derniers ont de la RSE. Après avoir mené une revue de la littérature présentant la RSE en PME, nous préciserons la méthodologie et la méthode d'échantillonnage envisagées pour cette recherche. Une étude par questionnaire adressé aux dirigeants de PME belges et françaises devrait en effet être réalisée en septembre 2014.

1. Fondements théoriques

1.1 La RSE en PME

Bowen (1953) définit la RSE comme *« une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables dans notre société »*. Caroll (1979) donne une définition plus récente et toujours utilisée de nos jours : *« L'ensemble des obligations*

que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ». Pour Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwole (2007), la RSE implique que *« la rentabilité demeure l'objectif principal de façon à assurer la survie à long terme de la firme, mais que cette rentabilité ne peut être acquise à n'importe quel prix. Le respect de l'environnement, de la société et des hommes sont tout aussi importants et l'entreprise poursuivant une stratégie de développement durable se doit de réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre ces trois dimensions »*. L'entreprise doit donc se responsabiliser en montrant *« qu'elle est économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Au niveau de la RSE, les PME se distinguent des plus grandes entreprises par de nombreuses spécificités dans leur gestion et par leur grande diversité (Marchesnay, 1991). Bien que les grandes entreprises belges et françaises aient investi le domaine de la RSE depuis plusieurs décennies (CIDD, 2006), la responsabilisation sociétale des PME ne cesse de se développer sous l'impulsion de différentes institutions nationales et européennes (Berger-Douce, 2008 ; Oueghlissi, 2013).

Au nombre de vingt millions en Europe (Commission Européenne, 2004), les PME constituent un acteur économique incontournable, et donc un champ de recherche primordial. Nous pouvons souligner le nombre croissant de recherches menées sur la RSE en PME ces dernières années (Berger-Douce, 2008 ; Oueghlissi, 2013 ; Paradas, 2006, 2008). En outre, les nombreux outils d'aides à la responsabilité sociétale proposés aux PME montrent l'intérêt porté au développement durable et soulignent les bénéfices de l'adoption de stratégies sociétalement responsables.

Les pratiques RSE ne sont donc pas absentes du monde de la PME. Les spécificités de l'engagement responsable des PME sont principalement liées aux contraintes associées à la gestion interne de l'entreprise : manque de temps, de compétences appropriées, de ressources humaines et financières, faible communication, … . Cela conduit les PME à s'engager dans des pratiques durables peu formalisées (Oueghlissi, 2013). En effet, leur gestion quotidienne repose sur des systèmes d'informations internes et externes peu formels ne permettant pas une veille environnementale et une interaction optimale avec les parties prenantes (Oueghlissi, 2013).

Les PME possèdent aussi des atouts leur permettant de répondre aux enjeux du développement durable. Ainsi, Forget (2011) souligne leur potentiel en termes de création d'emplois locaux et de proximité avec leur environnement et leurs parties prenantes. Cette proximité géographique et relationnelle (Torrès, 2000) favorise dès lors une forte insertion territoriale favorable à une démarche RSE. Sa petite taille permet également à la PME de profiter d'une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements internes ou externes (Berger-Douce, 2008 ; Oueghlissi, 2013).

Plusieurs moteurs peuvent pousser les PME à s'investir dans des pratiques RSE : nécessité de répondre à certaines contraintes imposées par leurs parties prenantes (la société, les clients, les contrats de sous-traitance pour des grandes entreprises,…), ou simplement réponse aux convictions éthiques de leur dirigeant (Oueghlissi, 2013 ; Brodhag, 2012).

1.2. Le dirigeant de PME, un acteur clé au cœur de la démarche RSE

Le dirigeant joue un rôle central sur les décisions prises au sein de son entreprise (Julien et Marchesnay, 1988), décisions fortement influencées par sa personnalité, ses valeurs et sa perception (Spence et *al*., 2007). En fonction de son sens éthique, il sera plus ou moins enclin à

initier une démarche RSE. Néanmoins, on ne peut ignorer les interactions entre le dirigeant et son environnement et les conséquences de ces dernières. Tout ce qui gravite autour du dirigeant impacte sa perception et ses pratiques : son entourage personnel et au sein de l'entreprise, ses réseaux professionnels, ses ressources externes (formateurs, expert-comptable…). Ainsi, la décision, pour le dirigeant, d'opérationnaliser un processus de RSE dans son entreprise provient souvent d'un apprentissage initié par une appartenance à un réseau (Saulquin et Bonneveux, 2009). Néanmoins, il reste difficile pour le dirigeant de PME de mettre en œuvre cette démarche éthique soit par méconnaissance, indisponibilité, indifférence ou encore absence de personnes ressources (Berger-Douce, 2008). Pourtant, les PME qui s'engagent dans une démarche RSE y gagnent en compétitivité, en réputation, en fidélisation et en relationnel avec les institutions (Luetkenhorst, 2004).

1.3. De la RSE à la responsabilité sociale

Les représentations des entreprises à propos de la RSE seraient largement dominées par les préoccupations sociales (Saulquin, 2004 ; INSEE, 2012). Ainsi, les DRH ayant participé à l'enquête de Coulon (2006) estiment que les intérêts majeurs de la RSE seraient de pouvoir mieux impliquer les salariés au travail et d'attirer les meilleurs d'entre eux. Cet engouement autour de la dimension sociale de la RSE pourrait notamment s'expliquer, selon l'INSEE (2012), par certaines obligations légales auxquelles seraient soumises les entreprises françaises, mais aussi par l'existence de divers organes de concertation au sein des entreprises (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, …). Cela laisserait entendre que la RSE pourrait émaner de contraintes entourant l'entreprise. Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) expliquent ainsi que *« le volet social est fortement dépendant d'un cadre réglementaire, national et international confrontant les directions ressources humaines à la recherche d'un équilibre entre la volonté de se conformer à la législation en vigueur et la volonté de faire preuve d'innovation en la matière »*. Cela les amène à envisager deux modes d'appropriation possible de la RSE : la RSE en tant que processus contraint et instrumental qui conduirait à recourir à des normes, labels, mesures de la performance, …, et la RSE en tant que processus exploratoire et managérial qui conduirait à mettre en place des groupes de travail, une communauté de pratiques, …, soit autant de pratiques qualifiées de volontaristes par ces chercheurs. Cette idée que des contraintes spécifiques pesant sur les PME pourraient se transformer en opportunités nous semble intéressante.

Nous nous intéressons particulièrement aux pratiques de RSE en lien avec la GRH. Les études empiriques montrent une certaine convergence dans les représentations de la RSE en PME : elle est d'abord associée aux employés (Desrochers et Turcotte, 2012 ; Gendre-Aegerter, 2008). Gond et al. (2011) insistent sur le rôle important que peut jouer le département RH dans la promotion d'un environnement où la RSE s'inscrit dans chaque étape du cycle de vie d'un salarié générant un comportement positif et une implication plus forte du personnel.Sachant qu'en PME, c'est généralement le dirigeant qui se charge des questions de GRH (Mahé de Boislandelle, 1988), on comprend ici toute l'importance qu'il peut prendre dans la diffusion de la RSE au sein de son entreprise et dans l'implantation de pratiques de GRH socialement responsables. Toutefois, sachant que la GRH n'est pas souvent formalisée au sein des PME et qu'une GRH socialement responsable serait reliée au degré de formalisation des pratiques de GRH (Imbs et Ramboarison Lalao, 2012), peut-on réellement envisager l'existence d'une GRH socialement responsable en PME ?

2. Pratiques et perceptions de la responsabilité sociale en PME

2.1. Objectifs de l'étude

Peu d'études se sont spécifiquement intéressées à la dimension sociale de la RSE, particulièrement en PME. L'objectif de notre recherche est d'identifier dans quelle mesure la sensibilité des dirigeants à la dimension sociale de la RSE est en lien avec les pratiques de GRH de l'entreprise. Les pratiques mises en œuvre dans les PME correspondent-elles à une volonté de s'inscrire dans une démarche de RSE ou résultent-elles d'autres facteurs tels que l'application d'une disposition légale ? Si le lien entre la GRH et la RSE en PME fait l'objet d'études récentes, la question de la convergence entre les pratiques de GRH et les représentations de la RSE par le dirigeant de PME n'a pas été posée. Une sensibilité à la RSE est-elle associée à la mise en œuvre de pratiques de GRH plus structurées, plus formalisées ? Les outils RH constituent-ils un levier pour développer la RSE en PME comme le préconise la littérature récente (Imbs et Ramboarison Lalao, 2013) ?

Nous ne pouvons ignorer l'influence des obligations légales en matière de droit du travail, qui prévoient l'instauration d'outils susceptibles de favoriser l'écoute des salariés, le développement de leurs compétences ou la gestion des risques, autant de thèmes inscrits dans la dimension sociale de la RSE selon les dirigeants de PME. Ces obligations ne pourraient-elles pas constituer une opportunité pour le dirigeant d'investir dans le volet social de la RSE ? Par exemple, le droit français impose à tous les employeurs, quel que soit l'effectif de l'entreprise, d'évaluer régulièrement les compétences de leurs salariés, ce qui n'est pas le cas de la Belgique. Cette différence peut-elle favoriser des pratiques d'écoute du personnel et un engagement plus responsable du dirigeant ?

2.2. Les thèmes et les indicateurs de la dimension sociale de la RSE

La dimension sociale de la RSE relève de nombreuses initiatives qui convergent vers le souci du bien-être des salariés (Imbs et Ramboalison Lalao, 2013). Les dirigeants ayant participé à l'étude de Gendre-Aegerter (2008) ressentent une forte responsabilité envers leurs employés pour des questions de sécurité et de santé au travail, mais aussi de motivation, de satisfaction et de faible rotation du personnel. Ils semblent aussi sensibles à la formation acquise en cours d'emploi et aux compétences de leurs collaborateurs. Le tableau 1 reprend les problématiques centrales liées aux salariés, telles qu'elles ressortent de l'analyse des cartes cognitives de 13 dirigeants de PME interrogés par Gendre-Aegerter (2008).

Tableau 1 : Liste des problématiques centrales liées aux salariés (Gendre-Aegerter, 2008, p. 392)

La sécurité et la santé	Les compétences des salariés	L'équité professionnelle
La réinsertion des anciens employés	Les problèmes relationnels et l'ambiance	La motivation
La satisfaction	Les problèmes privés	La longévité du personnel
Les rapports avec la direction	Offrir une chance aux personnes sans diplômes	Les prestations matérielles
La réalisation dans le travail		

Trois axes principaux ont été retenus dans notre étude : l'écoute et la prise en considération des attentes du personnel, la formation des salariés et le bien-être au travail. Selon Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez et Morin (2008), ces axes sont parmi les pratiques de GRH les plus souvent appliquées lorsqu'il s'agit de renforcer la responsabilité sociale au sein de l'entreprise. Ils viennent soutenir une GRH socialement responsable qui viserait à protéger les employés (axe relatif au bien-être et à la gestion du risque), à reconnaître leurs valeurs (axe relatif à l'écoute des

besoins du personnel) et à la faire fructifier (axe relatif à la formation). Ces axes font également partie des pratiques RH socialement responsables retenues par Coulon (2006) pour son enquête visant à recueillir les perceptions des DRH sur la RSE.

Le thème de l'écoute et la prise en considération des attentes du personnel renvoie aux pratiques d'évaluation des collaborateurs qui sont très formalisées dans le droit français, contrairement aux prescriptions du droit belge. Si les objectifs visés par l'appréciation sont multiples (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012), certains d'entre eux correspondent aux préoccupations des dirigeants de PME lorsqu'ils évoquent la dimension sociale de la RSE : répondre à un vœu des salariés, favoriser la communication, faciliter la gestion du personnel (en matière de rémunération, de formation, de gestion des carrières, …). D'après Coulon (2006, p.17), les pratiques d'évaluation constitueraient des pratiques socialement responsables si elles sont appliquées dans le but de *« maintenir ou améliorer l'employabilité des salariés et quand elles visent une meilleure équité »*.

La formation du personnel constitue le deuxième thème analysé. D'après les droits belge et français, les entreprises ont l'obligation de contribuer aux dépenses de formation continue en réalisant elles-mêmes des actions de formation au bénéfice de leurs salariés ou en procédant au versement d'une cotisation forfaitaire dépendant de l'effectif. Ainsi les pratiques de formation peuvent-elles être plus facilement comparées dans les deux populations d'entreprises. L'objectif est de voir si les dirigeants adoptent des pratiques responsables (par exemple, former des salariés peu qualifiés, développer l'employabilité des collaborateurs) et, le cas échéant, si leurs actions sont convergentes avec les représentations de la RSE.
Le troisième axe d'étude concerne le bien-être au travail et la gestion du risque. L'amélioration du bien-être des salariés constitue une préoccupation des dirigeants de PME (Pezé, 2010), dont le moteur principal n'est pas tant la gestion du stress que la recherche d'un état plus général de bien-être ou de satisfaction au travail. Cette attention n'est pas réductible à une déclaration de bonne intention car elle est soutenue par des actions concrètes, via la recherche de « bons » climats de travail. Elle constitue aussi l'une des dimensions de la RSE. La gestion des risques relève par ailleurs de la responsabilité légale du dirigeant d'entreprise qui a l'obligation d'identifier les risques affectant les salariés et de mettre en place un plan de prévention. Selon le droit français, il doit formaliser dans le document unique de sécurité (DUS) la démarche d'identification et d'évaluation des risques auxquels l'activité professionnelle les expose. L'inexécution de cette obligation soumet le chef d'entreprise à des sanctions pénales en cas d'accident du travail. Le droit belge fixe le même objectif sans contraindre aussi formellement le chef d'entreprise (Service Public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2012). Alors qu'Oueghlissi (2013) en fait un quatrième volet de la RSE, la gestion des risques comme la question du bien-être au travail sont appréhendés en PME de manière peu formelle et peu procédurale et relèvent des prérogatives du dirigeant d'entreprise. C'est pourquoi nous avons intégré la gestion des risques à la dimension sociale de la RSE.

3. Méthodologie

Cette étude de nature exploratoire cherchera donc à mieux comprendre l'engagement socialement responsable des PME belges et françaises. Elle reposera sur une analyse quantitative des données qui seront recueillies par un questionnaire adressé aux dirigeants des PME de l'échantillon.

L'échantillon de l'étude a été constitué au moyen de deux bases de données : Belfirst pour les entreprises belges, et Altares pour les entreprises françaises. Celles-ci fournissent les données

financières complètes, le bilan, le compte de résultat, les annexes, les éléments d'analyse financière, les renseignements sur les dirigeants, actionnaires et groupes, les comptes consolidés.

Les PME retenues dans l'échantillon répondent au critère d'effectif de la définition européenne : moins de 250 travailleurs (recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005). Le critère d'indépendance est également retenu. Les PME sont considérées comme telles lorsque le capital n'est pas une filiale d'un groupe. L'échantillon sera composé de 1.000 PME belges (région wallonne) et de 1.000 PME françaises (région Nord-Pas-de-Calais). L'opportunisme méthodologique (Girin, 1989) nous a amené à utiliser le critère de proximité géographique.

Le questionnaire, constitué de questions fermées à choix multiple et d'échelles de Likert, est organisé en six parties. La première partie du questionnaire appréhende le positionnement du dirigeant de PME vis-à-vis de la gestion des ressources humaines en s'intéressant à ses perceptions vis-à-vis de l'importance de cette activité pour son entreprise et aux pratiques de GRH qui sont développées au sein de la PME.

La deuxième partie du questionnaire cherche à comprendre comment le dirigeant met en œuvre le pilier social de la RSE (consciemment ou non) à travers une écoute de ses salariés par l'intermédiaire des entretiens d'évaluation. Le dirigeant développe-t-il ce type d'entretien par obligation ou par réel désir d'écoute de ses salariés ? La non réalisation des évaluations a-t-elle trait à un manque d'intérêt ou à un manque de temps ? Enfin, la question essentielle porte sur l'utilité de cet entretien pour le dirigeant.

La troisième partie est composée d'une dizaine de questions traitant de l'organisation des formations au sein de la PME, de leurs objectifs, de leur impact et de leur suivi. On y trouve aussi des questions relatives à la prise en charge et à la perception de la formation par le dirigeant de la PME.

La quatrième partie **c**oncerne le bien-être au sein de l'entreprise et la gestion du risque. Les questions portent sur la sensibilité du dirigeant à ces thèmes et les pratiques qu'ils induisent dans l'entreprise.

La cinquième partie du questionnaire cherche à appréhender l'intérêt des dirigeants pour la RSE, et plus particulièrement pour son volet social. Ces perceptions seront confrontées aux pratiques que les dirigeants ont déclaré mettre en place.

Enfin, la dernière partie du questionnaire vise à identifier l'entreprise et le répondant. Les questions sont relativement restreintes dans la mesure où les bases de données Belfirst et Altares nous permettent déjà d'avoir accès à certaines informations (âge du dirigeant, secteur de l'entreprise,…).

Ce questionnaire est actuellement pré-testé auprès d'une vingtaine d'entreprises, ce qui nous permettra d'évaluer sa robustesse en termes de structure, de compréhension des questions et du choix des items retenus pour certaines questions. Le pré-test est réalisé via des entretiens en face à face avec le dirigeant de l'entreprise. Le questionnaire devrait être administré sous format papier ou en version électronique.

4. Conclusion

Nous souhaitons dans le cadre de cette recherche pouvoir appréhender et comprendre l'engagement des dirigeants de PME françaises et belges dans le volet social de la RSE. Nous nous interrogeons sur les liens éventuels entre les perceptions des dirigeants quant à la responsabilité sociale de leur entreprise vis-à-vis des salariés et les pratiques effectives mises en place. Nous nous basons sur trois dimensions particulières renvoyant à des pratiques socialement responsables : l'écoute des considérations du personnel, la formation, et le bien-être au travail. Pour chacune de ces dimensions, nous souhaitons recueillir les perceptions des dirigeants et déterminer les pratiques effectivement mises en place. Le cadre institutionnel et réglementaire français semblant plus contraignant que celui applicable aux entreprises belges, peut-on expliquer des différences de pratiques socialement responsables par ce facteur ? Cela peut-il influencer la perception de la RSE ? L'enquête devra permettre de répondre à ces questions.

Bibliographie

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIV(33), 77-140.

Berger-Douce, S. (2008). « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française ». *Revue Management & avenir*, février, 15, 9-29.

Bowen, H.R (1953). *Social responsability of business man.* New York: Harper and Row.

Brodhag, C. (2011). « Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME ». *Rapport de recherche*, disponible sur http://www.brodhag.org.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines – Pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.

Capron, M., & Quairel–Lanoizellée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable.* Paris : La Découverte.

Carroll, A. B., (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Commission Européenne (2004). *Entrepreneuriat responsable. Exemples de bonnes pratiques mises en œuvre par des petites et moyennes entreprises européennes.* Office des publications officielles des Communautés européennes, Belgique.

CIDD (2006). *Cadre de référence. La responsabilité sociétale des entreprises en Belgique*. http://www.cidd.be/FR/publications/

Coulon, R. (2006). « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines ». *Cahier du FARGO*, n°1060902, 30 p.

Des Rochers, T., & Turcotte, M.-F. (2012). « Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise ». *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 22-45.

Forget, V. (2011). « La RSE : une stratégie profitable pour les PME ? ». Symbiose, n°1, *AgroParisTech Alumni*, mars, 18-19.

Gendre-Aegerter, D. (2008). La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive. Thèse de l'Université de Fribourg.

Girin, J. (1989). « L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations ». Journée d'étude La recherche action en question, Paris AFCET, Collège de Systémique Ecole Centrale.

Gond J.-P., Igalens J., Swaen V., El Akremi A. (2011). "The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface", *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132

Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », Actes du 21ème Congrès de l'AGRH.
Imbs, P., & Ramboarison Lalao, L. (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? ». Actes du 24ème Congrès de l'AGRH.
INSEE (2012). « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue ». INSEE Première, n°1421, novembre, 4 p.
Julien, P-A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert.
Luetkenhorst, W.(2004). "Corporate Social Responsibility and the Development Agenda – A Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises". *Intereconomics*, mai-juin, 157-166.
Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. 2ème éd., Paris : Economica.
Marchesnay, M. (1991). « La PME : une gestion spécifique ? ». *Economie rurale*, 206, novembre-décembre, 11-17.
Oueghlissi, R. (2013). « La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2013 ». *Revue française de gestion*, 7(236), 163-180.
Paradas, A. (2009). « Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises ». *Management et avenir*, 21, 80-98.
Paradas, A. (2008). « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive ». *Revue internationale PME*, 20(3-4), 43-66.
Paradas, A. (2007). « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses ». *La revue des sciences de gestion*, 226-227, 147-155.
Paradas, A. (2006). « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes ». 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg.
Pezé, S. (2010). « Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? », Actes du 21ème Congrès de l'AGRH, Rennes/Saint-Malo.
Saulquin, J.-Y. (2004). « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises ».Actes du 15ème Congrès de l'AGRH, Montréal.
Saulquin, J.-Y. & Bonneveux, E. (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial ». *Revue Management & avenir*, avril, 23,170-186.
Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire ». *Gestion 2000*, novembre-décembre, 6, 181-195.
Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwole, V. (2007). « Développement durable et PME. Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement ». *Revue internationale PME*, 20(3-4), 17-42.
Service Public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2012). *La loi et le code sur le bien-être au travail et extraits du règlement général pour la protection du travail.* juin, 576 p.
Torrès, O. (2000). « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME ». 5ème Congrès International Francophone PME, Lille.

L'ETUDE DE LA THEORIE DE LA MOTIVATION PAR LA TAXINOMIE DE KANFER ET DE SON APPORT POUR LA GRH

Yu-Fei AN
Docteur en sciences de gestion. Chercheur associé
Sciences-Po Chine
anyufei1971@hotmail.com

Depuis plus d'un demi-siècle, psychologues, sociologues, psychanalystes et autres chercheurs, ont proposé des théories de la motivation. Du fait de la complexité du concept de la motivation, chaque modèle théorique ne s'intéressant qu'à une facette de la motivation présente des limites. Chaque théorie s'efforce de combler les lacunes des théories précédentes. Peu de théories proposent une définition exhaustive de la motivation. Il s'agit donc de présenter les diverses théories pour montrer qu'aucune ne permet d'expliquer à elle seule la complexité du processus de motivation. Il faut clarifier et regrouper ce concept multiforme pour bien comprendre de quoi on parle vraiment et éviter de « simplifier » le concept de chaque théorie et de le réduire à quelques schémas et paradoxes. Les théoriciens proposent donc d'intégrer les théories de la motivation en raison de leur réelle complémentarité. C'est-à-dire, parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail. Tout ce qui a donné lieu à l'émergence des modèles intégrateurs de la motivation au travail. Ces modèles ont donc pour vocation de relier des théories de la motivation, autrefois développées dans des contextes déterminés, sans objectif d'explication globalisante de l'homme au travail. Parmi les modèles intégrateurs, celui de Kanfer (1990) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail.
La classification de Kanfer (1990) regroupe les théories en trois groupes selon qu'elles portent sur les champs: (1) des besoins - mobiles - valeurs ; (2) du choix cognitif ; (3) de l'autorégulation - métacognition.

1. Premier groupe : les théories des besoins - mobiles - valeurs. (Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?).

Les théories des besoins - mobiles - valeurs regroupent trois grands courants théoriques qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles permettent de comprendre le déclenchement ou non des comportements et de déterminer les facteurs qui poussent les individus à agir. Selon Roussel, « *Les théories des besoins, mobiles, valeurs restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements.* » (2000, p.16). Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement, et de répondre aux questions: « Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? », « Qui motive les salariés à travailler ? », « Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? ». Pour répondre ces questions, ce groupe des théories met l'accent sur l'être humain par sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs. Pour expliquer que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail et qu'ils sont à l'origine du déclenchement des comportements, ce paradigme repère trois grands courants théoriques. Ce sont les théories des besoins (1.1), les théories classiques de la motivation intrinsèque (1.2) et les théories de la justice organisationnelle et de l'équité (1.3).

1.1. Les théories des besoins (théories de contenu) - besoins.

Selon Roussel, les théories des besoins « *tentent de dresser des listes de facteurs de motivation...* » (2000, p.15). Elles « *s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation* ». (Saulnier, p.1). Appartenant aux théories de contenu, les théories des besoins sont axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Elles indiquent les besoins ressentis par les individus

et les conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins (par exemple, besoins physiologiques élémentaires, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins de développement, de progression et de reconnaissance, besoins d'actualisation de soi, etc.). Dès lors que les individus ont cette volonté, ils agissent, ils sont motivés. Les besoins psychologiques (force interne) sont à l'origine du comportement ; ils sont donc les facteurs de la motivation au travail. Parmi les théories de contenus, les modèles suivants ont le plus trouvé d'applications dans le domaine managérial :
- La théorie hiérarchique de Maslow (1943) ;
- La théorie ERG (ERD) d'Alderfer (1969) ;
- La théorie des besoins acquis de Mc Clelland (1961) ;
- La théorie bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971).

Nous pouvons retirer de ces différentes théories un certain nombre d'enseignements pour les managers.
a). Prendre conscience que l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin. (Alderfer). Connaître (écouter) les besoins des salariés, qu'ils soient ou non latents et exprimés (Besoin de sécurité, besoin d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à une équipe), besoin d'estime (de reconnaissance), besoins de réalisation de soi (de progresser, de s'épanouir), etc.). (Maslow et Alderfer).
b). Prendre conscience que chaque salarié a des besoins spécifiques (Mc Clelland).
c). Les éléments correspondants aux facteurs de motivation doivent être incorporés et variés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir. Les influences d'insatisfaction (ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction) correspondantes aux facteurs d'hygiène doivent être diminuées (Le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, l'avancement de compétence, etc.). (Herzberg).
d). Les facteurs d'hygiène ou les besoins physiologiques, (y compris la condition physiologique et la condition psychologique) sont autant importants. Selon la théorie bi-factorielle d'Herzberg, les facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance ne seraient pas à l'origine de la motivation (Les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs et la politique et l'administration de l'entreprise, etc.). Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation. Nous pensons que comme des éléments essentiels du climat d'entreprise, la condition psychologique peut influencer directement la motivation externe de l'individu et le processus motivationnel (la direction, l'intensité et la persistance). Donc, les éléments qui concernent à la condition psychologique sont des facteurs de motivation (externe). Mais la condition physiologique peut générer de l'insatisfaction chez un individu, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. (Herzberg).
e). En donnant aux salariés des missions plus épanouissantes (l'enrichissement du travail), plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences (La responsabilité, les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, la possibilité de développement, etc.). (Herzberg).

1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque - mobiles.

Les théories classiques de la motivation intrinsèque stipulent que le déclenchement de la motivation d'un individu est incité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins d'ordre supérieur (ou des besoins psychologiques). A partir de ce principe de base, ce groupe des théories tente d'identifier les forces internes et externes, et d'expliquer « comment elles agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée ». Dans la recherche en psychologie des organisations, nous trouvons deux théories qui émergent de ce courant, qui permettent de définir la motivation intrinsèque. Elles sont :
- Les théories de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan, (1971, 1975, 1985);
- Les théories des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1976, 1980).

Selon la définition de la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985), les forces, la motivation intrinsèque, poussent un individu à effectuer des activités volontairement par intérêt pour lui-même et pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Au travail, la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins (que chaque individu développe plus ou moins) de se sentir compétent (qui se développe par l'accumulation de connaissances et d'expériences au cours de ses interactions avec son environnement) et les besoins de se sentir autodéterminé (il s'agit pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement). Dans le processus motivationnel, le besoin de se sentir compétent agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. Ce processus dépendrait de tous les facteurs personnels (dispositionnels) et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Donc, les facteurs situationnels joueraient aussi un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque. Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980), la motivation et la satisfaction au travail résultent des effets conjoints des forces incitatrices du besoin de

développement individuel et des caractéristiques de l'emploi. Ils ont identifié cinq caractéristiques détenus par un emploi qui influenceraient le niveau potentiel de motivation: la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. En expliquant comment le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée, ils proposent lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. C'est-à-dire, la caractéristique du travail doit permettre à l'individu de (1) se considérer responsable des résultats de son travail (l'autonomie); (2) ressentir que son travail a un sens (la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche); (3) avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise (la qualité du feed-back reçu), etc.

Selon ces théories nous pouvons dire que la motivation intrinsèque résulte des forces (les mobiles) qui incitent l'individu à effectuer des activités volontairement. Le déclenchement de la motivation est incité par l'intérêt pour lui-même, pour le plaisir qu'il en retire et par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Elle est à l'origine du déclenchement des comportements, donc elle est le facteur de la motivation. Chez un individu, la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins de développement, de se sentir compétent et autodéterminé, ou par les effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire ces besoins. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels (ses capacités individuelles) et contextuels (les facteurs situationnels) qui pourraient influencer ces deux besoins. L'individu percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination à condition que le contexte de travail l'amène à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes. Pour renforcer son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque il faut que ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances. Ainsi, sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail, la motivation interne (les mobiles) est supposée croître à potentiel de motivation élevé.

Ces théories nous permettent de retirer quelques principes pour les managers.
a). En fournissant aux salariés des activités, des tâches ou des missions plus épanouissantes, plus précises, plus variées, plus valorisantes et moins mécaniques, leur permettant de ressentir le sent du travail, de se développer par l'accumulation de connaissances et d'expériences, et de déployer davantage d'autonomie et de compétences, les managers peuvent influencer positivement le niveau potentiel de motivation.
b). La démotivation peut être provoquée par un travail routinier ou une mission monotone, lorsque les salariés ne ressentissent pas la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche, qu'ils ne se considèrent pas responsables des résultats de leur travail (l'autonomie) dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour, etc.

1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité -valeurs.

Ce groupe des théories postule que la motivation au travail résulte de la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres individus. Selon Roussel, l'hypothèse fondamentale de ces théories « *est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.* » (2000, p.8). Elles stipulent que tout individu au travail veut observer sa situation afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non, et que l'individu est motivé pour travailler, dès lors qu'il perçoit son environnement personnel comme étant équitable par comparaison avec d'autres individus de référence. « *Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste aurait pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.*» (Saulnier, p.5). En revanche, à l'issue de cette comparaison, si l'individu perçoit l'iniquité (il est insatisfait de sa situation) qui crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. « *Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé*». (Roussel, 2000, p.8). Dans ce groupe, les travaux d'Adams et ceux de Greenberg sont les plus connus. Leurs théories sont :
- Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965);
- Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990).

Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), l'individu poursuit un processus de comparaison en évaluant deux rapports (le rapport "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise") Ap/Cp et Aa/Ca tend à observer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Ces ratios consistent donc aux quatre facteurs : (Ap) avantages personnels,

(Cp) contributions personnelles, (Aa) avantages des autres individus, (Ca) contributions des autres individus. Les autres individus considérés comme points de repère peuvent être un ou plusieurs individus à l'intérieur de son entreprise, ou des individus travaillant dans d'autres organisations. Lorsqu'il perçoit des différences entre deux rapports, il éprouve un sentiment d'iniquité : soit de sur-équité (Ap/Cp > Aa/Ca), soit de sous-équité (Ap/Cp < Aa/Ca). Sa motivation engendrera la volonté de réduire ces sentiments et le conduira soit à adopter un nouveau comportement, soit à changer les perceptions de la situation.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent dans la justice organisationnelle. Celle de Greenberg (1987, 1990) divise deux dimensions de l'équité dans les organisations : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). Pour lui, la théorie d'Adams (1963, 1965) est apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Pour l'améliorer, il ajoute la justice procédurale qui concerne essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses. C'est à dire, les processus influenceraient positivement l'équité comme: la justice des méthodes, des moyens et des processus utilisés (déployés) par l'organisation pour allouer les ressources et les récompenses. En bref, ces théories nous proposent de motiver à travers la justice perçue, et en particulier à la gestion des rémunérations. Elle introduit la contribution, le mérite des salariés dans l'attribution de récompenses. Selon Thériault (1983), si elles guident une meilleure compréhension des attitudes et des comportements des salariés, en utilisant les principes d'équité interne (comparaisons entre les emplois) et d'équité externe (utilisations des enquêtes de salaires), elle peut aider les pratiques d'évaluation de salaires des emplois de travail en entreprise.

Ces théories nous permettent de retirer quelques principes pour les managers.
a). Elles soulignent l'importance des pratiques de sur-paiements et de sous-paiements et incitent à leur réduction (la justice distributive).
b). Le sentiment d'équité est un aspect de la relation entre les salariés et leur entreprise et entre les différents collaborateurs et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Si la Gestion de l'entreprise et les managers sont perçus comme agissant avec justice, les salariés qui s'y trouvent réagiront de manière constructive. Par exemple, les managers font partager de l'information aux salariés, ce qui promeut les relations respectueuses. (La justice procédurale).
c). Elles proposent à l'organisation de mettre en œuvre des processus selon la justice procédurale. Par exemple, établir le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et les processus de participation aux prises de décisions dans l'entreprise. A l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (par exemple : salaire, promotion, responsabilités, reconnaissance, etc.) le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive. Par exemple, permettre à l'individu de participer à la prise de décision, de bénéficier d'une information, de donner une opinion, de se justifier, de faire des réclamations, etc. Ainsi, la cohérence, l'arbitraire, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont aussi considérés comme des déterminants du sentiment d'équité. (La justice procédurale).
d). L'effet de ces théories consiste à encourager les gestionnaires à appliquer les différences de traitement dans l'entreprise, ce qui permet de les légitimer. (La justice procédurale).
e). Suivant les modalités appliquées, les managers peuvent permettre aux individus de considérer des procédures justes. Par exemple, établir les procédures sur l'éthique actuelle de l'organisation ; prendre en compte tous les critères pertinents; appliquer la procédure à tout le monde de la même façon utiliser des informations exactes pour prendre la décision ; n'avoir pas recours à des préjugés ou des biais personnels; corriger la décision en fonction de nouvelles informations, etc. (La justice procédurale).

2. Deuxième groupe : les théories du choix cognitif. - Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?

Les deux dernières familles théoriques de R. Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Ce type de théories est dit de processus, car elles se penchent sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Dans sa deuxième taxinomie : les théories du choix cognitif, Kanfer propose de classer ces théories selon trois approches: l'approche cognitive-interactionnelle classique (2.1); l'approche cognitive-intermittente (2.2) et l'approche des dynamiques de l'action (2.3). Selon ces approches, elle regroupe les théories des expectations-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action. Les principales théories de ce groupe sont:

- La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) (l'approche cognitive - interactionnelle classique);
- La théorie des attentes de Vroom (1964) ou théorie de l'expectation (VIE) (l'approche cognitive-intermittente).
- La théorie des dynamiques de l'action de Atkinson, Birch et Kuhl (1970, 1978) (l'approche des dynamiques de l'action).

A partir des travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), les théories du choix cognitif cherchent à comprendre « comment le mécanisme de la motivation fonctionne », ou « comment un individu est motivés pour travailler » et « quels sont les processus essentiels qui conduisent au déclenchement du comportement, aux actions, et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation ». Afin de répondre à ces questions, elles proposent un principe de base: le comportement est déterminé par la valeur subjective de l'objectif que l'individu cherche à atteindre (poursuit) mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire le résultat recherché. C'est-à-dire : le comportement d'un salarié est déterminé par la valeur d'une sorte d'analyse coûts et bénéfices qu'il attribue à ses objectifs et par la probabilité d'en obtenir des résultats (des choix conscients et raisonnés) à la mesure de l'effort consenti. Il s'intéresse donc aux liens que l'individu au travail perçoit entre les efforts qu'il déploie, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. A cause de la théorie des attentes de Vroom (1964) ne se limite pas aux arbitrages entre expectations de succès et d'échecs comme envisagées par Atkinson (1957), elle a trouvé le plus d'applications dans le domaine managérial. En raison de contraintes d'espace, nous ne présentons que cette théorie dans l'article.

La théorie des attentes de Vroom (1964) repose sur l'idée que le processus motivationnel est une force. La force motivationnelle, selon la définition de Vroom (1964), est l'intensité d'agir pour accomplir une action. Cette force est déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente ou expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). La motivation au travail d'un salarié serait déterminée par les attentes (ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité ou en fonction de la performance réalisée une probabilité de recevoir de récompense.). Elle serait exécutée par les efforts qu'il se sent capable de déployer afin de réaliser les objectifs attendus. Cette instrumentalité doit permettre au salarié de percevoir s'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Si le salarié ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des buts de performance et des récompenses souhaités, ces relations d'attentes et d'instrumentalité formeront la motivation. La théorie nous montre que le comportement des salariés s'explique par la valeur perçue des conséquences qui est la résultante d'un choix conscient et raisonné (à la mesure de l'effort consenti), d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices (la valeur qu'il attribue à ses objectifs) au sens strict du terme. « *L'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés* » (Roussel, 2000, p.11). Elle nous montre également que le salarié exécute un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche) par les efforts individuels qui ne sont pas fournis de manière routinière, mais plutôt selon une perspective stratégique. Soit : Efforts →Rendements →Résultats. Donc, le comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Selon cette théorie, nous pouvons dire que le processus motivationnel est une force déterminée par trois facteurs (l'expectation, l'instrumentalité et la valence) qui se combinent de façon multiplicative. Cette force motivationnelle pourrait être définie comme étant l'intensité d'agir pour accomplir une action.

Ces théories nous permettent de tirer quelques principes pour les managers.
a). La motivation résulte de choix individuellement rationnels qui interviennent après la mise en œuvre d'un ensemble de critères internes et externes à l'individu. Donc elle suit un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par le salarié dans son poste. Il ne suffit plus de connaître les besoins de certains salariés, le manager doit les aider à connaître leurs attentes qui seront la source de la motivation.
b). Face à une tâche qui varie constamment, la motivation s'ajuste en fonction des trois facteurs V, I, E. Pour que la motivation du salarié soit la plus élevée possible, il est indispensable de maximiser chaque terme. Il faut souligner qu'il s'agit d'une multiplication (Valence * Instrumentalité * Expectation) et non d'une addition. Si la valence est positive, il est motivé. Mais, à cause de l'effet multiplicateur, dès que l'une ou l'autre de ces 3 critères tend vers 0, la motivation est considérablement réduite. Il suffit qu'une des variables soit nulle pour que l'ensemble du produit soit nul.
c). Cette théorie incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chaque salarié aux avantages qu'il reçoit. Si la récompense (ou l'expectation) a une forte valeur pour

le salarié, il se dépasse et adopte un comportement motivé. Donc, la structure doit proposer des récompenses extrinsèques et intrinsèques qui sont efficaces et cohérentes avec les attentes des salariés. Ainsi, c'est en communicant sur les valeurs actives que l'entreprise peut utiliser l'approche de Vroom. Il faut que ces valeurs motivent le salarié, ne soient pas étrangères aux valences. Si nous ne considérons que le poste, nous pouvons dire que certaines tâches sont productrices de forces incitatrices, et que d'autres pas. Si nous considérons le poste en en tenant compte des caractéristiques individuelles d'un salarié, nous pouvons dire qu'il est motivé pour un ensemble d'activités, moins pour d'autres. C'est la relative quantité des éléments qui forment sa motivation globale. Dans ce sens, à partir de ces attentes, pour que certains projets soient des outils de motivation, la structure doit s'assurer de leur efficacité et de leur cohérence avec les valeurs du salarié. Selon la théorie, nous pouvons dire que plus le salarié accepte la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux ; tout dépend à qui est attribué le succès.

d). Cette théorie montre que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Selon certains articles, une récompense trop souvent reçue peut perdre de sa valence, par contre, trop de déceptions par rapport à une récompense espérée et non reçue peuvent affaiblir l'instrumentalité de la performance. Dans ce cas, en créant et en maintenant des attentes des salariés à un niveau élevé, nous pouvons contribuer à développer une motivation réelle au travail. Dans un part, le lien entre les récompenses et le niveau de performance atteint doit être significatif. C'est-à-dire, chaque salarié doit recevoir des récompenses qui doivent coller le plus possible à ses préférences, à ses attentes. (Plus les personnes affectionnent la récompense qu'elles reçoivent, plus elle aura de valeur à leurs yeux). Dans un autre part, les récompenses doivent permettre aux salariés de percevoir qu'en fonction de leurs performances, ils ont des chances de les recevoir. Si les individus ressentent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées, les relations d'attentes et d'instrumentalité pourront produire de la motivation.

e). Pour expliquer le processus motivationnel, cette théorie clarifie le lien entre effort et performance, elle renseigne les gestionnaires sur l'importance du feed-back et du soutien pour les salariés. Elle oblige donc de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, les gestionnaires doivent offrir un feedback régulier et un soutien (technique et psychologique) aux salariés.

3. Troisième groupe : les théories de l'autorégulation - métacognition. - Comment motiver les individus ?

Selon Roussel, « *Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation -métacognition.* » (2000, p.12). Ces théories ont pour finalité d'expliquer que lorsqu'individu cherche à atteindre des objectifs, des processus interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs et déterminent son comportement. Selon elles, dès lors qu'il a exécuté un choix, des processus cognitifs et affectifs orientent le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. « *Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par* l'individu. » (Roussel, 2000, p.12). Cette approche est dominée par trois groupes de théories : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et *al.*, 1981), la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). Nous intéressons que celle du premier groupe, car ces théories concernent la psychologie organisationnelle, donc notre recherche. Selon Roussel, « *la psychologie organisationnelle est concernée par la première dans la taxinomie de Kanfer. Les autres théories sont développées dans d'autres champs disciplinaires (psychologie clinique, du développement, sociale …) ...* » (2000, p.12). Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur la gestion des individus et des groupes :

- La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) - Motiver en fixant des objectifs ;
- La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991) - Être motivé par le fait de se sentir compétent et autodéterminé.

Ces théories impliquent deux conceptions importantes: l'autorégulation et la métacognition. La première conception décrit la capacité d'une personne à ajuster son propre comportement pour adopter la fonction des comportements attendus au sein d'une organisation. Selon Bérubé, elle se définit comme étant la « *capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route* » (1991, p.23). La métacognition concerne la connaissance (par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations).Pour atteindre un objectif concret, elle préconise l'évaluation active, la régulation et

l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs. Selon Flavel, la métacognition qui, « *se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui [les] touche,* […]. *La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret* ». (1976, p.232).

Pour répondre la question "comment motiver les gens ?", la théorie des objectifs de Locke (1968) propose une solution : fixer des objectifs. Elle affirme, d'une part, que la fixation des objectifs est très importante pour la motivation d'un salarié, et, d'autre part, que l'individu se comporte de façon rationnelle et consciente. Ainsi, « *l'individu aurait un certain niveau de contrôle sur ses excitations stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre.* » (Roussel, 2000, p.13). Mais, cette théorie, par rapport aux théories du choix cognitif, introduit la notion de volition. C'est-à-dire, « *certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect. L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable.*» (Roussel, 2000, p.13). Selon Locke et ses collaborateurs (1981), sous certaines conditions, la fixation des objectifs, dans une organisation, améliore la performance des salariés (quand ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ; quand un *feedback* est mis en place. (C'est-à-dire : les supérieurs informent les salariés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but); quand des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ; quand l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ; et quand les salariés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée. (Roussel, 2000, p.13). Dans ces conditions la motivation peut déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation de l'objectif. Selon Locke et Latham (1984), ce processus dépend des qualités de l'objectif fixé en tenant compte des quatre points suivants : (1) L'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention du salarié (déclanchement et direction) ; (2) Il a la capacité de mobiliser les efforts du salarié sur les missions ou les tâches permettant de l'atteindre (intensité) ; (3) Il encourage la mobilisation des efforts sur les missions ou les tâches (persistance) ; (4) Il facilite le développement de stratégies (application). « *Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts.* » (Roussel, 2000, p.13). Pour rendre les objectifs incitatifs, dès la première étude de 1968, Locke constate qu'ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. En plus, ils doivent être difficiles dans la mesure où le salarié considère pouvoir y arriver en fonction de ses capacités. Selon Roussel, l'engagement du salarié envers un objectif *« serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs précis permettraient de focaliser sur eux davantage les efforts de l'individu que ne le font des objectifs généraux.* » (2000, p.13). Selon cette théorie, nous pouvons dire qu'en fixant des objectifs, il peut y avoir un impact sur le comportement au travail : mobiliser les gens. La difficulté des objectifs renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. Par conséquent, dans la plupart des cas, les objectifs de performance accompagnent la quantité de travail à réaliser (par exemple : élever le rendement) ou la qualité du travail à effectuer (par exemple : augmenter la qualité de produit, diminuer les retours de marchandises défectueuses).

La théorie des objectifs de Locke (1968) nous permet de tirer quelques principes pour les managers.
a). Les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs (qui influenceraient fortement le comportement) et des réactions affectives. b). Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles mais réalistes, ce qui constitue un défi motivant. c). La fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. d). Ils doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. e). Les managers doivent fournir un feed-back et un soutien pour les atteindre, et récompenses lors de son atteinte. f). L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même. On lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettent de concentrer l'attention et les efforts et de développer des stratégies afin d'optimiser son travail.

Les théories de l'autodétermination (TAD) s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation. C'est-à-dire, que l'individu a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (il est non seulement un « processeur » d'information mais aussi un acteur). Pour expliquer le phénomène de l'autorégulation, elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept du soi. Selon Roussel, « *Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation*

renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. » (2000, p.14). La conception de l'autorégulation apparaît dans les recherches sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) comme étant une résultante de ce que l'individu pense, ressent ou croit par rapport à lui-même. Issu de ces recherches, le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation, et le principal régulateur des comportements. Pour prolonger leurs études sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985quenous avons présenté plus haut), dans la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (1991) reprennent ces travaux afin d'analyser les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence. Comme nous avons présenté plus haut, le concept d'autodétermination prenait déjà une place importante dans la théorie classique de l'évaluation cognitive. Dans le même sens, le comportement autodéterminé de l'individu est suscité aussi par des mobiles affectifs et cognitifs « *qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace (El Akremi, 2000).* » (Roussel, 2000, p.14). Son hypothèse centrale est de considérer que le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. (D'après Deci et Ryan (1985), l'autodétermination résulte de la satisfaction de trois besoins psychologiques : l'autonomie, la compétence et l'affiliation interpersonnelle). Cette théorie *« s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985).* (Roussel, 2000, p.14). La théorie de l'évaluation cognitive énonce que la motivation serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. En vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité, l'individu chercherait à maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation). Lorsqu'un individu développe ces deux sentiments, ils tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour qu'il soit performant. La théorie de l'orientation à la causalité stipule que l'individu a envie de contrôler son environnement par son propre comportement. Chez l'individu, lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins, la motivation serait également suscitée par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement. Enfin, la théorie de l'intégration de soi propose que les différents types de contrôle de l'individu dans l'organisation et les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose donc l'hypothèse que « *chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.* » (Roussel, 2000, p.14). Pour ce fait, l'instrumentalité « *pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).* » (Roussel, 2000, p.14). La combinaison de ces trois théories « *amène Deci et Ryan (1985) a opté pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination.* » (Roussel, 2000, p.14). Selon le degré de décroissement, ils sont : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. La motivation intrinsèque caractérise l'individu motivé par des besoins de compétence et d'autodétermination (celles-ci poussent l'individu à s'engager dans une activité pour lui-même). La motivation extrinsèque caractérise les comportements de l'individu qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale (des interventions extérieures), le travail comme le moyen d'atteindre une fin (bien-être matériel : récompenses, buts, obligations, sanctions etc.). En fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements, les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque. Selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements le sentiment d'autodétermination décroît. C'est-à-dire, plus il nécessite d'intervention extérieure, moins il s'autorégule et moins il tend vers une motivation intrinsèque. Quant à l'amotivation (ou absence de motivation), elle caractérise l'individu qui effectue un travail de façon mécanique. Nous pouvons comparer ce cas à un type d'aliénation mentale. D'après Roussel, un état d'aliénation *« se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient.* » (2000, p.14). A partir de ces recherches, en réponse aux apports de ce courant théorique, Amabile (1993) a proposé une définition complémentaire de la motivation. Selon elle, l'individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il effectue une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Il est extrinsèquement motivé lorsqu'il s'engage dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même (salaire, carrière, cadre de vie, etc.).

Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991), nous pouvons dire que le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (capables d'arriver à ses fins et de contrôler ses comportements : de se sentir autonome). Lorsque l'individu cherche à atteindre des objectifs, des processus interviennent entre ses mécanismes cognitifs et affectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident son comportement, lui permettant ainsi d'atteindre l'objectif fixé. Dans ces processus : 1. Le soi

est à l'origine du mécanisme d'autorégulation et est le principal régulateur des comportements ; 2. L'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions ; 3. Le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements ; 4. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendent à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant ; 5. En vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité, il est le mobile qui conduit l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) ; 6. L'individu change de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991) nous permet de tirer quelques principes pour les managers. Nous comprenons de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez les salariés. Dans cette optique, en tentant de développer, puis d'entretenir une motivation intrinsèque, chez les individus, les managers peuvent trouver des différentes solutions. Par exemple, les pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage des informations et des connaissances, des feedback et des soutiens (techniques et psychologiques), d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de chacun, d'*empowerment* et de travail en équipe.

Selon la taxinomie de Kanfer (1990), nous présentons un tableau pour montrer la répartition des théories.

Tableau : La classification de Kanfer (1990).

<table>
<tr><td colspan="3">1. Premier groupe : les théories des besoins-mobiles-valeurs.</td></tr>
<tr><td>1.1. Les théories des besoins.

Pour répondre la question : « Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? ».
(besoins)</td><td>1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque.

Pour répondre la question : « Qui motive les salariés à travailler ? ».
(mobiles)</td><td>1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

Pour répondre la question : « Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? ».(valeurs)</td></tr>
<tr><td>Les principales théories :
- Le modèle hiérarchique de MASLOW (1943) ;
- Le modèle «ERG » d'ALDERFER (1969) ;
- Le modèle bi-factoriel des satisfactions de HERZBERG (1957, 1959, 1971) ;
- La théorie des besoins acquis de Mc CLELLAND (1961).</td><td>Les principales théories :
- Les théories de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan1971, 1975, 1985) ;
- Les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980).</td><td>Les principales théories :
- Les théories de l'équité d'ADAMS (1963, 1965) ;
- Les théories de la justice organisationnelle de GREENBERG (1987, 1990).</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. Deuxième groupe : les théories du choix cognitif.
Pour répondre la question « Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? ».</td></tr>
<tr><td>2.1. L'approche cognitive - interactionnelle classique.

La principale théorie :
- La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957).</td><td>2.2. L'approche cognitive-intermittente.

La principale théorie :
- La théorie des attentes de VROOM (1964).</td><td>2.3. L'approche des dynamiques de l'action.

La principale théorie:
- La théorie des dynamiques de l'action de Atkinson, Birch et Kuhl (1970, 1978, 1984).</td></tr>
<tr><td colspan="3">3. Troisième groupe : les théories de l'autorégulation-métacognition.
Pour répondre la question « Comment motiver le personnel ? ».</td></tr>
<tr><td colspan="3">Les principales théories :
- Les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968) ;
- Les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan) (1971, 1975, 1985, 1991).</td></tr>
</table>

Conclusion

Les diverses théories révèlent que les la motivation est liée à un processus qui conduit les individus à déployer les efforts. Ce processus articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles de travail, mises en relation dynamique, et, enfin, qui engendre la performance au travail. L'individu, grâce à ces efforts conjugués, s'engouffre dans des voies et déploie des moyens qui lui permettront d'exécuter ses volontés. La motivation est donc endogène, et découle de la personnalité de la personne. Comme la motivation n'est pas un processus stable (elle est sans cesse remise en question), ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management, nous pouvons, dans un sens large, considérer qu'elle est la conséquence du travail et de son contexte. Plus concrètement, elle est la résultante de l'organisation, de contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de l'individu. Alors, avec des méthodes appropriées, le gestionnaire peut susciter la motivation du salarié.

Bibliographie

Adams, J.S., (1963), « *Toward an understanding of inequity* ». *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol 67, n°5. P. 420-436.
Adams, J.S., (1965), « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, vol.2.P.265-299.
Alderfer, C.P., (1969), « *An empirical test of a new theory of human needs* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2.P.130-175.
Amabile, T.M. (1993), « *Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace* ». *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3. P.185-201.
Atkinson, J.W., (1957), *« Motivational determinants of risk-taking behavior* ». *Psychological Review*, vol.64, n°6, P.359-372.
Atkinson, J.W. et BIRCH, D., (1970), « *The dynamics of action*». New York, Wiley.
Atkinson, J.W. et BIRCH, D., (1978), « *An introduction to motivation* ». New York, Van Nostrand.
Bandura, A., (1986), « *Social foundations of thought and action: a Social Cognitive Theory* ». New York: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
Bandura, A., (1991), « *Self-Regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms* », Dienstbier, R.A. (Ed).*Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press. P.69-164.
Berube, L., (1991), « Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement », Éditions de la Chenelière Inc. P.20-23.
Carver, C.S. et Scheier, M.F., (1981), « *Attention and self-regulation: a Control Theory approach of human behavior* ». New York, Springer-Verlag.
Deci, E.L., (1971), « *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation* ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18.P.105-115.
Deci, E.L., (1975), « *Intrinsic motivation* ». New York, Plenum Press.
Deci, E. L., & RYAN, R. M. (1985). « *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*». *Journal of research in Personality,* 19, p.109-134.
Deci, E.L. et Ryan, R.M., (1991), « *A motivational approach to self: integration in personality* ». In R.A. Dienstbier, (Ed).*Perspectives on Motivation*: *Nebraska symposium on motivation* 1990, vol.38. P.237-289. Lincoln, University of Nebraska Press.
Flavel, J., (1976), « Metacognitive aspects of problem solving ». In L.B. Resnick (Ed.). The nature of intelligence, Hillsdale, NH: Erlbaum. P.230-232.
Greenberg, J., (1987), « *A taxonomy of Organizational Justice Theories* ». *Academy of Management Review*, vol.12, n°1.P.6-22.
Greenberg, J., (1990), « *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow* ». Journal of Management, vol.16, n°2.P.399-432.
Hackman, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975), « *Development of the Job Diagnostic Survey* ». *Journal of Applied Psychology*, vol.60. P.159-170.
Hackman, J.R. et OLDHAM, G.R. (1976), « *Motivation through the design of work: test of a theory* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16. P. 246-279.
Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), « *Work redesign* ». Reading, Mass., Addison- Wesley.
Herzberg, F. (1971), « *Le travail et la nature de l'homme* ». Paris: EME.
Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. et CAPWELL, D.F. (1957), « *Job attitudes: Review of research and opinion* ». Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), « *The motivation to work* ». New York, John Wiley.
Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds). Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1.P.75-170.
Kanfer, R. et Ackerman, P.L. (1989), « Motivation and cognitive abilities: an integrative / aptitude - treatement interaction approach to skill acquisition ». Journal of Applied Psychology, vol.74. P. 657-690.
Lewin, K. (1936), « *Principles of topological psychology* ». New York, McGraw-Hill.
LOcke, E. A., (1968), « *Toward a theory of task motivation and incentives* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3 (mai), n°2.P.157-189.
Locke, E. A. et Latham, G.P. (1984), « *Goal setting, a motivational technique that works!* ». Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
Locke, E. A., SHAW, K.N., SAARI, L.M. et LATHAM, G.P. (1981), « *Goal setting and task performance: 1969-1980* ». *Psychological Bulletin*, vol.90, n°1. P.125-152.
Maslow, A., (1943), « *A theory of human motivation* ».*The Psychological Review*, vol.50, n°4. P.372-396.
McClelland, D.C., (1961), « The Achieving Society ». Princeton, Van Nostrand.
Peretti, J.M., (2004), « Les clés de l'équité dans l'entreprise », Eyrolles
Peretti, J.M., (2013), « Tous solidaires ». Eyrolles.
Roussel, P. (2000), « La motivation au travail - Concept et théories ». Notes du LIRHE, n°326, octobre, 2000, P.3-17.
Saulnier F., « Les théories de la motivation ». Les fiches outils Ressources Humaines. IAE Toulouse MRH : Master en Management des Ressources Humaines. P.1-9. (Source d'internet : http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf).
Tolman E.C., (1932), « *Purposive behavior in animals and men* ». New York, Century Co.
Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « *Introduction au concept de motivation* », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation.* Laval (Québec), Montréal: Editions études vivantes -Vigot. P.2-39.
Vroom, V.H. (1964), «Work and motivation ». New York: Wiley.

LA COMMUNICATION RSE DES ENTREPRISES CHINOISES: ESSAI DE COMPARAISON CHINE - FRANCE

Yu-Fei AN
Docteur en sciences de gestion. Chercheur associé
Sciences-Po Chine

Jean-Marie PERETTI
Professeur
ESSEC Business School et à l'IAE de Corse

La théorie néo-institutionnelle (DIMAGGIO et POWELL, 1991) nous conduit à appréhender la prise en compte de sa responsabilité sociétale par l'entreprise comme une réponse aux pressions institutionnelles. Les rapports RSE d'entreprises chinoises reflètent leur environnement caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles elles doivent se conformer afin de recevoir légitimité et support de leur environnement. La TNI est un cadre théorique pertinent pour étudier comment la RSE est diffusée ou adoptée comme réponse aux pressions institutionnelles. Les comportements organisationnels sont des réponses à des contraintes institutionnelles provenant d'organes de régulation et (Etat ou instances professionnelles) et de la société en général(KLARSFELD & DELPUECH.2008).
Les rapports RSE des entreprises chinoises reflètent les pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.) qui se sont renouvelées et accentuées depuis dix ans.
Les dispositions adoptées par les bourses de Shenzhen et Shanghai dès 2006et 2008 ont créé l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE, de se fixer des objectifs et de rendre compte en publiant des informations. En 2012, 617 sociétés cotées ont publié un rapport RSE.
En France, l'article 225 de la loi « Grenelle 2 » a modifié, à compter de l'exercice 2012, l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 en redéfinissant les informations à publier autour d'une quarantaine de thématiques classées en trois catégories (informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable). Un état des lieux et un bilan de la première application de l'article 225 de la loi Grenelle II a été présenté lors de la 16ème université de printemps de l'audit social en mai 2014 à Pékin sur la base de l'analyse des informations sociales contenues dans les rapports annuels publiés en 2013 des groupes français cotés à l'indice SBF 120 (MANNSOURI, 2014).
Cette article a pour objectif de dégager les similitudes et les différences dans la façon de rendre compte du social, du sociétal et de l'environnemental par les entreprises cotées en France et en Chine en s'appuyant sur l'analyse de quatre rapports RSE 2013 publiés en chinois en 2014 d'entreprises chinoises cotées (« Machines de construction de SHANTUI », « Zhejiang Dongliang new material Co, Ltd », «Shanghai Electric Power Co., Ltd. » et « « China Gezhouba Group Company Ltd ») et sur un premier bilan de l'application de l'article 225 en France en 2013 (MANSOURI, 2014).
La comparaison fait ressortir la spécificité de la culture chinoise de la RSE. Elle s'inscrit dans un cadre règlementaire riche et dans le « Rêve de la Chine (*zhongguomeng)* », concept présenté officiellement le 29 novembre 2012 par le président Xi Jinping. Le rêve chinois cherche l'innovation et le dynamisme en vue de contribuer au développement du monde. La RSE est un instrument de ce rêve d'atteindre « la prospérité d'Etat, la revitalisation nationale et le sentiment du bonheur du peuple » dans l'« intérêt de la population ».

1. Le cadre règlementaire chinois

L'élaboration des politiques et directives concernant la RSE en Chine est principalement du ressort du ministère du Commerce, lequel considère la RSE comme un facteur majeur de transformation du modèle de croissance économique. Benoît VERMANDER (2013) recense une douzaine des textes législatifs importants structurant l'approche légale de la RSE avec, dès 2002, la loi sur la sécurité au travail. En

2005, la loi régissant le droit des sociétés en Chine introduit une disposition concernant la RSE.L'article 5 du code des entreprises précise notamment que « *dans ses opérations, une entreprise doit respecter les lois et les règlements administratifs, la morale sociale et l'éthique des affaires. Elle doit agir en bonne foi, accepter la supervision du gouvernement et du public et porter le poids de ses responsabilités sociales*». En 2007, 2008 et 2009, plusieurs règlementations ont poursuivi cette évolution.
La SASAC, organisation émanant du Conseil d'État, publie des lignes directrices destinés à promouvoir la RSE dans les entreprises d'État, dans les entreprises à investissement étranger et dans les banques. L'ensemble réglementaire est renforcé par l'action institutionnelle qui s'exprime à travers un État central planificateur, dont les orientations sont données par le Comité Central du Parti Communiste chinois (CCPC), qui fixe un cadre directeur. Les questions de transformation et mutation (*zhuanxing)* de l'économie et les questions de la RSE y sont clairement abordées. La politique de construction d'une société harmonieuse constitue un cadre de référence pour l'ensemble du pays, pour l'échelon local et bien entendu pour l'action des entreprises. Les tentatives d'autorégulation émanant de certaines associations professionnelles complètent un dispositif qui, outre un ensemble de dispositions techniques, encourage les entreprises à s'assigner elles-mêmes des objectifs ambitieux en matière de RSE et de gouvernance.
Le gouvernement inclut la régulation citoyenne comme levier d'action. Ainsi un décret de 2008, impose aux 31 agences environnementales locales de publier dans la presse des informations sur les entreprises qui ne respectent pas les standards environnementaux**.** Cette pression pour un management responsable est forte.
Depuis 2006, la loi impose aux sociétés cotées à la bourse de Shenzen de publier un rapport RSE (*SSEguidelines*) et en 2008, la bourse de Shanghai a publié une notice RSE (*Shanghai CSR Notice*) et un guide (*Shanghai EnvironmentalDisclosure Guidelines)* à l'intention des entreprises cotées (LEVINE, 2008). Les entreprises contrôlées par l'Etat chinois sont également incitées à communiquer à travers un ensemble de dispositifs institutionnels tels que le *Labour Contract Law* et notamment les « *Guidelines to the Stateowned Enterprises Directly under the Central Government on Fulfilling Corporate Social ».*
La lecture des rapports des entreprises chinoises cotées est particulièrement intéressante pour identifier les priorités actuelles des entreprises chinoises en matière de RSE. La très grande majorité de ces rapports sont en chinois. Nous en avons choisi et traduit quatre de secteurs variés.

2. Analyse de Rapports RSE d'entreprises chinoises

Les rapports RSE constituent une base de données utile pour étudier le développement de la RSE dans les entreprises en Chine et leur exploitation se développe. Ainsi l'analyse de la responsabilité environnementale en 2012 de 617 sociétés cotées aux Bourses de Shanghai et de Shenzhen menée par le Forum chinois des journalistes en environnement et l'Université de technologie chimique de Beijing fait ressortir le manque de chiffres précis et comparables, et l'absence de certification (seulement deux des quelques 600 entreprises ayant publié des rapports de responsabilité sociale, parmi environ 2 000 sociétés cotées aux deux Bourses, avaient une authentification d'une tierce partie).

N'DIAYE A. et SOULIE J. (2013) ont, pour leur part, analysé les rapports RSE accessibles en anglais et en français à partir de 2010d'entreprises chinoises présélectionnées pour leurs activités internationales et leur implantation dans des pays développés dont la France. Un seul rapport RSE (Entreprise Yingli) étant accessible en français, elles ont travaillé sur les versions anglaises des rapports de 8 entreprises de secteurs variés : ChemChina, (industrie chimique), ICBC (banque), Yingli Green Energy (panneaux solaires), Li and Fung (logistique, distribution), Huawei (télécommunications), Lenovo (électronique), ZTE (télécommunications) et Sinopec (industrie pétrolière et chimique). L'analyse du contenu de ces rapports montre une très large normalisation de la rédaction des rapports en conformité avec les principes directeurs du *Global Reporting Initiative* (GRI) utilisé par toutes les entreprises étudiées. Ce constat fait ressortir que les pressions institutionnelles auxquelles les entreprises chinoises implantées dans les pays développés doivent répondre sont très proches de celles subies par les autres grands groupes internationaux.
Nous avons choisi d'analyser des rapports publiés en chinois dont on peut supposer que les entreprises concernées sont principalement sensibles aux pressions institutionnelles nationales et que leur communication est orientée vers les parties prenantes chinoises. Nous avons retenus quatre rapports publiés en 2014, après les avoir traduits du chinois au français : « Machines de construction de SHANTUI », « Zhejiang Dongliang new material Co, Ltd », «Shanghai Electric Power Co., Ltd. » et « China Gezhouba Group ».

2.1. Machines de construction de SHANTUI

Le rapport 2013 de l'entreprise « Machines de construction de SHANTUI »est son sixième rapport RSE publié depuis 2008. Fondée en 1980, l'entreprise, leader chinois du Bulldozer, est cotée au « Shenzhen Stock Exchange » depuis 1997, .Ce rapport RSE 2013 est sur le site Web de la société (http://www.shantui.com/about/shehuizerenbaogao.jsp). Publié le 24 avril 2014, ce rapport est riche et complet. Il concerne le siège et l'ensemble des usines et des filiales. L'entreprise fait partie du TOP 500 chinois. Son système de distribution et son réseau de service après-vente couvre plus de 150 pays. Bulldozers SHANTUI est devenu « Première marque en Chine », et a remporté la médaille d'or de l'industrie du bulldozer. Le chiffre d'affaire 2013 est de 10,135 milliards d'yuans et l'entreprise a payé 383 millions d'impôt sur le bénéfice.

Le rapport compte une vingtaine de pages dont sept sont consacrées à la responsabilité environnementale. La politique qualité et la politique sécurité (culture de sécurité : « Sûrs, sains et heureux») sont également détaillées. Le rapport fait en introduction référence à l'ensemble des normes, chinoises et internationales, appliquées et à ses engagements éthiques« Ce rapport est basé sur les directives de la responsabilité sociale des compagnies du Shenzhen Stock Exchange, sur les directives de surveillance des biens appartenant à l'Etat, sur le pacte mondial, sur les directives de responsabilité sociale corporative (CASS-CSR2.0), sur les directives d'organisation, sur la norme ISO 26000 et sur le guide pour la préparation de la responsabilité sociale des entreprises de la Fédération chinoise de l'économie industrielle en Chine et de l'Association chinoise des entreprises industrielles ».

Quelques extraits du rapport font ressortir l'importance des thèmes de la gouvernance, de l'éthique et de l'intégrité, de la lutte contre la corruption, de la discipline et du contrôle interne et sur la communication avec les parties prenantes, le respect et le bonheur des salariés, le développement des talents.

Gouvernance d'entreprise et règles

La première partie du rapport décrit le système de gouvernance de l'entreprise et les règles appliquées. Le rapport précise : « Conformément aux réglementations nationales juridiques et aux règles spécifique, la société met en œuvre :

- Le statut de la société,
- Le règlement intérieur de l'Assemblée générale des actionnaires de la société
- Le règlement intérieur du Conseil d'administration,
- le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- le règlement du système administrateur indépendant,
- Le système de contrôle interne de la société,
- Le système de gestion des relations avec les investisseurs ;
- Un système de gestion de la communication corporate,
- Un système de gestion de l''information interne. »

Cette série de règles et règlements implique« l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration, le Conseil de surveillance et de gestion des opérations, l'administration, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, la gestion de production, la gestion de la sécurité, la gestion d'entreprise, les syndicats et tout acteur qui permet le bon fonctionnement de l'entreprise. »

En 2013, les statuts de la société ont été modifiés pour perfectionner la structure de gouvernance et notamment pour améliorer le contrôle des investissements dans les produits dérivés et la divulgation d'informations privilégiées et renforcer le système de contrôle interne.

L'éthique et l'intégrité

L'entreprise a mis en place des programmes de formation, de communication afin d'obtenir les comportements appropriés et le respect des lois sur la protection de l'environnement, la qualité des produits, la protection des marques, le droit des contrats, le contrat de travail. Chaque mois elle organise des formations juridiques. Ainsi elle renforce la gestion de l'intégrité de l'entreprise

Evaluation du contrôle interne

En 2013, la société a lancé l'évaluation du contrôle interne à tous les niveaux et sa capacité à suivre strictement les prescriptions des lignes directrices sur le contrôle interne et l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et la gestion des zones à haut risque. En 2013, les activités de l'ensemble de la

compagnie incluses dans l'examen avaient établi des contrôles internes avec application effective et constaté qu'il n'y a aucune lacune importante dans le contrôle interne de la société.

La lutte contre la corruption : « Une administration propre et honnête »

La société souhaite établir et perfectionner le système de gestion pour punir et prévenir la corruption et adopte une approche« traitement complet et orientée vers la prévention ». Promotion de l'honnêteté, prévention des risques et contrôle a posteriori doivent être améliorés. En 2013, les activités d'éducation pour la lutte contre la corruption ont été renforcées. Le système de responsabilisation a été renforcé avec des systèmes d'évaluation et de responsabilisation, le renforcement de l'évaluation objective et la reddition de comptes, le respecter de l'intégrité du système de déclaration et la prévention de l'apparition de comportements illégaux. Le département de gestion des achats et le personnel de l'approvisionnement, ont signé l'accord sur la Commission indépendante contre la corruption dans les marchés publics.
La construction de l'équipe d'inspection de discipline complète l'approche. Dans toutes les divisions, filiales et les services de gestion humaine, financière et matérielle, le ministère a nommé 21 invités médiateurs. Pour mettre en place un gouvernement propre et honnête, de nombreuses actions sont entreprises (par exemple, écrans vidéo jouant une vidéo de fonctionnaires honnêtes) et les relations avec le ministère public, les tribunaux, la police développer pour mener des activités de mise en garde et d'éducation, de prévention du crime et développer la probité et l'éducation du personnel dans les secteurs clés et les postes clefs, empêchant l'apparition de comportements illégaux.

La communication avec les parties prenantes

La communication avec les parties prenantes est une dimension importante de la responsabilité sociale des entreprises. L'entreprise s'engage à améliorer la communication et les échanges pour répondre aux attentes des parties prenantes. Le rapport identifie les parties prenantes (actionnaires et investisseurs, organismes gouvernementaux, clients, salariés, partenaires, pairs, médias et organisations sociales) et précise leurs attentes.

Le respect des salariés crée le bonheur

Le rapport rappelle les engagements de se conformer strictement à la législation du travail et autres lois et règlements et de s'efforcer d'améliorer le bien-être du personnel. Il cite le paiement intégral des heures supplémentaires, le refroidissement en été et le chauffage en hiver et les modalités de rémunération. Il précise la mise en œuvre des élections de représentants (représentant syndical) de travailleurs et la volonté de les faire activement participer « à l'exercice des droits démocratiques ».

Le développement du personnel et la formation professionnelle

Le rapport évoque le caractère stratégique des Ressources Humaines et les actions mises en œuvre. Il précise le «programme de recrutement de talents outre-mer », la « socialisation du personnel recruté », les partenariats avec les collèges et les universités pour« le développement durable de talents de haute qualité », l'amélioration de l'effort de formation.

L'harmonie de la communauté et le gagnant-gagnant

Le rapport rappelle la philosophie de l'entreprise pour un « avenir gagnant-gagnant » et le «développement harmonieux» avec de nombreuses manifestations : « Journée de l'enfant », « Don de jour de compassion »…Les actions menées en partenariat avec la Ligue de la jeunesse communiste, la Ligue de la jeunesse, la Ligue de la jeunesse populaire, sont soulignées.

La vision RSE de 2014

En conclusion le rapport évoque les perspectives RSE. Dans un contexte économique plus difficile la société entend promouvoir le développement par le biais des réformes, augmenter l'efficacité, renforcer les contrôles opérationnels, mettre en place le contrôle des risques, porter une attention particulière à la qualité et construire le système de gestion d'une organisation efficace, accélérer la transformation et la mise à niveau de la stratégie de développement axée sur l'innovation produit, améliorer le système de recherche et développement, renforcer la gestion de la recherche et le développement, accélérer le travail de mise à niveau, améliorer les garanties de qualité.
L'accent est mis sur le renforcement du potentiel en ressources humaines et la culture des talents pour« stimuler la créativité, renforcer la cohésion, renforcer l'entreprise, développer la force et la compétitivité ». Adhérer au développement vert, aider le développement économique local, améliorer les moyens de subsistance du peuple et le bien-être, permettra d'écrire « un nouveau chapitre gagnant-gagnant ».

2.2. ZHEJIANG DONGLIANG NEW MATERIAL CO., LTD

Cette entreprise, appelée « Piliers de nouveaux matériaux » est principalement engagée dans l'aluminium pour le bâtiment, la transformation et la vente de substrat d'aluminium. Entreprise de haute technologie, elle a remporté le « Top Ten National Aluminium ». La société est devenue l'une des principales entreprises de l'industrie en Chine orientale de traitement des métaux non ferreux.
Son rapport développe plusieurs points. Il précise la volonté d'appliquer strictement les lois et les règlements, et développe en particulier les actions pour prévenir la corruption, améliorer la communication, améliorer la sécurité et contribuer à la communauté.

Appliquer strictement le droit du travail

En 2013, la société indique se conformer strictement à la législation du travail, veiller à protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs, et « ardemment préserver la gestion démocratique des droits des travailleurs et leurs intérêts ». La société a l'ambition de « normaliser et améliorer le système des salaires, le mécanisme d'incitation, les salaires, la sécurité sociale et le système de protection sociale ». Le principe d'une répartition selon le principe « à travail égal, salaire égal » et l'engagement de payer pour un travail égal, sans « déduction des salaires pour les ouvriers sans raison, sans arrangements contractuels ou déguisés pour essayer de réduire le paiement des salaires et de la sécurité sociale du travailleur » sont affirmés.
Une conformité des dispositions de l'assurance accidents pour garantir qu'en cas d'accidents dus à des accidents du travail ou des maladies professionnelles, le salarié puisse accéder à un traitement médical et obtenir des compensations financières. « Renforcer la cohésion, la construction de relations de travail harmonieuses et gagnant-gagnant » est l'objectif affiché.

Prévenir la corruption et construire une gouvernance propre et honnête

Pour prévenir efficacement la corruption, lutter contre les pratiques commerciales déloyales, la société a continué à protéger les activités commerciales de la corruption, à renforcer la construction d'un gouvernement propre et honnête, à réaliser l'éducation « mise en garde » et l'éducation juridique, la discipline et l'éducation. Quotidiennement, la politique est de continuer à renforcer l'éducation contre la corruption commerciale, à appliquer les dispositions législatives, réglementaires, et à établir la justice au sein de l'entreprise, pour « lutter résolument contre le mal et renforcer la ligne de défense idéologique et morale du personnel ».

Améliorer la communication du personnel et l'échange

« Ouvrir la communication et la coopération », « encourager l'harmonie et les bonnes relations interpersonnelles » sont des axes de la communication. Le salarié, en cas de problème « peut obtenir une solution raisonnable par le biais de divers canaux de communication, le parti et les syndicats, représentent et défendent les droits et intérêts des travailleurs. La sensibilisation accrue des travailleurs à la gestion démocratique permet de promouvoir un développement harmonieux et sain. L'Organisation syndicale adhère à la ligne principale orientée vers l'employé et le développement de relations de travail harmonieuses.

Améliorer la sécurité de l'entreprise en douceur

La société a porté une attention particulière à la sécurité dans la production et la «suprématie de la sécurité des personnes est essentielle» comme le concept de gestion de sécurité. Un Comité spécial pour la sécurité au travail est responsable de la coordination et de la gestion de toutes les sécurités liées à la main-d'œuvre. Régulièrement chaque année une enquête complète de la société est menée afin, d'améliorer la sensibilisation à la sécurité et la capacité à se protéger. Les diagnostics de sécurité approfondis pour détecter les dangers permettent de s'assurer que les risques et l'insécurité sont abordés en temps opportun pour efficacement prévenir et éviter les risques causés par l'accident et améliorer la capacité du personnel à gérer les incidents de sécurité.

La contribution à la communauté

Le rapport met l'accent sur les engagements sociétaux et la promotion locale du développement économique. L'accent est mis sur la communication harmonieuse avec le milieu externe, sur la participation active au développement culturel de la communauté, au soulagement de la pauvreté et aux activités de protection sociale « pour promouvoir le développement de l'entreprise afin de construire une société harmonieuse ». L'entreprise encourage tout le personnel à contribuer à la Communauté, participant à diverses formes de dons, bénévolat, facilitant les activités pour soutenir des causes de charité.

En conclusion, le rapport souligne certaines lacunes dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise et prend des engagements pour 2014 : protéger davantage les droits légitimes et les intérêts des actionnaires, créanciers, salariés, et développer des relations sincères avec les fournisseurs et les clients, promouvoir le travail de protection de l'environnement, continuer à soutenir la construction du bien-être public et « améliorer progressivement la surveillance et le système de gestion de la responsabilité sociale afin de réaliser l'unification harmonieuse des contributions sociales et économiques

2.3. Shanghai Electric Power Co., Ltd

SEP (Shanghai Electric Power Co., Ltd.) est la société d'exploitation de China Power Investîmes Corporation. C'est une des principales entreprises à Shanghai. Son rapport RSE 2013 a été publié sur le site : http://quotes.money.163.com/f10/ggmx_600021_1327116.html

En 2013, SEP comme les entreprises d'État, adhère à la notion de responsabilité sociale des entreprises : «énergie verte, service public, esprit d'entreprise » pour la stratégie de développement de l'entreprise la gestion de la production et l'exploitation, et assumer toutes ses responsabilités sociales.SEP « par le biais d'une amélioration de la structure de gouvernance d'entreprise continue de renforcer et d'approfondir sa communication avec le public et les intervenants et accroît ses efforts visant à créer une plus grande valeur pour les actionnaires ».

Les 5 domaines de la RSE

SEP indique mettre en œuvre sa responsabilité sociale dans cinq domaines:

- Les activités opérationnelles et de gestion,
- le développement scientifique,
- La sécurité au travail,
- La protection de l'environnement
- La contribution à la communauté.

Le rapport présente les orientations des politiques RSE sans décrire de façon détaillée et chiffrée les actions réalisées. Le rapport présente aussi les engagements pour 2014.

Protéger l'environnement

La protection de l'environnement occupe une place importante dans ce rapport avec la diversification des sources d'électricité en sus de la traditionnelle production électrique au charbon, avec les turbines à gaz, l'énergie éolienne, solaire et les autres énergies propres et les nouveaux secteurs de l'énergie.

Répondre aux attentes des parties prenantes

Le rapport SEP indique attacher une grande importance à la communication RSE et à répondre aux attentes des parties prenantes « grâce à la présentation des informations, des rapports spéciaux, des partenariats stratégiques, aux assemblées des actionnaires, aux sites Web et autres méthodes opportunes et précises de divulgation »

Le rapport identifie les attentes des parties prenantes et les engagements pour y répondre. Les parties prenantes sont présentées dans cet ordre:

Les ministères et la SASAC

Leurs attentes de responsabilité portent sur la conformité avec les politiques nationales et des règlements. SEP doit « assurer la sécurité énergétique; augmenter la valeur des biens appartenant à l'état ; exploiter conformément à la Loi et au droit fiscal ; développer l'innovation technologique, l'emploi, la protection de l'environnement.

SEP s'engage à « appliquer intégralement les politiques de l'État, à être en conformité avec les lois et règlements nationaux, à accepter la supervision de la SASAC, à mettre en œuvre sérieusement une politique énergétique nationale, à fournir les rapports d'activité opportuns et exacts ».

Les actionnaires

Les actionnaires attendent une rentabilité « de bonne foi », une garantie de conformité, un fonctionnement normal.

SEP s'engage à trois actions : une information ouverte et transparente, un niveau de bénéfices, le versement de dividendes aux actionnaires.

Les salariés

Protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs, renforcer la sécurité et la santé, garantir les salaires et les avantages sociaux, offrir des carrières professionnelles avec des perspectives stables, fournir éducation et formation, sont les attentes identifiées des salariés.
SEP s'engage à soutenir les syndicats et les autres organisations de masse de travail pour « mettre en œuvre la gestion démocratique et amplifier le système de Congrès ouvrier », assurer la transparence de l'information ; rationaliser le contrat de travail du personnel, fournir des formations de perfectionnement professionnel et construire une plate-forme de développement professionnel des salariés.

Communauté et public

Leurs attentes concernent la prise en charge du développement économique local et du progrès social, la création d'un bon climat social et le respect de l'environnement
SEP s'engage à la protection d'un environnement verdoyant, à contribuer à l'énergie propre, à développer vigoureusement les économies d'énergie et la réduction des émissions de Co2, à participer activement à des entreprises de l'assistance publique et à la création d'un cadre communautaire harmonieux.

Le client

Le client attend une énergie constante, une alimentation électrique garantie propre et une qualité professionnelle de la fourniture d'électricité.
SEP s'engage à signer des contrats conformes à la loi, à fournir une qualité professionnelle et des services efficaces. Elle mesure la satisfaction de la clientèle (retour des visites, commentaires et suggestions).

Les partenaires

Les partenaires sont les industries et services telles que les fournisseurs de charbon, les intervenants, fournisseurs et prestataires de la chaîne de production et logistique, les partenaires dans le cadre de projets communs de coopération gagnant-gagnant.
SEP s'engage à remplir les accords contractuels, à augmenter la communication et les échanges et visites au bénéfice mutuel.

Le système de management de responsabilité sociale des entreprises.

En 2014, la société mettra l'accent sur l'établissement et le perfectionnement du système de management de responsabilité sociale des entreprises, la mise en place du développement durable et la responsabilité sociale de l'organisation.
Elle s'engage à « essayer d'établir des indicateurs de RSE, de gouvernance, de sécurité et de stabilité, d'innovation technologique, d'économie d'énergie, de culture et de soins pour le personnel, d'actions de charité » et à déterminer, pour les actions RSE incluses dans le plan stratégique de l'entreprise, un« programme de travail pour mener à bien les pratiques avec une orientation claire ». L'objectif est d'acquérir une culture de la responsabilité sociale.

2.4. China Gezhouba Group Company Ltd

Le rapport RSE2013de China Gezhouba Group a été publié le 28 mars 2014et est disponible sur le site : http://www.cfi.net.cn/p20140331002861.html.Son préambule précise les enjeux - « nous nous sentons une grande responsabilité qui est la réalisation du « Rêve de Chine » en renforçant l'entreprise et enrichissant le peuple. » - et les actions menées en 2013 : « nous avons amélioré la vie des employés; nous avons aidé les élèves défavorisés pour qu'ils se consacrent à leurs études sans soucis ; nous avons participé aux activités de bien-être public, par le biais de dons, par les services de bénévolat » Le rapport souligne la responsabilité au niveau international (« Dans les projets internationaux, Gezhouba a promu l'amitié internationale et a mis en évidence les bonnes vertus de la nation chinoise »). La philosophie de coopération repose sur « équité, intégrité et gagnant-gagnant ».

Gouvernance d'entreprise et stratégie de responsabilité

Le rapport affirme que « le développement durable est la mission prioritaire de l'entreprise». L'entreprise observe strictement les lois, règlements et documents réglementaires. Afin d'améliorer la structure de gouvernance, l'entreprise met en place un système de contrôle interne plus global et plus efficace, normalise les systèmes de contrôle interne, les capacités de gestion et de contrôle stratégiques du Conseil d'administration, améliore le système de gestion du risque et de gouvernance pour fournir soutien et garantie pour le développement durable et sain de la société.

La philosophie d'entreprise est ainsi décrite :

- Principe de l'entreprise : renforcement de l'entreprise et enrichissement du peuple
- Esprit d'entreprise : créer une marque mondiale, fonder une réussite du siècle
- Philosophie de sécurité : éliminer tous les risques cachés, assurer la santé et la sécurité de tous les salariés ;
- Philosophie environnementale : construire des projets verts et créer un environnement harmonieux ;

La stratégie responsable assure « un retour pour la nation, la société, les actionnaires, les clients et les salariés. ». En améliorant le rendement et l'efficacité économique, l'entreprise augmente l'intensité du dividende pour les investisseurs. En visant le développement personnel, l'entreprise améliore les revenus du personnel et leur environnement de travail. En participant aux activités de bien-être public et en fournissant des ressources financières, matérielles et humaines, l'entreprise promeut l'harmonie sociale.

Attentes des parties prenantes et réponses de l'entreprise

Le rapport présente les attentes de Parties Prenantes et les réponses apportées.

- Bailleurs de fonds ;
- Gouvernement ;
- Actionnaires ;
- Personnel ;
- Client ;
- Consommateurs ;
- Fournisseurs ;
- Communauté.

Le rapport précise les mécanismes de communication de la RSE sur les engagements et les résultats des dernières réalisations pratiques. Il précise le montant total de l'impôt, des taxes et droits versés et sa progression (en 2013, augmentation de 35.89 % sur 2012) et le nombre de personnes recrutées.

Parmi les mesures en faveur du personnel, l'entreprise applique un système de délivrance de carte salaire du travailleur migrant, « protégeant les droits et intérêts légitimes des travailleurs migrants » et a établi un système uniforme de contrats de travail et de salaires.

La démocratie d'entreprise

L'entreprise présente le« Congrès de l'ouvrier » comme une forme de base du système de gestion démocratique, de la prise de décision démocratique et du contrôle démocratique. Elle garantit aux travailleurs le« droit de savoir, de participer, d'exprimer et de superviser ». Le syndicat d'entreprise joue un rôle important et organise des formations et des conférences sur les droits des travailleurs tels que les « Dispositions spéciales relatives à la protection du travail du personnel féminin » et « santé physiologique et psychologique des femmes employées ». Le syndicat de l'entreprise aide les jeunes salariés célibataires plus âgés pour résoudre activement les problèmes du couple.

Les indicateurs sociaux

Des données chiffrées sont fournies sur plusieurs items

- 100 % de contrats de travail ;
- Les contrats collectifs couvrent 100 % des salariés ;
- Couverture de sécurité sociale de 100 % ;
- 99,75 % d'employés syndiqués ;
- Écart des salaires hommes et femmes 1.2/1 ;
- Taux d'emploi des personnes handicapées de 1.5% ;
- Couverture des dossiers médicaux et de santé : 100 % ;
- Formation du personnel : 2681formations, 55467 personnes formées.
- Réduction de 1,68 % des émissions de dioxyde de soufre et de 2,13 % des émissions d'oxyde d'azote en 2013.

Perspectives d'avenir et engagements

« La création du sentiment de bonheur pour les salariés est le moteur du développement futur de la société » et l'entreprise s'engage :« A l'avenir, nous allons porter plus d'attention aux liens entre le développement de l'entreprise et le traitement des travailleurs » et « Nous allons mettre l'augmentation

du niveau de revenu des salariés en première ligne, accroître leur sentiment d'identité, d'appartenance et de bonheur ».
La création de valeur pour les investisseurs est un objectif affiché et l'entreprise s'engage : « À l'avenir, nous allons encore améliorer la structure de gouvernance, accroître l'efficacité de la gouvernance, créer de la valeur pour nos investisseurs».Enfin l'entreprise s'engage, comme entreprise d'État, a la responsabilité d'aider les régions sous-développées, la population pauvre et les groupes spéciaux.
A long terme, l'entreprise entend « s'impliquer davantage dans la protection sociale, l'harmonisation du monde et la fraternité, la construction des objets verts, l'économie d'énergie et la réduction des émissions.

2.5. Les spécificités de la RSE en Chine

L'analyse de ces quatre rapports renforce les conclusions de travaux antérieurs. Des recherches fondées sur des interviews de chefs d'entreprise chinois avaient identifié trois sujets sur lesquels les acteurs économiques portent l'accent lorsqu'on leur demande d'exprimer leur propre compréhension de la RSE : la bonne foi, leur contribution à l'emploi, et celle qu'ils apportent à la stabilité sociale(VERMANDER, 2013a). Ces préoccupations s'ajoutent à celles des entreprises occidentales. L'affirmation progressive du concept de RSE dans le contexte chinois reflète, d'une part, une approche proactive imposée par le cadre règlementaire et d'autre part son ancrage culturel dans la tradition chinoise : « la RSE peut être nourrie aujourd'hui par la réinterprétation de concepts et de pratiques ancrés dans l'histoire » (VERMANDER, 2013 b).
Une enquête menée en 2006 (ORSE, 2006) auprès de 890 compagnies en Chine) montre que, pour la plupart des entreprises chinoises, la RSE était assimilées à activités philanthropiques et la RSE est vécue comme une charge et les coûts de la RSE sont perçus immédiatement alors que les bénéfices potentiels n'apparaissent qu'à terme (LARTIGUE, 2009). En 2013, les activités philanthropiques occupent certes une place significative dans les rapports RSE mais ces rapports reflètent une conception de la RSE intégrant les dimensions sociales, sociétales et environnementales.

La RSE en Chine met l'accent sur la sécurité des produits et des processus, la consommation d'énergie et l'impact environnemental, ou encore la contribution des entreprises à l'harmonie sociale et au développement local. Elle intègre le rôle de l'Etat, du parti et du syndicat et insiste sur la double responsabilité économique et sociale et la fertilisation croisée. La lutte contre la corruption, l'éthique et l'intégrité sont également une composante forte de la RSE aujourd'hui en Chine.

Les rapports RSE font ressortir le lien entre RSE et développement durable car « l'entreprise est désormais perçue, à la fois par le public et l'État, comme l'acteur clé, celui notamment qui peut animer l'effort national vers la réhabilitation de l'environnement » (VERMANDER, 2013b). L'entreprise chinoise doit gérer la construction et l'entretien de son image, la mobilisation et fidélisation des employés, les négociations avec sa chaîne d'approvisionnement.

3. Convergences et différences avec les entreprises en France

La comparaison entre les rapports RSE des entreprises chinoises cotées et ceux des entreprises françaises cotées font ressortir des similitudes et des différences que les spécificités du contexte institutionnel expliquent.

3.1. Le reporting extra financier en France

Les obligations de reporting extra financier externe en France se sont développées depuis bientôt quarante ans avec trois textes essentiels :

- La loi du 9 juillet 1977 a rendu obligatoire la publication d'un bilan social par les entreprises de plus de 300 salariés et sa diffusion aux actionnaires. Ce bilan social contient exclusivement de nombreuses informations sociales. La nomenclature est imposée et de nombreuses informations sont standardisées (IGALENS & PERETTI, 1995)
- L'article 116 de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 a étendu l'obligation aux informations sociétales et environnementales en laissant aux entreprises une large autonomie dans l'élaboration de leur rapport RSE.
- Les obligations d'information applicables sont, depuis 2013, beaucoup plus larges et précises pour les sociétés cotées. L'article 225 de la loi « Grenelle 2 » a redéfini les informations à publier

autour d'une quarantaine de thématiques classées en trois catégories (informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable).

Plusieurs études ont été réalisées sur les premiers rapports publiés en 2013. L'enquête AFEP, MEDEF et ORSE sur les pratiques de reporting extra financier des entreprises cotées fait ressortir l'importance des référentiels externes. 77 % des entreprises étudiées annoncent utiliser comme référentiels soit GRI, soit des référentiels sectoriels, ISO 26 000 ou le pacte mondial. C'est également le cas des entreprises chinoises étudiées. Ainsi « Machines de construction de SHANTUI » fait référence à la norme ISO 26 000 et au pacte mondial ainsi qu'au guide pour la préparation de la responsabilité sociale des entreprises de la Fédération chinoise de l'économie industrielle en Chine et de l'Association chinoise des entreprises industrielles.

Le rapport de l'AMF (Autorité des marchés financiers) pour 2013 sur l'information en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées apporte également des résultats intéressants (AMF, 2013).58 % des sociétés étudiées affichent des objectifs chiffrés ou non chiffrés en matière de RSE. Le pourcentage atteint 85 % dans les Grandes entreprises. Parmi les objectifs chiffrés mentionnés, les exemples suivants ont été relevés :

- En matière sociale, baisse du taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et évolution de la proportion de femmes dans l'encadrement (comme le pourcentage de femmes occupant des postes de cadres dirigeants et supérieurs) ;
- En matière environnementale (exprimé en pourcentage) : réduction de l'empreinte carbone ; réduction des émissions de CO2 ; diminution des déchets ; baisse des consommations d'énergie ; amélioration de l'efficacité énergétique moyenne des bâtiments ; augmentation du taux de valorisation des déchets ; baisse de la consommation d'eau ou augmentation du volume des eaux réutilisées ; augmentation du recours aux énergies renouvelables ; détention d'actif verts ;
- En matière de qualité : extension de la certification ISO 14001 et/ou OHSAS 18001 à un certain pourcentage des sites.

On retrouve dans les entreprises chinoises des objectifs comparables à l'exception des objectifs de féminisation.

Une autre étude portant sur les seules informations sociales publiées dans les rapports de 110 entreprises cotées au SBF 120 fait ressortir une différence dans la précision et la qualité des informations selon qu'elles étaient déjà obligatoires ou qu'elles ont été imposées en 2012, notamment en matière de diversité, de santé et de bien-être (MANSOURI & PERETTI, 2014). L'étude montre que la vérification des informations de RSE a été faite pour la majorité des groupes (80 sur 110. Vingt-sept groupes ont procédé à l'audit pour la première fois.44% des sociétés ont procédé à une vérification complète faisant l'objet d'une attestation de présence et d'un avis motivé sur la sincérité et la fiabilité des informations. D'autres ont publié une attestation de présence et un avis sur la sincérité d'une sélection d'informations. Pour 71 des 80 firmes ayant effectué un audit, le vérificateur est un tiers indépendant. Ce tiers est un commissaire aux comptes pour 87% des groupes, et un auditeur indépendant pour 13% des groupes.

L'étude Deloitte sur l'application par les entreprises de l'article 225 permet de faire un triple constat (Deloitte 2013):

- Les informations sociales sont globalement bien couvertes
- Les informations sociétales sont traitées de manière qualitative et parfois peu approfondie.
- Les informations environnementales sont bien couvertes lorsqu'elles sont quantifiables et en lien avec l'activité.

3.2. Quelques enseignements

En France comme en Chine, les obligations légales exercent une pression institutionnelle forte en matière de communication RSE externe. Les entreprises intègrent progressivement les nouvelles obligations et la qualité des informations s'améliore au fil des années. Ainsi en France, l'obligation légale déjà ancienne du Bilan social explique l'importance plus grande des données chiffrées dans le domaine social dans les rapports RSE des entreprises.

Certaines informations peu présentes en Chine ont été rendues obligatoires en France : pyramide des âges et politique à l'égard des seniors, taux de féminisation et égalité professionnelle femme-homme, turnover, diversité et lutte contre les discriminations, temps de travail et ses aménagement, santé et bien-être.

Enfin la vérification des informations de RSE a été faite pour la majorité des groupes en France et très rarement en Chine. Cette vérification est aujourd'hui obligatoire en France (MANSOURI& PERETTI, 2014).
Dans le domaine sociétal, les entreprises chinoises mettent l'accent sur leurs engagements et en particulier en matière de développement local et de lutte contre la pauvreté. Elles soulignent l'importance de leur contribution à l'harmonie sociale. Comparée avec les pays occidentaux, la Chine est un pays en développement. Les personnes à faible revenu représentent une proportion importante. Le taux de couverture d'assurance sociale est faible. Un grand nombre de personnes a besoin d'aide pour les frais médicaux en cas de maladie grave, la scolarisation des enfants pauvres dans les régions montagneuses, etc. Pour la réalisation du « rêve de la Chine », il faut donc que l'entreprise assume pleinement sa responsabilité sociétale.
En matière d'environnement, les rapports chinois sont détaillés tant au niveau des réalisations que des certifications et récompenses obtenues. Les engagements pour 2014 sont également fournis.
Au-delà des différences, les rapports RSE présentent de nombreux points communs, reflétant une maturité comparable dans la prise en compte des préoccupations RSE. Les prochains développements devraient concerner la production d'indicateurs permettant de situer la performance RSE au niveau international.

Conclusion

Pour LIWeiyang**,** directeur « communications et RSE » de State Grid (260000 salariés dans la production et la distribution d'électricité), auteur du premier manuel pratique en chinois sur la RSE, il existe une RSE «aux couleurs chinoises » : « Derrière la conception chinoise de la RSE, se cache une conception confucéenne de l'humanité : l'homme se révèle humain à travers l'interaction. En chinois, humain s'écrit avec le caractère ren (亻仁) qui montre d'un côté une personne et de l'autre l'interaction entre deux personnes. Tout passe par une interaction pratique, basée sur la recherche d'intérêts communs grâce à la communication. Cela signifie qu'il n'y a pas d'humanité sans coopération, sans situation gagnant-gagnant» (LI, 2009).
Cette expression « Gagnant-Gagnant » apparaît dans les différents rapports. Le discours introductif des rapports étudiés expose clairement cette vision stratégique de la RSE comme contribuant au développement durable, à la croissance, à la performance et à l'emploi tout en insistant sur l'impact des activités RSE sur la communauté, la qualité des produits et l'importance de l'éthique, de la santé et de la sécurité des salariés. Ce constat rejoint celui de N'DIAYE &SOULIE (2013),
En effet depuis 2005, d'après DOUCIN (2012), au-delà de la stratégie d'image et de montée en gamme, l'État chinois a eu recours au modèle de RSE pour répondre à des revendications sociales croissantes ayant suivi la liquidation de l'économie dirigée et la privatisation d'un grand nombre d'entreprises qui a induit l'effondrement de tout l'édifice de protection sociale dans le Pays, et pour répondre à la prise de conscience de la gravité du risque environnemental dans le pays. On assiste à une avancée des engagements de l'entreprise.
Certains travaux ont souligné l'influence des pratiques RSE des grandes entreprises étrangères implantées en Chine pour populariser le concept de RSE dans les années 2000. GARRIGUE (2009) cite les exemples de la mobilisation de PSA Peugeot Citroën pour la sécurité routière en Chine, de Carrefour pour le commerce équitable par l'aide aux producteurs de poivre du Sichuan ou d'EDF avec la négociation d*'un contrat collectif qui s'applique aussi bien aux 500 salariés Chinois d'EDF qu'aux expatriés et la création d'un syndicat maison avec un délégué élu et rattaché à la Fédération de Pékin. Cette influence se traduit par l'adoption de référentiels internationaux en compléments des obligations du cadre règlementaire et dans la mise en valeur de la RSE dans la communication des grandes entreprises chinoises.*

Les programmes internationaux actifs en Chine tels qu'Agenda 21, GRI, programmes de l'Union Européenne et programmes des Nations Unies, ont également contribué à renforcer les pressions institutionnelles pour les grandes entreprises chinoises (ORSE, 2006). De même les pressions exercées par les entreprises clientes sur leurs sous-traitants ont eu un certain impact dans le domaine social.

La théorie néo institutionnelle appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social (GRANOVETTER, 1985). L'environnement institutionnel de l'entreprise chinoise se caractérise encore aujourd'hui par le poids des institutions politiques, de l'état, du parti qui sont porteurs des inquiétudes sociales et environnementales de la société civile et des salariés. Cet acteur exerce des pressions sur les entreprises l'incitant à suivre les règles institutionnelles et donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires.

Les entreprises, contraintes par leur environnement institutionnel, sont de plus en plus semblables et, à la lumière de la TNI, la RSE peut être donc traitée comme un processus mimétique, normatif, qui aboutit à l'élaboration de normes, référentiels, labels, qui se diffusent de manière volontaire ou imposée ((KLARSFELD & DELPUECH, 2008). La spécificité de la RSE chinoise est à rechercher dans la volonté politique de l'Etat d'impliquer les entreprises dans la construction d'une « société harmonieuse ».

Bibliographie

AMF (2013), Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, AMF

AFEP (2014), **Enquête commune de l'AFEP, du MEDEF et de l'ORSE sur les pratiques de reporting extra financier des grandes entreprises françaises, AFEP.**

Deloitte (2013), Reporting RSE selon l'article 225 de la loi « Grenelle 2 » - Bilan de la première année d'application, DELOITTE.

DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983*), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields».* American Sociological Review, 48, 14‑160.

DiMaggio, P.J. & Powell, W. (editors), (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press.

Doucin, M. (2010), « *Une façon de répondre à des revendications sociales croissantes: La politique gouvernementale chinoise en matière de RSE* ». Revue internationale de Psychosociologie, XVII(1), p.247.

Duport M, Janicot L., (2014), « *L'imbrication de l'insoutenable et de l'invisible dans les mutations de l'entreprise : le cas de la Chine* », revue Management etSciences Sociales N°15.

Duport M, (2014), « *Les pratiques de RSE en Chine : un équilibre entre gouvernance par les hommes et gouvernance par les lois* », Actes de la 16ème université de printemps de l'Audit Social, IAS-Université de Pékin, Pékin, Chine, pages 288-297

Igalens J. & Peretti J.M. (1995), Le bilan social de l'entreprise, PUF, collection Que Sais-je ?

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, 2008/1 (Vol. 3), Pages 72.

Garrigue A. (2009), « *La Responsabilité Sociale des Entreprises en Chine* », Connexion, Juillet-septembre 2009, pages 36-40

Levine M. (2008), *« China's CSR Expectations Mature*», The China Business Review, 35:6, 50‑53.

Li Weiyang (2009), « State Grid : RSE aux caractéristiques chinoises », Connexion, Juillet-septembre 2009, pages 58-61

Mansouri N. & Peretti J.M. (2014), *« Le reporting social suite à l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II »*, Actes de la 16ème université de printemps de l'audit social, IAS et Université de Pékin, pages 455-468

N'Diaye A. &Soulie J. (2013), « *La réimportation des pratiques de RSE par les firmes des pays émergents vers les pays développés : la prépondérance de la dimension sociale dans les discours* » Actes de la 22ème Conférence Internationale de Management Stratégique

ORSE (2006), La responsabilité sociétale des entreprises en Chine, Synthèse de l'étude N°9, ORSE & CSR Europe, septembre 2006.

Vermander B. (2013a), *Corporate Social Responsibility in China. A Vision, an Assessment and a Blueprint* ».World Scientific Press (Singapore)

Vermander B. (2013b), « *Développement durable et responsabilité sociale des entreprises en Chine contemporaine* », Hérodote, n° 150-2013/3, Pages 208-220

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (R.S.E.) EN PERIODE DE CRISE:LE CAS DES ENTREPRISES SYRIENNES.

Fatima BADER
Directrice de département des Ressources Humaines
Higher Institute of Business Administration (HIBA) - Damas, Syrie
fatimasy2001@yahoo.fr

Introduction

A l'issue de la crise financière et économique en 2008, le concept de la RSE et sa pertinence en période de crise a pris une importance remarquable (Manubens, 2009; Virgil, 2010, Fernandez- Feijóo Souto, 2009, Melé et al., 2011, Kemper, et Martin,R.L, 2010, Benidir, 2012).
Les chercheurs ont posé la question: " La responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) en période de crise économique et financière : opportunité ou menace?".
Vue le coût de la mise en œuvre de la RSE et ses avantages qui sont largement reconnus dans le long terme, les entreprises obsédées par une recherche de rentabilité à court terme et par leur propre survie, ne peuvent pas s'engager dans une démarche de la RSE.

De l'autre point de vue, plusieurs chercheurs adoptent et considèrent la RSE une opportunité en périodes de crise. Pour Manubens (2009), "*en période de crise et plus que jamais les leaders de la RSE ont besoin d'engager les parties prenantes(actionnaires, clients, employés, fournisseurs, la société civile, le gouvernement, les concurrents,…)en dialogue, afin de mieux comprendre leurs préoccupations et identifier les possibilités d'action".* Jonker et De Witte (2006), nous montrent aussi les avantages importants gagnés par les entreprises, en période de crise, qui décident de commencer ou de poursuivre la mise en œuvre de la RSE.

Le même type de raisonnement peut-il s'appliquer pour une sorte de crise comme la crise en Syrie? Une crise à l'origine politique, mais qui a tout de même engendré toute sorte de conséquences négatives aux niveaux: économique, social et environnemental.
Cette communication a pour objectif de mieux appréhender la perception de la (RSE) dans les entreprises syriennes, les pratiques de la (RSE) mises en place, et les changements dans ce domaine dus à la crise politique. Notre recherche s'inscrit dans le courant de la « stakeholder theory ».
L'analyse de contenu des activités de la RSE, réalisées par les entreprises de notre échantillon et citées sur leurs sites Internet, a servi de base pour répondre à notre objectif.
Pour répondre à nos questions de recherche, nos propos sont structurés comme suit. La première partie traite des caractéristiques principales des théories relatives à la RSE, afin de clarifier la perspective utilisée; ainsi que le rôle qui peut être joué par la RSE en périodes de crise. La deuxième partie porte sur la méthodologie retenue, soit l'échantillon et les modes de recueil des données. La troisième partie s'attache aux analyses et aux résultats obtenus. Enfin nous présenterons les conclusions de notre recherche ainsi que des réflexions et des voies de recherches qu'elles entraînent.

1. Cadre théorique

Trois points font l'objet de cette première partie: un rappel des principales approches théoriques de la RSE (1-1); le rôle qui peut être joué par la RSE en période de crise (1-2) et enfin, une brève présentation en chiffres des changements en Syrie après trois ans de guerre, et la place de la RSE dans cette crise (1-3).

1.1. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise: principes et concepts

1.1.1. Principes théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe.
Deux perspectives théoriques s'affrontent en ce qui concerne les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise.
D'un côté, les tenants du libéralisme comme Friedman (1962), qui est le fondateur de ce courant, considèrent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'accroissement du profit. Dans cette acception de la responsabilité, la seule à être légitime est la responsabilité économique et, éventuellement, règlementaire (puisque Friedman précise que le profit doit toujours être réalisé dans les règles du droit).

A contrario, d'autres auteurs (Freeman 1984 ; Donaldson et Preston, 1995) considèrent que la satisfaction de différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance.

L'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes. La notion de "stakeholders" a été approfondie par Freeman (1984), le décrivant comme un ≪ individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels≫. Cette modélisation de l'entreprise vue au centre d'une roue et reliée à ses partenaires par des rayons incite les managers à repenser la stratégie en fonction des parties prenantes (Hoffmann et Saulquin, 2009).
Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise a l'obligation morale de répondre équitablement[1] aux demandes de toutes ses parties prenantes : actionnaires, consommateurs, employés, société civile, pouvoirs publics, etc. (Freeman et Evan, 1990). La RSE demande aux managers de déplacer la finalité de leurs entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit de ses seuls actionnaires vers des stratégies plus globales et plus complexes, nécessitant pour certaines dans un premier temps des investissements importants sur le plan humain, social et environnemental. Ces stratégies aident l'entreprise à trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes (Attarca et Jacquot, 2005; David et Koleva, 2005).
David et Koleva (2005) nous présentent la typologie qualitative de Johnson et al. (2000) qui estiment qu'il existe quatre types de stratégies en matière de RSE. La première peut être qualifiée de «minimaliste» et considère la maximisation à court terme des revenus des actionnaires comme mission exclusive de l'entreprise. Cette dernière doit se contenter alors de respecter les contraintes minimales fixées par l'Etat en matière de gouvernement d'entreprise mais sans aller au-delà. Cette vision découle de l'approche de Friedman (1962).
Une autre stratégie consiste à admettre la responsabilité mais sans l'assumer. Les actions des dirigeants sont ainsi toujours soumises aux intérêts des actionnaires mais elles sont attentives également aux autres parties prenantes dans la mesure où les « bonnes » relations avec ces dernières sont cruciales pour servir les intérêts des premiers *à long terme*. La troisième stratégie de RSE se caractérise par l'intégration des attentes de l'ensemble des parties prenantes (et non prioritairement des actionnaires), ce qui suppose souvent d'aller au-delà du strict minimum légal en matière sociale ou environnementale. Enfin, la quatrième stratégie identifiée par Johnson et al. (2000) consiste à inverser les rapports entre logique sociale et logique financière de l'entreprise, cette dernière devenant ainsi non plus une fin mais un moyen ou une contrainte.

Au niveau des partie prenantes, de nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature (interne ou externe) des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme (Clarkson, 1995).

1.1.2. Emergence de la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La question de la RSE est explorée depuis plusieurs décennies par les chercheurs. Dans la lignée des travaux de Bowen (1953), la notion de RSE a progressivement émergé dans les années 1970 comme problématique managériale. Il a initié le débat sur la RSE en proposant une définition ouverte du concept. Il a présenté la RSE comme une obligation pour les dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les

[1]En pratique, les parties prenantes ne peuvent pas être sur un même pied d'égalité, et l'idée selon laquelle aucune partie prenante ne doit être a priori privilégiée est apparemment utopique (Dietrich et Cazal, 2005).

valeurs de la communauté en général. Cette première approche a été complétée par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Il a distingué quatre types d'obligations: économiques (produire les biens et services réclamés par la société afin d'en tirer profit), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité).

De cela, la performance de l'entreprise n'est pas seulement jugée selon des critères financiers ou économiques, mais aussi selon des critères relatifs à son comportement sociétal. Les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes deviennent alors une donnée objective dans l'appréciation de la performance (Attarca et Jacquot, 2005).
Différentes initiatives publiques ont achevé de donner à la RSE un caractère stratégique pour les entreprises. C'est en 1972 que l'OIT (Organisation Internationale du Travail) a commencé à travailler sur les fondements de la responsabilité sociale des entreprises. Dans la «Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale » (adoptée à Genève en 1977), l'OIT relevait l'importance de la responsabilité des entreprises dans trois domaines, à savoir: l'emploi, la formation et les conditions de travail.

C'est le troisième Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro (Brésil) en 1992, qui a été considéré comme le point de départ avec l'adoption du concept de développement durable. Quelques années plus tard, le programme *Global Compact*, a été lancé par les Nations Unies en 2000 en donnant comme objectif de promouvoir au sein des entreprises des pratiques respectueuses de l'environnement, du travail, des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption à travers ses «dix principes universels». En 2001, La commission européenne a proposé la définition suivante *: « Etre 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).

1.1.3. Les avantages de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Devenue comme étant une partie essentielle de la langue des affaires et la pratique, la RSE est en croissance exponentielle, les applications en matière de RSE ont beaucoup d'avantages pour les entreprises. Ces avantages peuvent être résumés comme suit (Fernandez- Feijóo Souto, 2009; Levine, 2008):

1- Peut-être, l'avantage le plus important est la satisfaction de l'entreprise elle-même en matière de responsabilité;
2- Obtenir une bonne réputation en tant qu'une entreprise responsable, ce qui contribue à l'augmentation de sa part de marché, au maintien des employés compétents et à l'établissement de la confiance des investisseurs envers la RSE;
3- Modification des relations tout au long de la chaîne de valeur, basée sur la confiance avec les fournisseurs et les clients;
4- Améliorer le climat de travail, augmentant ainsi la permanence des employés, leur motivation et productivité;
5- Réduire les conflits juridiques sur le respect des exigences réglementaires;
6- Améliorer les relations et les implications dans la communauté locale, étant donné le large éventail des opportunités que cette question pose en termes de réputation; et de richesse.
7- Assumer les impacts positifs et négatifs des activités de l'entreprise en tant que questions clés dans les décisions de l'entreprise, avec une perspective à long terme;
8- Re-conception des processus avec des paramètres écologiques en matière de RSE, la réduction des déchets qui simplifie souvent les opérations et économise de l'argent;
9- La gestion des risques est aussi l'un des principaux avantages de la RSE dans le court terme. Pour gérer les risques et garantir la conformité juridique des sociétés qui peuvent être exposés à une variété juridiques et de réputation risqués si elles ne disposent pas de la conformité sociale des entreprises ou RSE et un programme de développement durable mis en place.

Nous supposons que la réalisation de ces avantages, à travers la mise en œuvre de la RSE, conduira implicitement à une amélioration de la performance financière. Par exemple, l'effet direct de la satisfaction des clients et des employés sur la performance financière a été montré par Berman et al. (1999). Mais la relation n'est pas aussi évidente. Fernandez- Feijóo Souto (2009) présente les résultats de 18 études. Il est à noter que dans beaucoup de ces études, la preuve d'un effet positif des stratégies

de la RSE sur la performance économique a été trouvée, tandis que l'effet sur la performance financière n'est pas clair et les résultats sont contradictoires. En plus de la confusion et de la complexité du concept de la RSE, Fernandez- Feijóo Souto (2009) souligne un point important qui peut expliquer ces résultats contradictoires. C'est l'utilisation de différentes méthodes d'analyse, pas toujours approprié à ce qui est requis pour la RSE.

Mais cette instabilité de l'effet de la mise en œuvre de la RSE sur la performance financière n'est pas une raison pour renoncer à l'adoption de la RSE. Le principe théorique de la RSE postule qu'un comportement responsable n'est pas incompatible avec une meilleure performance financière. Un comportement socialement responsable permet de créer un environnement institutionnel favorable à l'exercice des activités économiques de l'entreprise (Attarca et Jacquot, 2005). Frederik (1994) précise qu'une acceptation volontaire des principes de responsabilités est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante des pouvoirs publics. Par ailleurs, un comportement responsable de l'entreprise se traduit par une plus grande stabilité économique, sociale, et politique.

1.2. La responsabilité sociale de l'entreprise et la gestion de crise

A l'issue de la crise financière et économique en 2008 et ses conséquences néfastes, le concept de la RSE et sa pertinence en période de crise a pris une importance remarquable (Manubens, 2009; Virgil, 2010, Fernandez- Feijóo Souto, 2009, Melé et al., 2011, Kemper, et Martin,R.L, 2010, Benidir, 2012). La question posée est :"Dans une période de crise, la RSE est-elle une opportunité ou une menace?".
Faire face à une crise a été toujours un défi et continue à l'être. Un sens courant de la crise, dans le contexte socio-économique, est souvent associée à la récession économique, mais en général, la crise est une période de temps ou une situation dans laquelle des résultats très indésirables apparaissent et un changement décisif est imminent(Melé et al.,2011).
Il existe deux manières de décrire une crise (Sablet, 2006):

- La première optique met l'accent sur l'événement déclencheur de la Crise soit l'accident ou la catastrophe et les conséquences de ceux-ci, mais elle ne nous permet de prendre position sur la crise qu'au moment où l'événement a lieu. Or, il est bien souvent trop tard. De plus la majorité des catastrophes naturelles (tremblements de terre, tempêtes, ouragans, etc.) n'ont pas généré des crises automatiquement.
- La deuxième optique qui parle de processus met l'accent sur l'événement déclencheur qui met en évidence une série de dysfonctionnements. C'est à partir de cette série de dysfonctionnements que la crise a lieu, car les dysfonctionnements pris séparément n'auraient pas raison de dégénérer, mais c'est seulement par effet ricochet de cause à effet que la rupture ou le dysfonctionnement a lieu.

Concernant les types des crises, plusieurs typologies sont proposées. Lagadec (1991) a proposé la typologie suivante:
La crise « inimaginable »: une crise que l'on n'imaginait pas au départ et qui, pourtant, survient.
La crise « négligée »: une crise dont les causes étaient connues de l'entreprise, mais qu'elle a négligées.
La crise « quasi inévitable »: l'entreprise ne pouvait absolument rien faire.
La crise « compulsive »: qui résulte d'une sorte d'inaptitude congénitale à faire de la bonne gestion (on s'y prend de telle manière que la crise survient).
La crise voulue: la crise est provoquée sciemment par l'entreprise.
La crise profondément désirée par toutes les parties.

Dans une étude sur les crises aux hôpitaux, Fayn et Maret (2009) classe les crises en trois types:
La crise "générée", ou la crise active, est déclenchée à l'hôpital et par l'hôpital. Elle implique directement l'établissement parce qu'il est, seul et lui-même, à l'origine de l'événement en son lieu, en sa nature et en sa gestion.

Crise mixte: Contingence externe avec effets négatifs sur le fonctionnement interne de l'établissement.
La crise "subie", ou la crise passive, catastrophe indépendante de l'H, déclenchée par un événement totalement extérieur à l'hôpital (ex: accidents de transport, épidémies, incendies, tremblement de terre, inondation, mouvement de terrain, rupture de barrage, transport de matières dangereuses, …)
Bien que la mise en œuvre de la RSE ait tous les avantages mentionnés auparavant (paragraphe1.1.3), il est important de mentionner deux points: d'une part, la mise en œuvre des politiques responsables et les stratégies selon le plan de la RSE est un processus à long terme. Par conséquent, les avantages de

l'application de la RSE sont largement reconnus dans le long terme, et si les entreprises sont obsédées par une recherche de rentabilité à court terme et par leur propre survie, elles ne peuvent pas engager des initiatives « bonne conscience » pour assurer la protection de l'environnement et de certaines communautés. De l'autre part, le coût de mise en œuvre de la RSE est également essentiel et ne peut en aucun cas être oublié.

D'où, la conséquence évidente est: RSE en périodes de crise est une menace pour la survie des entreprises est une telle stratégie n'est pas convenable, en ces temps d'incertitude.
Mais es décisions basées sur le coût de la mise en œuvre de stratégies responsables ne sont pas la seule menace, en dépit d'être une erreur dans la perspective à long terme (Fernandez- Feijóo Souto, 2009). Cet auteur nous fait signaler d'autres sources de menace en période de crise auxquelles il faut faire attention. Premièrement, l'usage excessif du *sponsorship*, basée sur la RSE, seulement avec des fins de marketing, peut changer la perception positive initiale des clients. Deuxièmement, la pression des consultants et des conseillers, qui considèrent la RSE une nouvelle opportunité pour les entreprises, est également une menace à prendre en considération.

Comme une remise à zéro (*resetting*) de l'économie conduit à un ajustement profond dans la pensée et les méthodes de la gestion des entreprise, Manubens (2009)considère que en période de crise et plus que jamais les leaders de la RSE ont besoin d'engager les parties prenantes(actionnaires, clients, employés, fournisseurs, la société civile, le gouvernement, les concurrents,…)en dialogue, afin de mieux comprendre leurs préoccupations et identifier les possibilités d'action.

A travers les résultats de l'étude de Jonker et De Witte (2006), Fernandez- Feijóo Souto (2009) nous montre l'opportunité pour les entreprises, en période de crise, qui décident de commencer ou de poursuivre la mise en œuvre de la RSE. Cette perspective est basée sur l'hypothèse que la mise en œuvre des politiques responsables et les stratégies selon le plan de la RSE est un processus à long terme. C'est un outil de gestion qui nécessite une rénovation constante et qui durera dans le temps.

Le développement des modèles pour gérer les outils de la RSE a été fait dans plusieurs domaines: académique, entrepreneurial et institutionnel. Jonker et De Witte(2006) ont testé plus de quarante modèles de gestion de la RSE développés au cours des cinq années précédentes, dans des champs et des orientations divers. Bien que ces modèles sont divers, les auteurs considèrent qu'il y a un ensemble de points communs presque dans tous les modèles et qui peuvent être redirigés pour changer la perspective de la mise en œuvre des modèles de RSE d'une menace à une opportunité pour les entreprises qui sont en période de crise(figure_1):

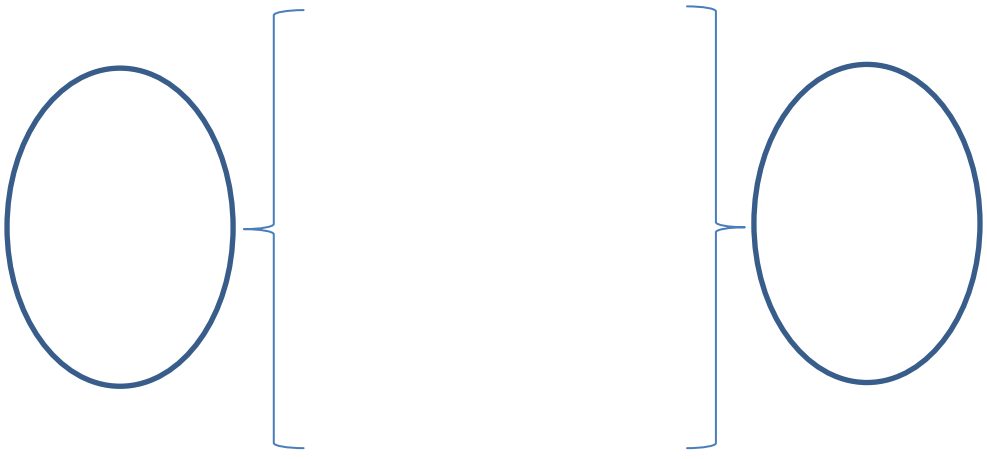


Figure _1 - La mise en œuvre de la RSE et les périodes de crise: des nécessites
Source: Fernandez- Feijóo Souto (2009)

1 La mise en œuvre d'un modèle de la RSE peut être considérée comme une innovation, un concept clé pour la réalisation de survie d'entreprise à long terme, un objectif logique dans des situations de crise.

2 La RSE fournit l'environnement de travail souhaité (la culture interne, la motivation) qui peut être abordé dans des périodes exceptionnelles (crises).

3 La RSE donne un traitement adéquat aux parties prenantes, change leur position possible du risque à l'égard de l'entreprise à une attitude d'alliance.

4 La Mise en œuvre de la RSE renforce la stratégie d'entreprise, une nécessité toujours traitée mais qui a une importance particulière en période de crise.

5 La mise en œuvre de la RSE renforce la position des entreprises sur le marché. C'est pourquoi la communication et la transparence sont importantes. Ces deux caractéristiques sont inhérentes à la RSE.

6. La RSE offre une garantie et de confiance pour les investisseurs, en raison des informations offertes par les entreprises responsables. Les ressources financières sont toujours nécessaires, mais elles deviennent critiques en temps de crise.

7. La Mise en œuvre de la RSE oblige à réfléchir profondément sur les principales préoccupations clairement liées à la survie à long terme: l'identité (la mission et de la vision), les systèmes (les procédures et les règles), la responsabilité (quelle responsabilité et son niveau voulu) et *"transactivity*" (clarification de ce qui affecte et ce qui est affecté par l'activité de l'entreprise).

1.3. La crise politique en Syrie: ses impacts et le rôle de la responsabilité sociale

Dans cette partie, nous aurons une brève présentation certaines conséquences néfastes de la crise en Syrie, liées à notre problématique, et qui justifie de plus notre orientation vers la RSE comme une des solutions qui aide, même si partiellement, à surmonter la crise (aux niveaux économique, financier, social et écologique). Pour cela nous se basons principalement sur les données apparues dans les rapports publiés par "*The Syrian Center for Policy Research*"[2] (Nassar et al., 2013), et sur les données du Bureau central syrien pour les statistiques.

	2011	**2012**	**Jusqu'à Fin Mars 2013**	**Jusqu'à fin Juin 2013**	**Nécessitée engendrée d'une RSE à l'égard de.**
Inflation	15.7%	44%	84.4%	68%	Consommateurs
Chômage	14.9%	44.1%	48.8%	48.6%	Employées et Société
Indice de Développement Humain (IDH)	- 3%	- 12.6%[3]	- 26%	- 23.1%	Société_ Education et Charité
L'accroissement de la pauvreté **(Millions personnes)**	-	4.2	6.7	7.9	Société Charité
Le nombre des personnes déplacées	-	-	-	4 800 000	Société Charité
La fréquentation scolaire	89.1%	77.2%	54%	51%	Société Education
Le nombre des écoles hors service	-	2362	-	3683 (détruites ou utilisées pour accueillir les personnes déplacées)	Société Education
Le nombre des hôpitaux endommagés partiellement	-	22	-	26	Société-Santé
Le nombre des hôpitaux hors service	-	21	-	31	Société-Santé
Le nombre des centres hôpitaux hors service	-	115	-	359	Société-Santé

Tableau_1 - Conséquences de la crise politique en Syrie
Source: adaptée de Nassar et al. (2013)

De ce tableau, nous constatons que même si cette crise est une crise politique au niveau du pays, elle est une crise subie (et inimaginable selon la typologie de Lagadec) par toutes les entreprises et pose

[2]C'est un centre de recherche indépendant et qui réalisent ses recherches en collaborations avec plusieurs partenaires (Bureau central syrien pour les statistiques, Commission de la planificationet de la coopérationinternationale, Ministère de la Santé, Ministèredes Affairessociales, Ministèrede Travail, LaBanque centrale de Syrie, La Commission de planification régionale, UNDP, Ministèrede l'éducation, etc).
[3] Cela représente une dégradation au niveau de développement humain pour 20 ans en arrière (revenir au niveau en 193).

avec une acuité accrue les questions: économique, sociale et environnementale[4], par lesquelles toutes les entreprises sont concernées pour leur survie, soit à long ou à court terme.
Même si la RSE est un concept controversé, la RSE est considérée une stratégie fondamentale pour assurer le développement durable (Fernandez-Feijóo Souto, 2009).
La dernière colonne montre le rôle important que les entreprises peuvent jouer à travers la RSE, et qui est essentiellement orientée vers la construction humaine.
La RSE est aussi une gestion du risque à court terme (Levine, 200), parce que celui qui pratique la prévention des risques doit développer une politique stratégique RSE, il doit construire un "système de radar" pour repérer les futurs risques écologiques, sociaux et politiques (Virgil, 2010).

2. Méthodologie de la recherche

Dans notre partie consacrée à la méthodologie utilisée, nous présenterons en premier lieu la procédure utilisée pour choisir notre échantillon (2-1), ensuit, les modes de recueil de données seront présentés (2-2).

2.1. Echantillon

Avant de présenter notre échantillon final, nous voudrions présenter les étapes préalables suivies, et quelques résultats importants obtenus.
Comme nous savons que la mise en œuvre des pratiques de la Responsabilité Sociale n'est pas si répandue dans les entreprises syriennes, et pour repérer ces entreprises rapidement, nous avons organisé une session avec un groupe de 20 étudiants de deux programmes (Master en GRH et MBA) et qui ont une expérience de travail dans le secteur privé. Après une présentation générale de l'objectif de la recherche, nous avons posé la question suivante: "Est ce que l'entreprise, où vous travaillez actuellement ou celle où vous avez travaillé avant, applique les pratiques de la RSE?".
Les réponses étaient variées. Certains étudiants ne savaient pas ce que nous voulons dire par la RSE, et d'autres ont répondu "oui" mais en faisant directement le lient avec:
- le sponsoring d'événements culturels et sportifs,
- les projets pour enfants et surtout ceux des handicapés,
- les colis alimentaires distribués aux pauvres,
- la plantation d'arbres pour la protection du climat,
- les dons et les galas de bienfaisance.

Cette absence ou faible connaissance de la signification exacte de la notion de la RSE chez des étudiants au niveau Master et MBA, supposerait donner un résultat très important à creuser ultérieurement, celui de **la nécessité de diffuser la culture de la RSE dans les entreprises, le système de l'éducation et celui d'enseignement supérieur.**

Après avoir expliqué le sens exacte du concept de la RSE, 10 étudiants ont considéré qu'il y a, même si partiellement, une RSE dans leurs entreprises. Nous avons donc décidé d'envoyer un e-mail à leurs entreprises afin de faire un entretien avec le chargé de la RSE.
Le but de cet entretien a été expliqué dans l'e-mail et résumé ainsi: "**Nous voudrions connaître les domaines d'action (société, clients, employées, environnement) que couvre la RSE dans votre entreprise, et les activités exercées dans chaque domaine?".**

Sept entreprises seulement ont accepté de faire l'entretien. Nous avons conduit trois entretiens, après lesquels nous avons constaté que, même pour les chargés de la RSE dans ces entreprises, l'idée de la RSE n'est pas aussi claire, et que leurs activités de la RSE se limitent à celles que les étudiants avaient mentionnées précédemment. Cela nous a affirmé notre résultat précèdent et nous pousse à **réfléchir ultérieurement à quoi faire pour remédier à ce manque culturel à l'égard du sujet de la RSE.**
Une conséquence de cette étape, notre démarche de choix d'entreprises est ambiguë et nous fait perdre beaucoup de temps[5]. D'où, nous avons décidé d'avoir recours à une autre méthode qui nous permet de juger la présence ou non, dans les entreprises syriennes, d'une responsabilité sociale et jusqu'à quel niveau.

Pour cela, nous avons consulté un site Internet (www.syriagate.com) qui fournit les coordonnées d'un grand nombre d'entreprises en Syrie et les classe selon leurs domaines de travail.
En consultant ce site, nous avons obtenu les résultats suivants:

[4]Nous n'avons pas des statistiques concernant les conséquences environnementales de la guerre mais force est de constater que cette guerre a engendré une énorme pollution et des dégâts environnementaux considérables.
[5]Les circonstances du payes et les difficultés de déplacement, nous a fait perdre presque une journée pour chaque entretien.

Nombre d'entreprises répertoriées sur le site: 760 entreprises
Nombre d'entreprises qui ont un site Internet: 504entreprises
Nombre d'entreprises que leurs sites Internet fonctionnent: 317 entreprises
Nombre d'entreprises qui font figurer la RSE sur leurs sites Internet: 35 entreprises[6].
Au premier regard, ces résultats nous indiquent que seulement (35/760 = 4,6%) d'entreprises en Syrie font figurer la RSE sur leurs sites Internet.

Effectivement, nous sommes conscients qu'il faut réfléchir à plusieurs limites concernant ces chiffres et qui peuvent changer le pourcentage des entreprises qui s'intéressent à la RSE. Ces limites sont:

- Surement ce site Internet (www.syriagate.com) ne fournit pas les coordonnées de toutes les entreprises syriennes. Etant donné que cette étude reste de nature exploratoire et pour des limites de temps, nous nous sommes limités à utiliser seulement cette source d'information. Nous aurons recours à d'autres sites Internet et d'autres sources d'information comme la Chambre de Commerce et la Chambre d'Industrie pour la continuité de cette recherche et pour une étude plus approfondie.
- Il y a (760-504= 256) entreprises qui n'ont pas de sites Internet. A notre avis, une grande probabilité derrière cette absence du site Internet pour ces entreprises, est le faite que ces entreprises sont des petites entreprises (Senkel, 2009). Malheureusement, le site (www.syriagate.com) ne fournit pas des données sur la taille des entreprises pour justifier notre postulat. Nous estimons aussi que si certaines de ces entreprises ne sont pas des petites entreprises et elles n'ont pas jusqu'à maintenant un site Internet, malgré ses bénéfices surtout au niveau du Marketing, à notre avis elles ne penseraient pas à la RSE vue qu'elle est considérée généralement couteuse (Laperche et Herbert, 2007). D'où nous considérons que le nombre total des entreprises potentielles à s'intéresser à la RSE est 504 entreprises.
- Sur les 504 entreprises explorées dans notre étude, il y a (504-317= 187) entreprises que leurs sites Internet ne fonctionnaient pas. Cela peut être dû à plusieurs raisons. Nous pouvons considérer qu'une partie de ces sites ne fonctionnent pas pour des raisons techniques au moment de la consultation. Pour l'autre partie, et en repérant le lieu géographique de ces entreprises, nous avons trouvé qu'une bonne partie de ces entreprises se trouve principalement à Alep, qui est le capital industriel de la Syrie, et qui a été gravement touchée par la guerre. Donc, une partie de ces entreprises ont été détruites ou au moins ne fonctionnent plus actuellement et peut-être ces entreprises ne poursuivent pas l'actualisation de leurs sites Internet.

Etant donné qu'un des objectifs de notre recherche est de donner une description de l'état de la RSE dans les entreprises syriennes, nous proposons de rectifier notre pourcentage, en supposant que si les sites Internet fonctionnaient et si ces entreprises étaient toujours en état de travail, il sera probable quelles pratiqueraient la RSE (ce qui nous compte c'est l'existence de la culture de la RSE chez la direction et le personnel de l'entreprise, une culture qui peut être re-exploitée une fois ils reprennent le travail).
D'où, le nombre d'entreprises syrienne qui font figurer la RSE sur leurs sites Internet pourrait être (35*504/317= 55) entreprises, ce qui fait un pourcentage (55/504= 10.9%).

Résultat -1: 11% des entreprises syriennes font figurer la RSE sur leurs sites Internet. Un pourcentage qui reste très faible, tout en rappelant aussi que ce pourcentage représente des niveaux différents de la mise en œuvre de la RSE.

L'échantillon de notre étude:
Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, notre échantillon sera composé seulement des 35 entreprises qui mettent sur leurs sites Internet des informations concernant leurs RSE.

2.2. Mode de recueil de données

Dans cette recherche, nous allons utiliser trois modes de recueil de données.
Le premier est basé sur des données secondaires fournies par les sites Internet des entreprises et liées au sujet de le leur RSE.

[6]Nous ne pouvons pas considérer que toutes ces 35 entreprises mettent en œuvre une RSE. Parmi ces entreprises, il y a des niveaux différents de la RSE qui varient d'une simple citation des mots comme "RSE" ou "Développement durable" dans leurs objectifs ou leurs valeurs, jusqu'à avoir la RSE comme une partie de sa stratégie avec une rubrique sur leurs sites Internet consacrée à leur RSE. Dans la partie consacrée aux analyses, nous reviendrons sur ce point pour clarifier mieux l'état de la RSE dans les entreprises syriennes.

Ce mode de recueil de données n'est pas sans limites auxquelles nous sommes conscients. *"La nature des informations fournies par ce mode peut se heurter aux problèmes de validité suivants: les informations ne sont pas toujours suffisamment précises, pertinentes ou cohérentes et compatibles avec elles*." (Evrard et al., 2000).
Notre recherche s'inscrit dans une recherche exploratoire dans un domaine peu étudié en Syrie, et surtout selon notre perspective représenté par nos questions de recherches. Pour cela, nous estimons, et selon (Evrard et al., 2000), que ces information secondaires nous permettront une meilleure compréhension de l'environnement de notre étude et elles peuvent nous permettre de formuler des hypothèses de travail que l'on testera dans des futures recherches.
Les données collectées par ce mode nous aideront à répondre à notre première question:
Question-1: Quelles sont les domaines d'action (société, clients, personnel, environnement) que la RSE, dans les entreprises syriennes, couvre?
Le deuxième mode de recueil de données est l'entretien semi-directif avec les chargés de la RSE des entreprises de notre échantillon (choisis à la lumière des résultats notre première question)
Ce mode de recueil de données, avec les résultats de l'analyse des données secondaires, nous permettent de répondre à notre deuxième et troisième question.
Question-2: Trois anas après la guerre en Syrie, quelle est l'influence de la crise politique sur les actions de terrain menées par les entreprises syriennes en matière de la RSE?
Question-3: Est-ce que les entreprises syrienne considèrent la RSE une menace ou une opportunité?

3. Analyses et résultats

Dans cette partie nous présenterons les analyses réalisées et les réponses que nous pouvons apporter à nos questions de recherche.
Etape-1:
Une lecture approfondie, de ce que les entreprises de notre échantillon citent sur les sites Internet, nous a permis de classifier les entreprises en matière de leur engagement dans la RSE, en quatre catégories:

- RSE_Niveau_1:
  Ce groupe d'entreprises est constitué de 6 entreprises, elles intègrent la RSE dans leurs stratégies et nous trouvons une rubrique intitulée "Responsabilité Sociale", "Développement de la société", "développement durable" ou "activités sociales" avec une précision claire des domaines d'actions de la RSE (dans la majorité) et les activités qui ont eu place.
- RSE_Niveau_2:
  Ce groupe d'entreprises est constitué de 4 entreprises. Elles se différencient du groupe précédent par le fait que nous ne trouvons pas les évènements ou les activités réalisées par ces entreprises mais seulement les types d'activités de la RSE auxquelles elles sont impliquées.
- RSE_Niveau_3:
  Ce groupe d'entreprises est constitué de 13 entreprises, qui n'utilisent jamais des expressions liées à la RSE, mais elles citent quelques activités que nous pouvons les classer dans les activités de la RSE.
- RSE_Niveau_4:
  Ce groupe d'entreprises est constitué de 6 entreprises, elles ne citent sur leurs sites Internet aucune activité liée à la RSE. Nous trouvons seulement dans les rubriques liées à leurs objectifs, leurs valeurs, ou sur la page d'accueil, des expressions qui indiquent qu'elles s'intéressent à la responsabilité sociale ou au développement durable.
- RSE_Niveau_Inconnu:
  Ce groupe d'entreprises est constitué de 6 entreprises (banques et cabinets d'assurances) qui sont des entreprises internationales avec une filiale en Syrie. Ces entreprises ont une politique de la RSE comme les entreprise du groupe (RSE_Niveau_1) et même plus fort, mais leurs activités de la responsabilité sociale en Syrie ne sont pas citées sur leurs sites Internet. Nous supposons que ces entreprises rejoignent le groupe (RSE_Niveau_1) mais nous n'aurons pas la possibilité de les étudier dans cette recherche. Elles pourront être le sujet d'une recherche future concernant le rôle des entreprises international dans la RSE en Syrie. Donc, elles seront exclues de notre étude.

De cette classification, nous pouvons constater:
Premièrement, une comparaison de nos résultats avec la typologie de Johnson et al. (2000), présentée dans le paragraphe (1.1.1), nous permet de classifier les entreprise de notre échantillon

Entreprises de notre	Stratégie en matière de RSE Johnson et al. (2000)	pourcentages

échantillon		
RSE_Niveau_4 :	«Minimaliste»: mission exclusive de l'entreprise est la maximisation à court terme des revenus des actionnaires, respecter les contraintes minimales fixées par l'Etat en matière de gouvernement d'entreprise	6/29= 20%
RSE_Niveau_3	Admettre la responsabilité mais sans l'assumer. Les actions des dirigeants sont ainsi toujours soumises aux intérêts des actionnaires mais elles sont attentives également aux autres parties prenantes dans la mesure où les «bonnes» relations avec ces dernières sont cruciales pour servir les intérêts des premiers *à long terme*.	13/29= 45%
RSE_Niveau_2 et RSE_Niveau_1	Intégration des attentes de l'ensemble des parties prenantes (et non prioritairement des actionnaires), ce qui suppose souvent d'aller au-delà du strict minimum légal en matière sociale ou environnementale.	10/29= 35%
Aucune entreprise de notre échantillon[7]	Inverser les rapports entre logique sociale et logique financière de l'entreprise, cette dernière devenant ainsi non plus une fin mais un moyen ou une contrainte.	-

Deuxièmement, cette classification nous montre que nous avons 16 entreprises sur 35 (16/35= 46 %) qui ont une politique de la Responsabilité Sociale. Le reste de notre échantillon (19/35= 54%) a des activités ou une idée sur la RSE, ce qui fait de ces entreprise, un groupe potentiel qui pourra adopter la RSE.

Résultat-2:46% de notre échantillon (qui fait 35 entreprises) ont une politique de la RSE.

Un simple calcule base sur les Résultat_1 et Résultat_2, nous permet de constater notre Résultat_3, qui est le suivant:

Résultat-3: Seulement (0.46/0.11=5%) des entreprises syriennes, qui font figurer la RSE sur leurs site, ont une politique de la RSE.

Donc, dans la poursuite de notre analyse, notre échantillon sera limité seulement aux 10 entreprises qui ont une politique de la RSE et dont les informations sont disponibles sur leurs sites Internet (cela correspond aux entreprises des deux groupes: RSE_Niveau_1, RSE_Niveau_2)

Afin de répondre à notre première question:

Question-1: Quelles sont les domaines d'action (société, clients, personnel, environnement) que la RSE, dans les entreprises syriennes, couvre?

Une analyse plus approfondie des activités de la RSE citées sur le site Internet des entreprises de notre échantillon réduit a été réalisée. Pour certaines entreprises (Catégorie RSE_Niveau_1) nous avons procédée à calculer le nombre des activités réalisées dans chaque domaine et chaque année. Pour d'autres entreprises (Catégorie RSE_Niveau_2) nous avons calculé le nombre des types d'activités dans chaque domaine. Cette analyse nous a fourni Tableau_2 et Tableau_3 (Annexe_1):

En étudiant ces tableaux, nous obtiendrons les résultats suivants:

1- L'engagement dans l'axe "Environnement" de la RSE:

Pour (6) entreprises de notre échantillon, seulement moins de 25% de leurs activités de la RSE sont consacrées au sujet de l'environnement, toute en sachant que ces activités sont seulement de genre "la plantation des arbres, "la contribution à la conservation de l'eau" dans cinq de ces entreprises et "le recyclage des déchets" dans une seule.

Quatre entreprises de notre échantillon s'engagent dans des activités importantes pour la protection de l'environnement. Les deux entreprises de l'industrie pharmaceutique ont le ISO (14001:2004). La filiale d'une entreprise internationale " Usine de ciment" suit la même stratégie de l'entreprise mère qui applique les meilleures normes internationales en matière de la sécurité et de la protection de l'environnement. L'entreprise de la " Production de l'aluminium" a construit des unités de purification de l'eau et de traitement des substances toxiques générés par ses opérations de production.

2- **L'engagement dans l'axe "Société" de la RSE:**

[7] Cela peut être le cas des NGOs (Non Gouvernemental Organizations), dont aucune n'a été inclue dans notre échantillon

La responsabilité sociale de notre échantillon est principalement orientée vers les préoccupations à l'égard de la société. Entre 62.5% et 100% des activités de la RSE de (9) entreprises sur (10) sont consacrées à l'axe la Société. Leur responsabilité à l'égard de la société s'exprime majoritairement sur l'éducation, le développement social et la charité. Une seule entreprise " Production de l'aluminium" n'a mentionné aucune activité dans ce domaine.

3- **L'engagement dans l'axe "employés" de la RSE:**
Trois entreprises de notre échantillon ne mentionnent aucune activité qui reflète leur responsabilité sociale à l'égard de leurs employés. Moins de 22% des activités de la RSE de (6) entreprises sur (10) sont consacrées à l'axe "Employées". Une seule entreprise, celle de "Production de l'aluminium", déclare consacrer une bonne partie de ses activités de sa responsabilité sociale à l'égard de ses employés, ce qui fait 43% de sa responsabilité sociale. Cela représente un niveau d'engagement à l'égard des employés très faible.

4- **L'engagement dans l'axe "consommateurs" de la RSE:**
La majorité de notre échantillon (8 entreprises sur 10) n'indique aucune activité de la responsabilité sociale adressée en faveur des consommateurs. Seulement les deux entreprises de Télécommunication indiquent que (2% et 9% respectivement) de leurs activités de la RSE concernent les consommateurs. Cela représente presque une absence des activités socialement responsables à l'égard des consommateurs.

De ces analyses et ces résultats, nous obtiendrons notre réponse à la première question:

Réponse à la Question_1:
"L'engagement des entreprises syriennes en matière de la RSE se représente principalement par des activités adressées à la société (éducation, activités sociales, bienfaisance et charité)".

Interrogation:
Cette absence des activités liées aux deux domaines d'actions (employées et consommateurs), n'est-elle pas due à une considération, chez les entreprises syriennes, que les actions liées aux employés font partie de la GRH, et que celles liées aux consommateurs font partie du domaine du Marketing?. Donc, elles ne sont pas mentionnées dans les domaines de la RSE. Si oui, quelle est le niveau de leur engagement dans ces deux domaines?. Cela nous ouvre une voie de recherche à explorer.

Etape-3:
Un recours aux entretiens (**Annexe_2)** était nécessaire afin de répondre à notre deuxième et troisième question de recherche:
Question-2: Trois ans après la guerre en Syrie, quelle est l'influence de la crise politique sur les actions de terrain menées par les entreprises syriennes en matière de la RSE?
Question-3: Est-ce que les entreprises syriennes considèrent la RSE comme une menace ou une opportunité?
Pour accélérer le processus, une prise de contact avec les entreprises a été faite à travers notre réseau de connaissance. Pourtant nous n'avons pas pu avoir que trois entretiens. Cela est dû à plusieurs raisons:

1- Deux entreprises endommagées pendant la guerre sont presque fermées actuellement.
2- Trois entreprises ont refusé de faire l'entretien. Cela peut s'expliquer par leur décision d'arrêter ou de réduire les activités de la RSE. Une information obtenue par l'intermédiaire des personnes qui travaillent dans ces entreprises.
3- Une entreprise a une procédure administrative très longue avant d'accepter de faire un entretien ou de distribuer un questionnaire. Faute de temps, nous n'avons pas pu attendre les réponses pour finir cette communication.
4- Deux de nos entreprises appartiennent au même groupe industriel qui a accepté de nous accorder un entretien.

Dans le cas présent, les entretiens n'étaient pas suffisamment riches et longs pour permettre à donner une réponse claire et précise à nos deux questions (2 et3). Mais vue la taille de notre échantillon de base (10 entreprises), la spécificité et les circonstances de notre recherche, nous présenterons les résultats de ces trois entretiens qui peuvent donner un éclaircissement sur quelques points dans cette recherche exploratoire.

Premièrement, une lecture des tableaux (2 et 3) sera utile afin de répondre à notre deuxième question. Les données présentées dans ces tableaux montrent une décroissance dans le nombre des activités dans tous les domaines de la RSE. Ce qui montre un effet négatif de la crise sur la RSE.
Deuxièmement, le recours aux entretiens, nous permet de trouver une explication *partielle*. Deux entreprises (Production de l'aluminium et Telecommunication_2) ont exprimé que le budget n'a pas été changé mais vue l'inflation et la hausse des prix, le même budget ne permet plus de faire les mêmes activités comme auparavant.
Plus particulièrement, nous traiterons les données de ces trois entreprises. D'après les tableaux (2 et3) et les entretiens, nous remarquons qu'elles étaient engagées dans la RSE et elles le sont toujours. Elles n'ont pas arrêté des activités mais c'est les priorités qui ont été changées.
Quelques citations de leurs réponses aux questions (2 et 3) de notre guide d'entretien:
L'entreprise (Telecommunication_2), *" Partiellement. Nous avons décidé de suspendre les activités dont elles ont besoin d'un grand rassemblement, et nous continuons celles de l'environnement, de la bienfaisance, et de l'éducation".*
La (Banque Internationale): "*nous avons principalement ajouté des activités liées à la bienfaisance et à l'éducation".*
L'entreprise (Production de l'aluminium)": "*Nous avons augmenté le part du budget réservé au soutient de nos employés contre la hausse des prix des nécessités*".[8]
Pour la troisième entreprise (Telecommunication_2): *"Oui, nous nous concentrons sur celles du support sociale, telle que la charité et le support des étudiants(programme éducatif)".*
Nous constatons encore une fois que c'est le support social qui compte le plus pour les entreprises syriennes, soit à travers *la bienfaisance et le support des étudiants* (comme pour Banque Internationale et Telecommunication_2), soit à travers *le soutien des employés* mais c'est précisément contre la hausse des prix des nécessités.

Réponse à la Question_2:
La crise politique en Syrie a eu un effet négatif sur la RSE des entreprises.

Les entreprises qui continuent à assumer la RSE, se trouvent, encore une fois et plus qu'avant, orientées vers les activités adressées au support social (*la bienfaisance et le support des étudiants*). Une nécessite engendrée par la guerre et le besoin qui domine la vie de beaucoup des citoyens syriens.

Pour répondre à notre troisième question de recherche, la question quatre de notre guide d'entretien a été utilisée.

Les réponses des entreprises étaient les suivantes:
Pour la (Banque Internationale): *"Définitivement, c'est un avantage. Les activités de la RSE améliorent l'image de l'entreprise et cela conduit à avoir un avantage compétitif, à attirer et à retenir les employés".*
Pour l'entreprise (Production de l'aluminium): "*La RSE a toujours ses avantages, au moins elle améliore la fidélité des employés et aussi elle donne la satisfaction à l'entreprise elle-même".*
Pour la troisième entreprise (Telecommunication_2): *"Le CSR contient trois composantes, économique, sociale et environnementale; les priorités seront modifiés en raison des crises et des circonstances anormales. Et nous croyons que le maintien de la RSE confirme la croissance économique et le développement durable".*

Ainsi, nous pouvons formuler notre réponse:

Réponse à la Question_3:
Les entreprises syriennes bien impliquées dans La RSE affirment qu'elle est une opportunité pour l'entreprise en période de crise.

Conclusion

Le principal apport de cette étude exploratoire est de clarifier l'état de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises syriennes. Seulement 5% des entreprises syriennes ont une politique de la RSE dont cette politique contient principalement des activités adressées à la société (éducation, activités sociales, bienfaisance et charité).

[8]Nous remarquons que c'est la seul entreprise qui adresse sa RSE plus vers les employés que vers le support social.

Le deuxième apport a été un simple éclairage sur l'impact de la crise politique en Syrie sur la RSE des entreprises syriennes. La crise politique en Syrie a eu un effet négatif sur la RSE. Les entreprises qui continuent à assumer la RSE, se trouvent, encore une fois et plus qu'avant, orientées vers les activités liées au support social (*la bienfaisance et le support des étudiants*), une nécessite engendrée par la guerre et le besoin qui domine la vie de beaucoup des citoyens syriens. Ces entreprises affirment que la RSE est une opportunité pour l'entreprise en période de crise.

Notre résultat global de cette recherche exploratoire est: la Syrie est au début dans ses expériences de la RSE et n'a pas encore acquis une maturité sur ses pratiques.

Notre étude comporte bien sûr des limites puisque nous avons principalement eu recours à des données secondaires qui comportent plusieurs limites. Et dans la phase des entretiens notre échantillon était très petit (3 entretiens) et ses résultats sont seulement à titre indicatif.
Les premiers résultats de terrain ont alimenté notre réflexion sur autant des recherches futures que des projets professionnels.

Au niveau de la recherche:

1- Pour que les entreprises peuvent mieux orienter leur actions en matière de la RSE, une identification des pratiques de la responsabilité sociale, que les employés syriens jugent être du devoir de l'entreprise, est nécessaire. Cela participera aussi à tester des modèles théoriques comme le model de Carroll (1979) dans l'environnement de travail en Syrie.
2- Le secteur bancaire privé s'est développé rapidement en Syrie et ces banques sont les filiales des banques internationales. Etant donné que ces banques ont des politiques de la RSE bien développées et dérivées des politiques des banques mères, nous estimons que ces banques peuvent jouer un rôle important dans la RSE. Donc, il sera important de se demander sur le niveau de l'engagement des banques internationales en Syrie dans la RSE.
3- Etudier le niveau de l'engagement des entreprises syriennes dans la responsabilité social à l'égard de leurs employés et de leurs consommateurs.
4- Etudier, sur un échantillon plus large, la classification des entreprises syriennes selon la typologie qualitative de Johnson et al. (2000) composée de quatre types de stratégies en matière de RSE.

Au niveau professionnel:

1- La nécessité de diffuser la culture de la RSE[9] dans les entreprises avec le soutien de plusieurs partenaires: Ministère de travail, Ministère des affaires sociales, Ministère de l'enseignement supérieur, Ministère de l'environnement, etc…

Bibliographie:

Attarca, M., Jacquot, T. (2005). «La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales». *Journée Développement Durable* - AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.
Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). «An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social responsibility and Profitability». *Academy of Management Journal*, June, 28 (2), 446-63.
Benidir, T. (2012). «La responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) en période de crise économique et financière : Opportunité ou menace ? ». *La revue Le Phare*, N 149,
Adresse URL:
http://www.kgn-lephare.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150
Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., Jones, T. (1999). «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance" ». *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, Harper &Brothers.
Carroll, A. B. (1979). «A Three-dimensional Model of Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

[9]La mise en œuvre des projets similaires à HerMes-Osr (www.hermes-osr.eu – Projet de formation des Ressources Humaines à la RSE) sera de grande utilité pour les entreprises Syriennes.

Clarkson, M.B.E. (1995). «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
Cooke, F. L., Qiaoling, H*. (2010),* «Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises». *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376
David, P., Koleva, P. (2005). «La responsabilité sociale des entreprises vue par les managers tchèques et bulgares : premiers résultats d'une étude de terrain». *Journée Développement Durable* - AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.
Dietrich, A., Cazal, D. (2005). «RSE : parties prenantes et partis pris», *Les cahiers de recherche*, No. 6, CLAREE, Lille.
Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). «The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications». *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2000). *Market, Etudes et recherches en marketing*, Edition Nathan.
Fernandez- Feijóo Souto, B. (2009). «Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? ». *International Journal of Economic Sciences and Applied Research,* 2 (1), 36-50.
Frederick, W.C., (1994). «From CSR1 to CSR2». *Business & Society*, 33, 150-164.
Freeman, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Londres.
Freeman, R.E., Evan, D.L. (1990). «Corporate governance: A Stakeholder interpretation». *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom Chicago*, University of Chicago Press.
Hoffmann, G., Saulquin, J-Y. (2009). «Quand la RSE revisite la chaine de valeur». *Revue Management et Avenir*, 28, 37-55.
Johnson, G., Scholes, K., Frery, F. (2000). *Stratégique*, Public Union.
Jonker, J., De Witte, M. (2006). «Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five». In: *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin – Heidelberg. 1-9.
Kemper, A., Martin,R.L. (2010). «After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories». *European Management Review*, 7, 229–239
Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill,. E-book.
Laperche, B. et Herbert, M. (2007). «La responsabilité sociale des moyennes entreprises». Chaier du LAB.RII (Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation), N 153, Université du Littoral Côte d'Opale.
Livre vert (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, commission de la communauté européenne*, Bruxelles.
Fayn, M.-G. et Maret, S. (2009). *Guide de la Communication de crise à l'hôpital*, sous l'égide de l'égide de la Commission communication de la Conférence des Directeurs généraux de Centres Hospitaliers Régionaux et Universitaires (CHRU), en partenariat avec la Fédération Hospitalière de France et avec le soutien de la MACSF.
Manubens, M. (2009). «Corporate Social Responsibility in an Economic Crisis: An Opportunity for Renewal». *Global Business and Organizational Excellence*, 29(1), 50-60.
Melé, D., Argandoña, A., Sanchez-Runde, C., (2011). «Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business». *Journal of Business Ethics*, 99(1), 1-4.
Nasser, R., Mehchy, Z., Abu Ismail, Kh. (2013). *Socioeconomic roots and impact of the Syrian crisis*, The Syrian Center for Policy Research, 1st and 2d report. Adresse URL: http://scpr-syria.org/ar/S18/
Sablet, Emeric de. (2006). *L'intelligence économique au service de la gestion des risques et des crises: La crise d'Air Canada*. MBA spécialisation en stratégie des Affaires, Université du Québec à Montréal.
Sen, A. (2009). «Capitalism Beyond the Crisis». *The New York Review of Books*, 56(5) (March26). AdresseURL: http://www.nybooks.com/articles/archives/2009/mar/26/capitalism-beyond-the-crisis/.
Senkel, Marie-Pascale. (2009). «La représentation de la RSE sur les sites Internet des prestataires de services logistiques français»**.** *Logistique & Management,* 17(1), 55-64.
Turker, D. (2009). «Measuring Corporate Social Responsibility:A Scale Development Study».*Journal of Business Ethics.*, 85(4), 411-427.
Virgil, N. (2010). «L'augmentation de la responsabilité sociale des entreprises de tourisme dans le contexte de la crise économique». *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 431-437.

Annexe_1:

Tableau_2 - L'analyse des activités de la RSE du group- RSE_Niveau_1

année	Environnement	Société					employés	Consommateurs
		éducation	santé	sport	Musique	Développement social/charité		
2010	0	3	4	7	3	6	2	
2011	3	3	5	1	3	12	2	1
2012	0	2	1	0	0	2	0	0
2013	0	1	0	0	0	0	2	0
2014	0	0	0	0	0	2	0	0
Total **Télécommunication (Internationale) (téléphones portables)-1**	3	9	10	8	6	16	4	1
Domaines principaux	3/57=5%	49 activités sur 57= 86%					4/57=7%	1/57=2%
2103	0	2	0	0	0	6	1	0
2014	0	0	0	0	0	1	0	0
Total **Banque Internationale**	0	2	0	0	0	7	1	0
Domaines principaux	0	9 activités sur 10= 90%					1/10=10 %	0%
2011	0	0	0	0	0	1	0	0
2012	1	2	0	0	0	2	0	0
2013	0	6	0	0	1	3	0	1
2014	0	2	0	0	0	0	1	1
Total **Télécommunication (téléphones portables)-2**	1	10	0	0	1	6	1	2
Domaines principaux	1/21=5%	17 activités sur 21= 81%					1/21=5%	2/21=9%

Année	Environnement	Société					employés	Consommateurs
		Education	Santé	Sport	musique	Développement social/charité		
2009	Les activités de Alpha respectent les normes de **ISO14001: 2004, OHSAS 18001:2007**	2	3	0	0	1	0	0
2010		1	2	0	0	2	0	0
2011		0	0	0	0	1	0	0
2012		0	0	0	0	0	0	0
2013		0	0	0	0	0	0	0
2014		0	0	0	0	0	0	0
Total **Industrie pharmaceutique_1**		3	5	0	0	4	0	0
Domaines principaux		12 activités sur 12 = 100%					0%	0%
Sans date	Les activités de la NCPI respectent les normes **ISO 9001:2008, ISO14001: 2004, OHSAS 18001:2007**	0	3	0	0	3	0	0
2004-2010		3	1	0	0	1	0	0
2011		0	0	0	0	0	0	0
2012		0	0	0	0	0	0	0
2013		0	0	0	0	0	0	0
2014		0	0	0	0	0	0	0
Total **Industrie pharmaceutique_2**		3	4	0	0	4	0	0
Domaines principaux		11 activités sur 11 = 100%					0%	0%
2004-2009	3	1			4	7	0	0
2010	0	0	0	0	0	2	0	0
2011	0	0	0	0	0	0	0	0
2012	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	0	0	0	0	0	0	0	0
Total **Conservation des produits alimentaires**	3	1	0	0	4	9	0	0
Domaines principaux	3/17= 18%	14 activités sur 17= 82%					0%	0%

Année	Environnement	société				Employés	Consommateurs
	- Lutte contre le changement du climat - Protection de la diversité des espèces - Conservation de l'eau - Protection de la nature	Collaboration avec le gouvernement	santé	Développement social/charité	éducation		
2011	Toutes les activités de l'entreprise sont contrôles par des normes liées à la protection de l'environnement et les ressources naturelles.	3	2	1	1	2	0
2012		0	1	2	1	1	0
2013		0	0	0	0	0	0
2014		0	0	0	0	0	0
Total **Usine de ciment (internationale)**		3	3	3	2	3	0
Domaines principaux		11 activités sur 14= 78%				3/14=22%	0%

Tableau_3 - L'analyse des activités de la RSE du group- RSE_Niveau_2

Année	Environnement	Société					employés	Consommateurs
		éducation	santé	sport	musique	Développement social/charité		
	2 types d'activités	2 types d'activités	0	0	0	3 types d'activités	1 type d'activités	0
Total **Production des Volets roulant**	2	2	0	0	0	3	1	0
Domaines principaux	2/5=25%	5 types d'activités sur 8= 62.5 %					1/8=12.5%	0%
	4 types d'activités	0	0	0	0	0	3 types d'activités	0
Total **Production de l'aluminium**	4	0	0	0	0	0	3	0
Domaines principaux	4/7=47%	0					3/7 = 43%	0%
	2 types d'activité	2 types d'activités	0	0	0	3 type d'activité	1 type d'activité	0
Total **Industrie de la sidérurgie**	2	2	0	0	0	3	1	0
Domaines principaux	2/8=25%	5 types d'activités sur 8= 62.5%					1/8=12.5%	0%

Annexe_2: Guide d'entretien:

1- Est-ce que vous avez changé le budget réserve aux activités de la RSE?
2- Est-ce que vous avez arrêtez des activités de celles de la RSE? Si oui, lesquelles?
3- Est-ce que vous avez ajoutez des activités pour la RSE? Si oui, lesquelles?
4- A votre avis, en période de crise, est ce que vous considérez la mise en œuvre de la RSE comme an avantage et une opportunité pour l'entreprise ou comme une menace qui coute l'argent sans des bénéfices?

GOUVERNANCE ETHIQUE ET GESTION DES RESULTATS

Zineb BENNIS
zineb.bennis88@gmail.com

Introduction

Suite aux affaires Enron, Worldcom et Parmalat, la gouvernance d'entreprise devient une problématique principale qui n'a cessé de faire l'objet des recherches académiques. La gouvernance d'entreprise consiste à contrôler et gérer les actions des parties prenantes à savoir : les actionnaires, les investisseurs et les gestionnaires.

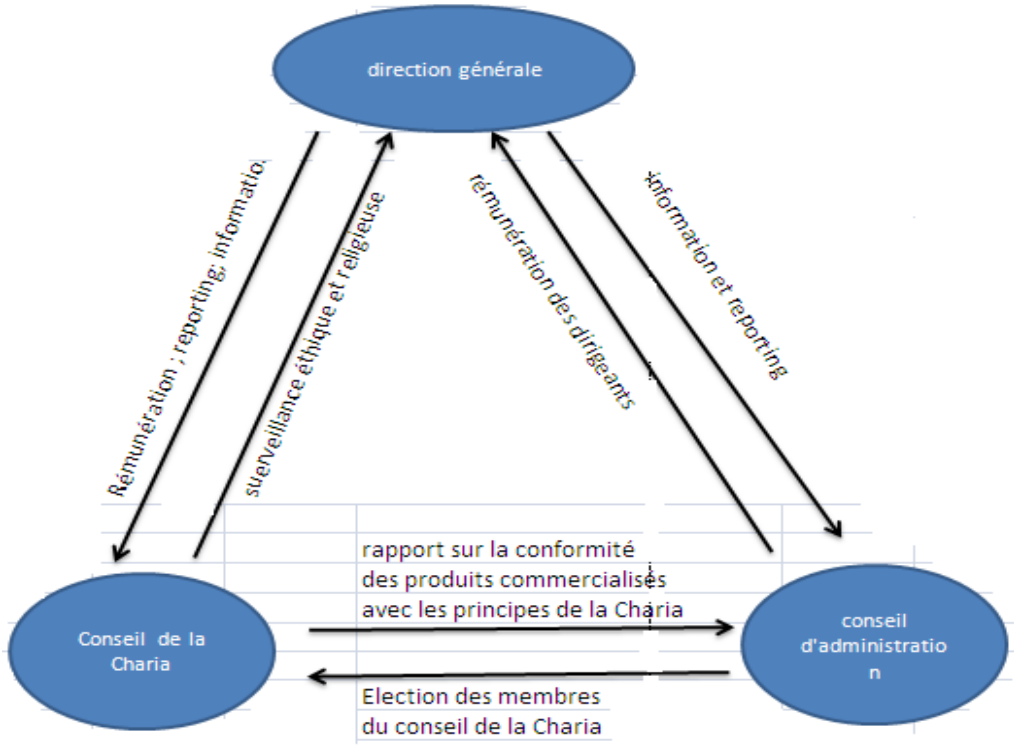
En effet, quand les actionnaires cherchent à maximiser la valeur de l'action, les dirigeants veulent augmenter leurs salaires, ce qui donne naissance à des conflits d'intérêts et donc une asymétrie d'informations apparaît entre propriétaires et gestionnaires.

Pour faire face à ce dysfonctionnement et aux manipulations qui peuvent en résulter, les entreprises ont opté pour des coûts d'agence (Jensen et Meckling,1976) pour mettre en place un système d'audit et de contrôle.

Quand le conseil d'administration défend les intérêts des actionnaires, le conseil de supervision Charia a pour mission de contrôler et d'assurer la conformité des activités et actions menées par la banque avec les principes de la loi islamique, ce qui engendre des conflits d'intérêts entre les propriétaires, les dirigeants et le conseil de supervision Charia.

En effet, les propriétaires aspirent une maximisation du retour sur investissements, le conseil de supervision Charia cherche à assurer la conformité aux principes éthiques et les dirigeants se soucient d'une augmentation de leurs salaires.

Le schéma suivant explique les conflits d'intérêts qui existent entre ces parties prenantes :



1. La gouvernance des banques islamiques et la gestion des résultats : une revue de littérature

Conroy et Emerson (2004) montrent le rôle de la religion dans la promotion des comportements éthiques au sein des institutions financières. Ainsi Noreen (1988) étudie la pratique de l'éthique dans la comptabilité et la finance tout en examinant les limites du comportement humain dans une relation d'agence et affirme que les contrats d'agence seuls ne peuvent pas restreindre le comportement opportuniste. Il indique que la religion est l'un des mécanismes d'application pour un meilleur comportement.

Weaver et Agle (2002) essaient d'expliquer pourquoi la religion peut affecter les attitudes morales à partir d'un cadre théorique et selon eux, la religion contribue à la construction de l'identité de la personne en tant qu'adhérent à cette religion. Quand elle occupe une place centrale dans l'identité personnelle, les déviations aux normes religieuses engendre un déconfort émotionnel et cognitif, ce qui motive ses adhérents à être aux attentes de leurs obligations religieuses.

Hirschi et Stark (1969) affirment que la religion interdit les comportements contraires à l'éthique et renforce les valeurs sociales. Dans le même sens, Conroy et Emerson (2004) estiment que les croyants en Dieu sont moins susceptibles d'agir contrairement à l'éthique par peur d'être puni par Lui.
Dyreng et a.l (2010) étudie la relation entre les normes sociales religieuses et l'information financière, ils soutiennent que ces normes peuvent influencer les comportements manageriels quant à la présentation des états financiers et ce, à deux niveaux à savoir : premièrement, les croyants sont généralement averses au risque (Hillary et Hui, 2009). Donc, si une entreprise est localisée dans des régions où les normes sociales religieuses sont dominantes, les gestionnaires de ces firmes deviennent plus averses au risque et plus sensibles aux risques découlant des litiges, deuxièment, les normes sociales religieuses invoquent les rappels concernant l'honnêteté et la moralité pour qu'ils soient appliqués dans la gestion et l'élaboration des états financiers, cela dit, une déviation aux normes de l'honnêteté et la moralité détruit le concept de l'identité de soi. Ainsi, McGuire et al. (2010) trouvent que les firmes localisées dans des régions où les normes religieuses règnent, présentent des états financiers moins offensifs. Plus précisément, ils affirment qu'un code d'éthique est négativement lié au risque comptable, aux honoraires d'audit inexpliqués et aux probabilités de poursuites judiciaires des actionnaires liées à la comptabilité.

Les rapports financiers reflètent le résultat d'un système comptable. L'objectif de ces rapports est de fournir des informations utiles aux décisions stratégiques (Schipper & Vincent, 2003).
L'information financière est considérée comme vraie et indépendante, elle est la première source de communication sur la performance des gestionnaires (Sloan 2001).

Cette relation fait que les rapports financiers deviennent disposés à une influence de gestion.
Selon (Mohd, Rahman & Mahenthiran, 2008 and Yusoff, 2010), l'intégrité des rapports financiers est hautement liée à la performance et la conduite de ceux impliqués dans les écosystèmes de ces rapports, notamment, les directeurs, gestionnaires et auditeurs.

L'élément comptable le plus signifiant dans les rapports financiers est celui des « résultats » qui est considéré comme un facteur clé dans la politique de dividende, une instruction pour la prise de décision, un élément de mesure de la performance des firmes et un instrument utilisé pour faire des prévisions (Mohammady, 2012).

2. Les organes de gouvernance et la gestion des résultats des banques islamiques.

Plusieurs raisons nous conduisent à une étude de la gouvernance des banques islamiques du fait de leur caractère trop opaque, ce qui intensifie la relation d'agence. Ainsi, la structure du partenariat des

banques islamiques rend la gouvernance de ces banques différente de toute autre type d'organisation puisqu'elle dispose d'autres outils et organes pour mener à bien sa gouvernance.
En outre, les banques islamiques sont dirigées par les principes de gouvernance tirés de la théorie anglo-saxonnes et ceux dictés par la Charia.
L'objet de cette étude est d'analyser comment les normes éthiques et le rôle du Conseil de Surveillance Charia influence la gestion des résultats des banques islamiques.
Les banques islamiques doivent tenir compte des instructions de l'AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions) et de l'IFSB (Islamic Financial Service Board). Des oulamas existent au sein de ces banques pour apporter des conseils et directives assurant que les politiques et les activités de la banque islamique sont conformes aux principes de la Charia. En outre, les gestionnaires des banques islamiques respectent les principes islamiques, notamment le principe d'Amana,
Avant la mise en place du conseil des normes comptables et d'audit (AAOIFI), les informations divulguées par les banques islamiques ont connu une grande variation dans leur présentation aux états financiers, en se basant sur les décisions et la volonté des gestionnaires. Cependant, après l'implantation des normes de l'AAOIFI, les banques islamiques divulguent toutes les informations requises par ledit conseil, mais certaines d'elles vont manipuler leurs résultats comptables.
Plusieurs théories dans la littérature ont expliqué la pratique des manipulations des résultats à savoir : la théorie d'agence et la théorie de signal.

Jensen et Meckling ont défini, en 1979, la théorie d'agence comme «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »
La théorie de signal se fonde sur le fait que l'information est inégalement partagée ou asymétrique, autrement dit, les gestionnaires des banques islamiques disposent d'une information supérieure à celle que détiennent les investisseurs.

Le fonds monétaire international (FMI) a déclaré en 2002 que la divulgation des informations est plus importante dans l'environnement islamique que dans le système conventionnel à cause du principe de partage des pertes et des profits, ce qui résulte un manque de protection des dépositaires face aux investissements effectués et cette prise du risque constitue le noyau des principes islamiques. Le FMI stipule que les dépositaires en banques islamiques ont plus d'incitations de contrôler la performance des banques que ceux en banques conventionnelles parce que, dans les banques islamiques, ni la valeur du capital ni le taux de rentabilité des investissements ne sont garantis.

3. Les hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : les banques islamiques sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que les banques conventionnelles

Les banques recourent aux « provisions pour pertes sur prêts » comme moyen de gérer leurs résultats comptables, ce comportement consiste à pratiquer le lissage des bénéfices et la non transmission des informations financières privées aux investisseurs étrangers.
Bhat (1996) a fait une étude sur la pratique des provisions pour pertes sur prêts dans les banques américaines. Ses résultats montrent que les banques gèrent leur résultat net quand elles sont en période de faible croissance, ou face à un ratio élevé des crédits sur les dépôts, un ratio élevé des dettes sur l'actif ou une faible rentabilité sur actif.
Afin de fidéliser leurs investisseurs, les banques islamiques vont gérer leurs bénéfices tout en déclarant un résultat positif.
Les banques islamiques sont sujettes au respect des normes de la Charia, Cette dernière stipule que les principes islamiques sont mis en place afin de protéger les intérêts de toutes les parties prenantes. Il est, bien évidemment, judicieux d'imposer aux banques islamiques d'adhérer aux normes Charia afin

d'encadrer d'une manière stricte les actions suivies par la banque. On peut citer, à ce niveau : les actions en termes d'allocation des ressources et de distribution des bénéfices.

Le système financier islamique est basé sur le respect des normes éthiques et morales interdisant toute sorte d'activités non viables à long terme du point de vue de la santé publique (tabac, alcool, jeux de hasard, etc…) car la règle principale qui justifie le profit en Islam dit que : "Nul bénéfice sans sacrifice" autrement dit, l'aversion au risque est une condition sine qua non pour investir dans un projet. Selon (Dyreng et al. 2010, Hillary et Hui 2009) la religiosité est positivement liée à l'aversion du risqué et négativement liée aux comportements malhonnêtes.

Suivant les principes de la Charia, les banques islamiques doivent faire preuve du respect des obligations éthiques citées dans le Coran et la Sunnah interdisant l'aléa moral, la triche et la fraude. Cela nous conduit à supposer que les banques islamiques ne procèdent pas à la gestion de leurs résultats comptables.

Hypothèse2 : les banques islamiques disposant d'un Charia Board central sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles sans Charia Board central

C'est un comité de supervision statuant sur la conformité des produits financiers islamiques. La Malaisie est un pays qui a opté pour le charia board central ayant pour vocation d'uniformiser les statuts juridiques et les normes réglementaires des banques islamiques du même pays pour éviter les divergences en termes de Fatwas (jugements des savants). En outre ces savants ne peuvent pas modifier les principes fondamentaux de la finance islamique mais ils font un effort d'interprétation des versets coraniques et citations prophétiques portant sur les transactions financières.

Le Charia board central n'est pas le seul comité qui peut émettre des jugements sur les produits commercialisés, on trouve aussi des charia board locaux, qui statuent sur la conformité des activités de chaque banque, c'est-à-dire, chaque banque islamique dispose d'un charia board dont le nombre de ses membres est compris entre 4 et 7. Les pays de Golfe mettent en place des Charia board locaux où chaque institution financière islamique a son propre Charia board pour valider ses produits.

Ces charia board locaux peuvent donner naissance à un problème de diversité d'interprétation des sources de la Charia, ce qui peut nuire à l'image de la banque islamique. Quand certains savants disent que la commercialisation d'un produit est licite, d'autres affirment son interdiction. De plus, dans certains cas, les Charia Board locaux peuvent émettre un avis favorable sur la commercialisation d'un produit, pour booster le revenu de la banque dans laquelle ils sont nommés, dont les caractéristiques ne sont pas conformes aux principes islamiques.

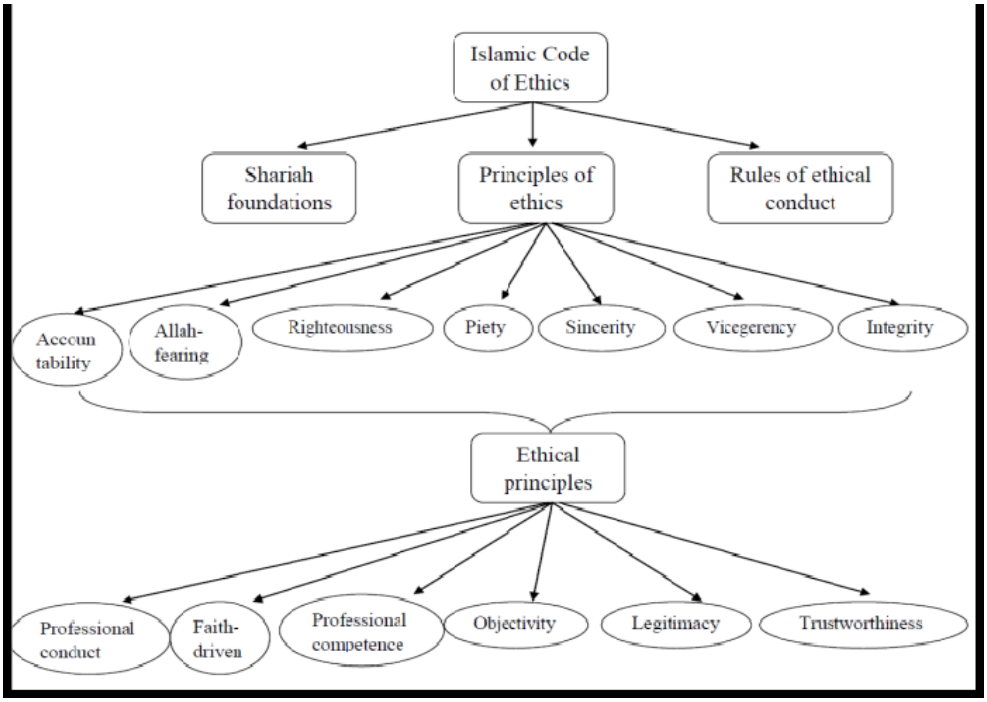
Du moment que le Charia board national est le seul organe qui se charge de donner son consentement sur la commercialisation des produits islamiques et toute infraction donne lieu à une sanction, les actions et activités des banques islamiques seront plus conformes aux règles de financement et investissement islamiques. Donc on suppose que les banques islamiques disposant d'un Charia Board central sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles sans Charia Board central

Hypothèse3 : les banques islamiques avec un Charia Board dont les membres font partie de l'AAOIFI sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles dont les membres ne font pas partie de l'AAOIFI

L'AAOIFI est un organe international qui a pour objet de préparer, d'auditer, d'édicter les règles de gouvernance, les standards éthiques et les standards Charia à destination des institutions de finance islamique et de l'industrie.10 C'est une institution installée à Bahrein dont les members sont au nombre de 200 institutionnels de 45 pays. Les normes (standards) AAOIFI sont désormais adoptées dans le Royaume de Bahreïn, au Centre Financier International de Dubaï, en Jordanie, au Liban, au Qatar, au Soudan et en Syrie. L'Australie, l'Indonésie, la Malaisie, le Pakistan, l'Arabie Saoudite et l'Afrique du Sud ont publié également des directives basées sur les normes (standards) de l'AAOIFI.

[10] www.aaoifi.com

Les membres de l'AAOIFI sont des experts en finance islamique et des juristes prouvant des compétences et expériences enrichissantes, le code d'éthique selon l'AAOIFI est composé des éléments suivants :
Le conduite par la foi
L'objectivité
La fiabilité
La légitimité
La déontologie professionnelle
Les normes techniques



[11]**Le cadre Structurel du code d'éthique selon l'AAOIFI**

Cela dit, les banques islamiques avec un Charia Board dont les membres font partie de l'AAOIFI sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles dont les membres ne font pas partie de l'AAOIFI.

Conclusion

Dans cet article si les normes de l'AAOIFI et les apports des SSB influencent la gestion des résultats des banques islamiques. On relève de ce qui précède que les banques islamiques sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que les banques conventionnelles dans la mesure où le système financier islamique est basé sur le respect des normes éthiques et morales, puisque le Charia board national est le seul organe qui se charge de donner son consentement sur la commercialisation des produits islamiques et toute infraction donne lieu à une sanction, les banques islamiques disposant d'un Charia Board central sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles sans Charia Board central, et celles avec un Charia Board dont les membres font partie de l'AAOIFI sont moins susceptibles de gérer leurs résultats que celles dont les membres ne font pas partie de l'AAOIFI.

Bibliographie

Abdul-Rahman, R., Rahman, A. and Courtenay S. (2008). «Religion and earnings management - Some evidence from Malaysia». American Accounting Association Conference, New York, 1-5 August.

11Structural Framework of Islamic Aqidah on the Practice of Earning Management. Siti Normala Sheikh Obid & Lotfi Demikha

Conroy, S.J., et Emerson, T.L.N. (2004). Business ethics and religion : religiosity as a predictor of ethical awareness among students. Journal of business ethics, 55, 373, 386.

Dyreng, S.D., Mayew, W.J., et Williams, C.D (2010). Religious social norms and corporate financial reporting. Working Paper. Duke University.

Elnahassa. M, Izzeldinb. M, Abdelsalam. O.(2013).Journal of Economic Behavior & Organization. «Loan loss provisions, bank valuations and discretion: Acomparative study between conventional and Islamic banks»

Faouzi M.H, Zarai M.A (2013). International Journal of Business and Management Invention « Perspectives of Earnings Management In Islamic Banking Institutions».PP: 48-72

Hillary, G., and Hui, K.W. (2009). Does religion matter in corporate decision making in America? Journal of Financial Economic, 93, 455-473.

Hirschi,T., et Stark, R. (1969) . Hellfire and delinquence. Social problem, 17 (2), 202-21.

McGuire, S.T., Omer, T.C., et Sharp N. Y. (2010). The impact of religion on financial reporting irregularities. Working Paper. Texas A&M University.

Mohd H.C H, Rashidah A.R, S. Mahenthiran, (2008) "Corporate governance, transparency and performance of Malaysian companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 23 Iss: 8, pp.744 – 778

Nik Mohd Hasyudeen Y. (2010). High quality and reliable audits vital. The Star Online, July 3.

Noreen, E. (1988) . The economics of ethics: a new perspective on agency theory. Accounting, organizations and society, 13 (4), 359-369.

Onalo.U, Mohd.L, Ahmad.K (2013). asian journal of management sciences & education. «corporate governance and earnings management:
empirical evidence from malaysian and nigerian banks» Vol. 2 No. 4, 2186-8441

Quttainah.M.A, Song,L ,Wu.Q (2013). « Do Islamic Banks Employ Less Earnings Management? » Journal of International Financial Management and Accounting 24 (3), 203-233.

Schipper, K., and L. Vincent. 'Earnings Quality'. Accounting Horizons 17 (2003)
Supplement: 97-110.

Siti Normala Sheikh Obid & Lotfi Demikha : Structural Framework of Islamic Aqidah on the Practice of Earning Management.. Journal of Middle Eastern and Islamic Studies (in Asia) Vol. 6, No. 4, 2012.

Stephen J. Conroy & Tisha L. N. Emerson (2004). Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness Among Students. Journal of Business Ethics 50 (4):383-396.

Weaver, G. R., et Agle, B.R. (2002). Religiosity and ethical behavior in organizations : A symbolic inter-actionist perspective. Academy of Management Review, 27 (1), 77-97.

SI LA PRECARITE M'ETAIT CONTEE : LE CAS DES TECHNICIENS ENTREPRENEURS DANS L'INDUSTRIE DES TELECOMMUNICATIONS AU CANADA

Jean-Claude BERNATCHEZ[12]
Professeur titulaire et directeur du DESS et Master en relations de travail
Université du Québec à Trois-Rivières.
bernatche@sympatico.ca

Au Canada, l'organisation du travail, au cours des dernières décennies, a permis la croissance du statut d'entrepreneur dans divers contextes mais spécialement au niveau des tâches liées au travail de techniciens. C'est le cas dans l'industrie canadienne des télécommunications telles que les entreprises de téléphonie, de télédiffusion et d'internet. Par exemple, l'installation de modems ou d'appareils « wifi » est confiée souvent à des techniciens payés à l'acte selon un statut d'entrepreneur. La fonction de ces entrepreneurs « techniciens » offre très peu de ressemblances, notamment au plan de l'autonomie et des responsabilités, avec celle dévolue à entrepreneur classique tel le dirigeant d'une entreprise manufacturière. Le travail de tels entrepreneurs « techniciens » en est un d'exécution au même titre qu'un ouvrier spécialisé dans un contexte industriel.

L'objectif de cet article est d'une part de différencier les notions de salarié et d'entrepreneur dans le contexte d'un travail répétitif technique et d'autre part de saisir quelque peu sa portée et ses limites aux plans jurisprudentiel ou doctrinal. Dans une certaine mesure, il est étonnant de voir des techniciens effectuant un travail répétitif et manuel au rang d'entrepreneur. Car cette condition s'éloigne grandement de l'entrepreneur classique qui dirige une entreprise avec tout ce que cela comporte tant au niveau des facteurs d'ambiance et des mobiles valorisants du travail[13]. Mais le modèle qui s'est développé en contexte canadien tient le coup nonobstant sa grande ressemblance, au plan de l'exécution du travail, avec le salariat. En cela, les décisions des tribunaux supérieurs lui ont fourni une certaine légitimité de telle sorte que la pérennité de ce type d'entrepreneuriat semble plutôt stable. Précisons que ce modèle entrepreneurial résiste davantage à la syndicalisation que son vis-à-vis salarial.

1. L'accès à la syndicalisation

Au Québec, un salarié est « une personne qui travaille pour un employeur moyennant une rémunération ». Ce statut exclu un gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec ses salariés[14]. Ce faisant, le Québec a interdit le développement d'un syndicalisme de cadres. À contrario, le Gouvernement fédéral canadien l'a autorisé. Un employé est alors défini comme une « personne travaillant pour un employeur; y sont assimilés les entrepreneurs indépendants et les agents de police privés. Sont exclus du champ d'application de la présente définition les personnes occupant un poste de direction… »[15]. Ainsi, bon nombre d'entreprises canadiennes sous l'égide du Code canadien du travail ont vu leurs cadres intermédiaires se syndicaliser. C'est le cas notamment dans le secteur des communications. Par conséquent, un entrepreneur, spécialement au niveau fédéral, peur avoir accès à la syndicalisation mais l'organisation du travail dans lequel son travail est inséré rend la démarche plus difficile que dans une manufacture ou une installation portuaire par exemple là où les travailleurs se côtoient quotidiennement dans des groupes bien constitués.

[12]Jean-Claude Bernatchez est médiateur-arbitre sous le *Code canadien du travail.*
[13]Frédérick Herzberg, (1971) Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'édition, Paris, 213p
[14] Article 1.L, Code du travail du Québec
[15] Article 3. (1) du Code canadien du travail

1.1. Deux indicateurs

En relations de travail, par exemple lors d'une audition suite à un grief, il appartient normalement à la partie qui allègue qu'une personne n'est pas un salarié d'en faire la preuve. Deux indicateurs peuvent alors être considérés : le premier est la dépendance économique et le second est l'obligation d'accomplir certaines tâches dans le cadre d'un contrat d'entreprise. En outre, le fait pour un individu d'être doté du statut de "personne morale" ne règle pas d'emblée la question de savoir s'il est salarié ou entrepreneur[16]. En la matière, ce n'est pas le titre de l'individu qui compte, c'est l'exercice de sa fonction proprement dite, dans ses composantes intrinsèques[17] ou extrinsèques[18]. La première, soit la composante intrinsèque, concerne les opérations techniques du travail. Que l'installation d'un modem ou d'un système d'alarme soit l'œuvre d'un salarié ou d'un entrepreneur, c'est la même chose, c'est-à-dire, la même démarche technique. La seconde, soit la composante extrinsèque, réfère à ce qui entoure le travail proprement dit comme l'autonomie du technicien, son intégration à l'entreprise ou ses risques de profits et pertes.

1.2. Un contexte de société

L'expression « employé » ou « salarié » est exhaustive[19]. Cela peut englober toute personne qui, dans sa relation de travail avec un employeur, est placée sous sa dépendance juridique ou économique. Il s'agit donc d'un concept d'application générale dans des contextes très diversifiées. La distinction entre les statuts de salarié et d'entrepreneur doit pouvoir se faire d'une manière limpide. Fudge, Tucker et Vosko (2003) ont réalisé une étude comparative pertinente sur les concepts d'entrepreneuriat et de salariat. Selon eux, il n'y a pas de véritable intérêt à maintenir une confusion identitaire entre les deux statuts[20] soit ceux d'entrepreneur ou de salarié. De l'étude précitée, il se dégage qu'il n'est pas à l'avantage, des entreprises, des travailleurs et de la société en général, de maintenir une confusion à ce sujet. À contrario, il y a plutôt intérêt à agir de telle sorte que les citoyens qualifiés d'entrepreneurs ou de salariés le soient réellement. De là, la nécessité d'utiliser des critères opérationnels aptes à les distinguer.

1.3. L'entrepreneuriat

Si le concept de salariat peut se comprendre aisément par la dimension dirigeant-dirigé, celui d'entrepreneuriat est d'une compréhension moins accessible. Voici quelques critères empiriques utiles susceptibles de faire ressortir le statut d'entrepreneur :

- Il a créé une entreprise en bonne et due forme (Bygrave et Hofer, 1991)[21];
- Il possède ses propres sources d'approvisionnement (Audretsch, 2002)[22];
- Il prend des risques (Lash et Yami, 2008)[23];
- Il innove (Commission européenne, 2003)[24];
- Il crée de la valeur (Roberts et Woods, 2005)[25];
- Il fait des profits ou risque des pertes (Carre et Thurik, 2005)[26];
- Il dépiste ou exploite des occasions d'affaires (Verstraete et Fayolle, 2004)[27];
- Il mobilise des ressources (Landstrom, 1999)[28].

Le salariat postule une dépendance économique. Celle-ci peut être évaluée selon la situation objective entre une personne et son donneur d'ouvrage quel que soit la nature du contrat formel de travail

[16] Voir Cascades Carriers s.e.c (2010) CCRI, no 520.
[17] La composante intrinsèque réfère au contenu du travail proprement dit.
[18] La composante extrinsèque réfère à ce qui entoure le travail.
[19] Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, (2004) CCRI no 282; 120 CLRBR (2d) 280.
[20] Fudge Judy, Tucker Eric et Vosko Lead, (2003) Employee or Independant Contractor ? Charting the Legal Significance of the Distinction in Canada, Canadian Labour and Employment Law Journal, 10, pp. 193-230
[21] Bygrave, W.D. et Hofer, C.W. (1991) Theorizing about entrepreneurship, Entrepreneurship : Theory and Practice, Vol 16, no 2, pp. 13-22
[22] Audretsch, D.B. (2002) Entrepreneurship : A Survey of the Literature, Institute for Development Strategies, Indiana University and Center for Economic Policy Research, London
[23] Lash, F et Yami, S. (2008) The Nature and Focus of Entrepreneurship Research in France over the Last Decade : A French Touch, Entrepreneurship Theory and Practice, vol 32, no 2, pp. 339-360
[24] Commission européenne (2003) Livre vert : L'esprit d'entreprise en Europe, Belgique
[25] Roberts, D. et Woods, C. (2005) Aspiring Nascent and Fedgling Entrepreneurship : An Investigation of the Business Start-Up Process, Entrepreneurship and Regional Development, Vol 17, No 2, pp. 109-127
[26] Carre, M. et Thurik, R. (2005) Understanding the Role of Entrepreneurship for Economic Growth, Centre for Advanced Small Business Economics, Rotterdam School of Economics, Erasmus University.
[27] Verstraete, T. et Fayolle, A. (2004) Quatre paradigmes pour cerner le domaine de la PME, Recherche en entrepreneuriat, 7è Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre
[28] Landstrom, H (1999) The Roots of Entrepreneurship Research : New-England Journal of Entrepreneurship, vol 2, no 2, pp. 9-20

intervenu entre les deux parties précitées[29]. Un certain nombre d'indicateurs peuvent s'avérer utiles afin d'apprécier si un intervenant est un salarié [30] :

1. Son travail est intégré à la structure de l'employeur;
2. Il travaille pour un seul employeur;
3. Il ne possède pas d'autres débouchés ou clients;
4. Il n'a pas investi de capital lors de l'établissement du lien de droit avec l'employeur;
5. Il est sous le contrôle administratif de l'employeur;
6. Il ne court pas le risque de faire des profits ou de subir des pertes;
7. Ses risques se limitent essentiellement à l'investissement de son temps;
8. Ses revenus sont garantis s'il exécute, dans des conditions semblables, un travail similaire à celui fait par d'autres employés du même employeur;
9. Son refus de travailler est ou serait un facteur de dissension.

Dans l'évaluation du statut des traducteurs à l'emploi de TV 5[31], le CCRI[32] conclut en l'absence du statut d'entrepreneurs en s'appuyant sur les motifs suivants :

1. Ils devaient utiliser du matériel fournit par l'employeur;
2. Ils devaient remettre une facture aux deux semaines;
3. Ils recevaient leur paie en même temps que celle des salariés;
4. Ils formaient une équipe intégrée au sein de l'organisation, de manière similaire aux autres services;
5. Ils devaient rendre compte de leurs absences maladie ou autre et de la prise de vacances.

2. L'affaire Sagaz

La Cour suprême du Canada dans l'affaire Sagaz[33], fait valoir notamment qu'aucun critère universel ne permet de déterminer de manière absolument concluante qu'une personne est un employé « salarié » ou un entrepreneur indépendant. Par conséquent, il faut d'abord saisir la relation globale que les parties entretiennent entre elles, soit l'individu salarié ou non et le donneur d'ouvrage. Dans l'affaire précitée, la Cour traite abondamment de la question centrale : est-ce que la personne concernée intervient ou non en tant qu'individu œuvrant à son propre compte. Elle précise en outre que la réponse à cette question complexe réside spécialement dans la détermination du degré de contrôle qu'un employeur exerce réellement sur les activités du travailleur. S'ajoute la question des circonstances évoquées précédemment. L'individu fournit-il son propre outillage, peut-il engager des assistants, prend-il des risques financiers, est-il responsable d'une mise de fonds, tire-t-il profit de l'exécution de ses tâches.

La Cour ajoute que les circonstances précitées ne sont pas exhaustives. Par conséquent, il n'y a pas de standards clairement identifiables pour les évaluer précisément. Tenant compte de cela, l'arbitre n'a d'autre choix que s'en remettre à l'importance relative desdites circonstances en regard des faits particuliers de l'affaire sous considération. Il s'en remet spécialement aux éléments liés au travail du plaignant dans leurs dimensions intrinsèque ou extrinsèque.

3. L'affaire Wiebe

L'élaboration de critères relativement opérationnels afin de déterminer si un individu en situation de travail est salarié ou entrepreneur fut notamment l'œuvre de la Cour d'appel fédérale dans l'affaire Wiebe[34]. S'inférant notamment de la doctrine sur le sujet, la Cour y traite de quatre « 4 » critères essentiels :

1. Le contrôle : Ce critère consiste à déterminer le degré de contrôle qu'une partie exerce sur l'autre dans la relation de travail. S'il y a un degré élevé de contrôle, le particulier assujetti à ce contrôle sera considéré comme étant un salarié. Toutefois, s'il n'y a guère ou pas du tout de contrôle et que le particulier est raisonnablement libre de déterminer quand et comment accomplir le travail, il sera généralement considéré comme un entrepreneur indépendant.

[29] Maritime-Ontario. Parcel Division, (2000) CCRI no 100.
[30] Société Radio-Canada (1982), 44 di 179 (CCRT)
[31] Consortium de télévision Québec Canada Inc, (2003) CCRI, no 235; et 105 CLRBR (2d) 109.
[32] Conseil canadien des relations industrielles
[33] 671122 Ontario Ltd. C Sagaz Industries Canada Inc., (2001) 2 R.C.S. 983, par. 46-48
[34] WiebeDoor Services Ltd c MRN (1986) 3 C.F. 553, 87 D.T.C. 5025

2. La propriété des instruments de travail : Ce critère consiste à déterminer qui est propriétaire du matériel utilisé pour accomplir le travail. Si ce matériel appartient à l'employeur, une relation employeur-salarié peut exister. Toutefois, si un particulier fournit ses propres instruments de travail, il est susceptible d'être considéré comme un entrepreneur indépendant.
3. Les possibilités de bénéfices ou de risques : Ce critère consiste à déterminer ce qui est en jeu pour les parties dans leur contrat. Si le particulier risque de perdre de l'argent dans la relation, il sera probablement considéré comme étant un entrepreneur. Toutefois, s'il n'a aucun risque de perte, il sera considéré comme étant un salarié.
4. Le degré d'intégration : Ce critère consiste à déterminer si le travail accompli par une partie à la relation fait partie intégrante de l'entreprise de l'autre partie ou y est simplement accessoire. En présence d'intégration, il s'agira d'un salarié. À contrario, il s'agira d'un entrepreneur.

4. Quatre motifs distincts

Subséquemment, la Cour fédérale a pris soin d'orienter l'angle d'analyse qu'il fallait privilégier pour trancher la délicate question de savoir si un intervenant en situation de travail était salarié ou entrepreneur[35]. Comme plusieurs critères peuvent être applicables selon les situations, et que l'intensité desdits critères fluctue selon le contexte en cause, il s'impose de considérer l'ensemble de la preuve en tenant des critères pertinents, autant que faire se peut. Dès lors, il faut attribuer à la preuve déposée par les parties, le poids que les circonstances peuvent exiger.

La Cour canadienne de l'impôt évalua le statut de techniciens dans le secteur de la câblodistribution et de la fourniture de service internet[36]. La Cour conclut au statut d'entrepreneur aux motifs suivants :

1. Le contrôle : Chaque technicien pouvait accepter ou refuser un ordre de travail, ou encore l'échanger avec celui d'un autre travailleur. Lorsque le travail était terminé, et que son paiement avait été perçu, le cas échéant, le technicien le faisait savoir à l'appelante en l'occurrence « Access Communications ». À la fin de la journée, le technicien se rendait dans les locaux de l'appelante, y déposait les ordres de travail exécutés et remettait à l'appelante le bilan des paiements qu'il avait reçus ainsi que les sommes connexes. Le technicien décidait du travail qu'il allait effectuer, de la manière de l'exécuter et du moment de le faire.
2. La propriété des instruments de travail, les possibilités de bénéfice et les risques de perte : Chaque technicien assumait le coût des outils, les dépenses liées à son véhicule, le coût de remplacement des outils de l'appelante qui étaient perdus et le risque de ne pas avoir de travail ou d'en manquer. L'appelante attribuait un certain nombre de points à chaque travail à faire. Le technicien devait, à ses frais et sur son temps, apporter les correctifs qu'il fallait à tout travail ayant fait l'objet d'une plainte. Si l'ordre de travail indiquait qu'il devait percevoir un paiement, les points attribués à cette tâche ne lui étaient accordés que lorsque le paiement était effectivement perçu. En outre, si un client s'était plaint de son travail, le travailleur n'était payé que lorsqu'il avait donné suite à une plainte à la satisfaction du client. Finalement, chaque technicien avait des possibilités de bénéfice et courait le risque de perte.
3. L'intégration : L'appelante pouvait exploiter son entreprise sans les installateurs car elle employait également des installateurs salariés. Les ordres de travail étaient répartis entre ces derniers, après quoi l'excédent était confié aux installateurs ayant conclu un contrat visé en l'espèce. Ces travailleurs étaient également libres de travailler pour d'autres employeurs.

En vertu d'un contrat de louage de services, la compétence utilisée est partie de l'entreprise. Il s'agit donc d'un salarié. Il existe alors un lien de dépendance ou un état de subordination du salarié à l'égard de l'employeur[37]. Par ailleurs, s'il s'agit d'un contrat d'entreprise, la compétence de l'intervenant n'est pas intégré est l'entreprise. Elle est davantage accessoire[38]. Il s'agit donc d'un entrepreneur.

Or le critère fondamental maintes fois évoqué de longue date pour confirmer ou infirmer l'existence d'une relation employeur-salarié est celui du contrôle[39]. Cela se traduit spécialement par le droit de donner des ordres et des instructions au salarié sur la manière d'exécuter son travail[40]. Néanmoins, le critère du contrôle, ainsi défini, soit donner des directives précises sur la façon d'exécuter le travail, s'avère

[35] Moose Jaw Kinsman Flying Fins c Ministre du revenu national, C.A.F., no A-531-87, 15, Janvier 88 D.T.C. 6099.
[36] Access Communications Costco-operative Limited c La Reine, 2003, CCI 873, (Can LII)
[37] Sur le lien de dépendance ou de subordination, voir Canada (Procureur général) c. Jencan Ltd, (1998) 1, CF, 187
[38] Stevenson Jordans et al vs MacDonald and Evans, (1951) T.L.R. 101
[39] R. vs Walker, (1858) 27, L.J.M.C. 207
[40] Hôpital Notre-Dame de l'Espérance et Théorêt c. Laurent et al., (1978) 1, R.C.S. 605

inapplicable lorsqu'il s'agit de professionnels investis par la force des choses d'un niveau d'autonomie élevé[41].

5. Les critères les uns par les autres

Par conséquent et subséquemment, les critères précédemment cités furent précisés afin de permettre aux acteurs sociaux concernés de mieux différencier le salarié de l'entrepreneur[42]. Lesdits critères doivent être appliqués les uns par les autres afin d'interpréter l'ensemble de la problématique en cause. Vient ensuite la dimension intégrative. Qualifié d'abord de critère d'organisation, la jurisprudence s'en servit ultérieurement pour construire le critère d'intégration[43]. Dans tous les cas, le critère d'intégration s'applique du point de vue du salarié par opposition à celui de l'employeur.

L'intervenant qui s'est engagé à exécuter des tâches données les accomplit-il en tant que personne dans les affaires à son compte[44]. Si la réponse est affirmative, il s'agit d'un entrepreneur. Dans le cas contraire, il s'agit d'un salarié. Dans tous les cas, le degré de contrôle fait partie de la plupart des diagnostics malgré son caractère limitatif face au travail professionnel. De cela découle un certain nombre de questions :

- L'intervenant fournit-il son propre outillage ?
- Engage-t-il lui-même des aides ?
- Quelle est l'étendue de ses risques financiers ?
- Jusqu'à quel point est-il responsable des mises de fonds et de la gestion ?
- Peut-il tirer véritablement profit d'une gestion saine de l'accomplissement de ses tâches ?

La considération des critères les uns par les autres ou le critère multiple vise à prendre en compte la complexité du travail d'un intervenant dans ses composantes intrinsèque ou extrinsèque[45]. Par exemple, pour évaluer le travail professionnalisé, le critère de contrôle s'avère nettement imparfait. Surgit alors le concept de « bon sens »[46]. Il est toujours important d'évaluer le plus justement possible la relation globale que les parties entretiennent entre elles. Les critères n'ont pas tous la même importance. Il faut donc soupeser les facteurs les uns par rapport aux autres en retenant ceux qui tendent davantage vers l'optimalité[47].

Conclusion

Les conditions de travail du technicien entrepreneur, au plan extrinsèque, sont abondamment distinctes de celles du salariat spécialement au plan fiscal et de la responsabilisation du donneur d'ouvrage à son endroit. En clair, il ne bénéficie pas des lois du travail relatives aux conditions de travail. Payé à l'acte, travaillant la plupart du temps pour un seul client, il ne compte pas ses heures d'ouvrage. Son entreprise ne compte souvent qu'un seul intervenant c'est-à-dire lui-même. Lors d'une fin de contrat, il a très peu de recours. Par ailleurs, contrairement au salarié, il a droit aux exemptions fiscales dévolues au statut d'entrepreneur.

Ce contexte de l'entrepreneur « déguisé en salarié » est-il susceptible de s'élargir vers d'autres secteurs d'emplois comme les manufactures ou le secteur public ? C'est là que le syndicalisme est susceptible de faire preuve de vigilance. À priori, les forces qui voudraient son élargissement ne se sont pas encore organisées d'une manière éminemment visible. L'entrepreneuriat appliqué à des travailleurs dont la tâche est répétitive et qui n'ont qu'un seul client favorise une grande flexibilité des sites de travail. Mais cette forme d'organisation du travail soulève une vaste problématique au niveau de la qualité et de la sécurité des emplois. En outre, il est possible que la formule soit appliquée éventuellement dans de nouveaux secteurs industriels incluant le service public. Reste à voir son évolution future ! Est-ce qu'il y aura resserrement du côté du salariat ou élargissement vers l'entrepreneuriat dans d'autres milieux industriels ? Voilà un domaine susceptible de soulever l'intérêt accru des acteurs sociaux face à un monde industriel en mutation.

[41] Atiyah, P. S., Vicarious Liability in the Law of Torts, Londres, Butterworth, 1967, p 41
[42] Montreal v. Montreal Locomotive »Works Ltd. et al., (1947) 1 D.L.R. 161 (pp. 169-170)
[43] Voir Stevenson, Jordan et al, op. cit.
[44] Market Investigations Ltd, v. Minister of Social Security (1968) 3 All E. R. 732
[45] Sur le critère multiple, voir Morren v. Swinton et Pendlebury Borough Council (1985) 57, 6
[46] Cassidy v. Minister of Health (1975) 2, K.B. 343 ou Whittaker v. Minister of Pensions and National Insurance, (1967) 1, Q. B. 156
[47] Voir P.S. Atiyah, op.cit

L'AUDIT INTEGRÉ : QUELLE APPROCHE ET QUELLE MÉTHODOLOGIE ? ÉTUDE EMPIRIQUE SUR UNE TRENTAINE D'ENTREPRISES SITUEES A CASABLANCA ET TANGER - MAROC

Souad BOUNGAB
Enseignant Chercheur à l'Université Abdelmalek Essaidi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Tanger - Maroc
Groupe de recherche « Management et Audit des organisations »
boungabsouad@yahoo.fr

Introduction

De même que ses moyes, les objectifs et les domaines d'application de l'audit n'ont pas cessé d'évoluer. D'abord confié à l'examen des comptes et des procédures comptables, l'audit s'est progressivement intéressé aux opérations, aux méthodes, à l'organisation, à la performance… de l'entreprise. On assiste de plus en plus au développement de l'audit dit de management ou audit de performance ou plutôt audit intégré.
En effet, au niveau pratique, nombreuses sont les modalités d'exercice de l'audit. Néanmoins, nous pourrons les scinder en deux grandes catégories : les pratiques traditionnelles classiques et les pratiques modernes évolutives et intégrées.
L'audit classique est limité au niveau de son étendue téléologique, spatiale et temporelle. C'est un audit dit de conformité ou de régularité axé sur une ou quelques fonctions. Il consiste dans l'évaluation et l'analyse du passé.
Quant à l'audit moderne ou l'audit de performances appelé aussi audit intégré est un audit orienté essentiellement vers l'examen de l'efficacité et de la performance de plusieurs fonctions tout en veillant sur les interrelations entre celles-ci. Il a souvent une vision globale permettant d'anticiper les turbulences de l'environnement, d'appréhender les risques nouveaux et de participer à l'amélioration permanente de l'entreprise. C'est bien un audit au service de progrès du management et de la bonne gouvernance.

L'objectif de notre article est de répondre aux interrogations suivantes :
Quels sont les critères d'identification d'un audit intégré ?
En quoi l'audit de performance intégré est- il différent des autres types d'audit?
Quelle approche et quelle méthodologie utilise t- on pour un audit intégré?

Pour répondre à ces interrogations, il est utile de positionner, dans un premier temps, le concept d'audit intégré par rapport aux autres types usuels d'audit, d'exposer ensuite son approche et sa méthodologie et de présenter en fin les résultats d'une enquête sur la pratique d'audit (selon les différents critères d'intégration que nous avons identifiés et exposés ci après) auprès d'une trentaine d'entreprises des deux premières régions industrielles du Maroc (Casablanca et Tanger) .

1. Cadre Conceptuel : Audit Intégré

Le concept d'audit intégré appelé aussi audit de gestion ou audit de performance n'est pas récent. Cependant, plusieurs auteurs en donnent simplement la définition sans proposer un support théorique ni méthodologique propre. L'audit intégré est né de la volonté de dépasser les objectifs étroits des audits comptables, fonctionnels et opérationnels. L'audit de performance se distingue des autres audits par sa portée : il entend englober et dépasser les objectifs des autres audits.

Burton (1968) définit l'audit intégré ou de performance comme celui de la performance globale de l'entreprise. Il prédit un accroissement des besoins d'évolution de la gestion chez les actionnaires. L'auteur constate le vide qui existait en ce moment en matière d'audit de gestion et suggère de considérer quatre principaux aspects dans l'élaboration de ce nouvel audit :

- La portée d'un tel audit
- La définition des critères de performance
- Les problèmes liés à l'exécution de l'audit
- Les problèmes liés à la forme à trouver au rapport d'audit.

Pour Morse (1971), l'audit de performance est un audit intégré. C'est celui de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation. Il propose de partir des critères de performance existants et définis par l'entreprise elle-même, d'en juger la pertinence et si nécessaire de leur substituer des critères plus opératoires

Selon Wally (1974), l'audit intégré est un audit de gestion. C'est une analyse systémique et critique des performances de gestion de l'organisation.

L'auditeur propose une série de questions portant sur différents aspects de l'organisation et de sa gestion, aucune démarche cohérente n'est proposée. Son grand mérite a d'abord été d'introduire l'éthique de gestion dans l'évolution de l'audit et de considérer ensuite le poids de l'environnement externe.

L'audit intégré est un audit de gestion qui tente d'examiner les sous système de gestion (planification, organisation, direction et contrôle) et de cerner les performances relatives d'une entreprise par rapport à ses concurrents en étudiant tous ses compartiments : aspect administratif, organisationnel, opérationnel et managérial.

D'après Richard (1993) il existe deux conceptions principales de l'audit des performances : dans l'une, il s'agit de juger de la qualité des performances techniques des systèmes d'information, d'organisation et de direction mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs ; dans l'autre, il s'agit de porter un jugement sur les performances de l'entreprise elle-même ainsi que sur sa gestion .

L'Institute of Internal Auditors(IIA) , dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné une définition de l'audit interne, adaptée par l'IfAcI (chapitre français de l'IIA) et l'AMACI (chapitre marocain de l'IIA) en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » (IfAcI 2004).

Tableau 1 : Audit intégré
Synthèse des différents apports conceptuels

AUTEURS	Définitions	Eléments de définitions retenues
BURTON (1968)	**Audit intégré = audit de gestion** **Il n'est pas l'audit de l'opportunité des actes de gestion mais de leur réussite**	**-Audit intégré=Audit de performance = audit de gestion** **-Évaluation des systèmes de gestion et de contrôle interne**
MORSE (1971)	**Audit intégré = audit de performance.** **Il englobe les autres formes d'audit**	**-Jugement des performances globales :** **Internes/externes** **Quantitatives/** **Qualitatives**
WALLY (1974)	**Audit intégré = audit intégrant l'environnement interne et l'environnement externe** **-L'éthique est considérée comme critère d'une bonne gestion** **- La prise en compte de l'environnement externe**	**-Intégration des audits opérationnels et Fonctionnels**

THRNILL (1981)	**Audit intégré = audit total** **- Démarche comparative dans l'évaluation des performances** **- L'audit de gestion intègre les audits comptable et opérationnel**	**-Approche sélective** **-Approche systémique** **-Examen de la réalisation de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité dans l'emploi des ressources disponibles et des systèmes**
RICHARD (1993)	**L'audit intégré =** **-juger la qualité des performances des différents systèmes** **-juger les performances de l'entreprise dans sa globalité**	**-Évaluation mais aussi recommandations d'amélioration** **-Création de la valeur ajoutée**
IIA **IfAcI** **AMACI** **(2004)**	**L'audit interne = audit de management** **Audit des systèmes** **Audit qui intègre les objectifs** **Audit qui intègre les processus** **Audit qui intègre les risques**	
RENARD (2011)	**L'audit interne = audit de performance** **-garanti une gestion efficace des performances** **-anticiper les risques**	

2. Approche Méthodologique De L'audit Intégré

Au niveau pratique, les auditeurs ont besoin, pour atteindre leurs objectifs et couvrir leurs champs d'action, d'une approche méthodologique efficace et pertinente. Celles fréquemment utilisées, présentent certaines limites. En effet, certains adoptent l'approche du pointage détaillé, d'autres utilisent l'approche analytique, certains font recours à l'approche par les risques.
Cependant, on pourrait envisager une approche globale qui dépasserait les limites desdites approches classiques et qui adopte une méthode sélective, efficace et performante.
Cette approche qu'on peut qualifier d'intégrée resitue l'entreprise selon ses objectifs dans le temps (l'entreprise corps en devenir) et dans l'espace (l'entreprise acteur social d'un environnement complexe).
En se souciant des performances globales de l'entreprise, l'approche intégrée essaye de dépasser les approches à caractère statique ou partiel. Elle considère que si la notion de performance est universelle, sa mesure, elle, ne peut être que contingente.
La démarche poursuivie par l'audit est une démarche sélective soucieuse de l'économie, d'efficacité mais aussi d'efficience fondée sur une approche par les risques globaux de l'entreprise (internes et externes).

Cette approche situe l'audit et l'entité selon les dimensions suivantes :

- La dimension spatiale : c'est l'espace couvert par l'audit. Il s'agit des fonctions de l'entreprise, des opérations, des procédures, des systèmes, etc.
  Il peut être étendu aux interrelations et aux interactions entre composantes du système audité.
- La dimension téléologique : il s'agit des objectifs des missions de l'audit. Il peut viser la conformité, l'efficacité ou la performance.
- La dimension temporelle : il s'agit d'une évaluation du passé et / ou du présent et / ou du futur parce que l'entreprise est un passé, un présent et surtout un projet. Certains auditeurs se limitent aux documents et à l'information existante dans l'entreprise, d'autres, en plus, vérifient les opérations et les actions au moment de leur déroulement, d'autres au contraire ne se limitent pas à ceux-ci, mais essayent de se procurer des informations prospectives concernant l'évolution future de l'organisation et de son environnement et analyse les risques (Gramling et Myers 2006).Par ailleurs, la projection dans le temps des plans d'audit informe également sur l'étendue temporelle de l'audit.

3. Typologie D'audit Selon L'approche Intégrée

La typologie d'audit présentée par la littérature ne rend pas compte de la diversité des audits. On peut dire qu'il y a autant d'audits que de fonctions ou de systèmes (Bertin, 2007). En effet, selon la typologie usuelle de l'audit on peut distinguer entre autres et selon des critères multiples les audits suivants :
- Selon le statut de l'auditeur : on distingue l'audit légal de l'audit contractuel.
- Selon la nature de l'audit : on distingue l'audit interne et l'audit externe.
- Selon le type de la fonction auditée : audit comptable, audit financier, audit social, audit de production, audit marketing, audit qualité, audit approvisionnement…
- Selon les objectifs de l'audit on distingue entre l'audit de conformité, l'audit de régularité ou audit d'efficacité.
- Etc.…

Ainsi, pour dépasser ce problème de classification et de typologie, nous avons eu recours à l'approche intégrée qui permet de regrouper l'ensemble des audits selon trois types :

-Audit à niveau d'intégration faible.
-Audit à niveau d'intégration assez élevé.
- Audit intégré.

3-1- Audit à niveau d'intégration faible

L'audit à niveau d'intégration faible est généralement un audit qui s'intéresse à l'évaluation d'une fonction ou plusieurs sans prendre en considération les interactions et les interrelations entre les composants du système en question.

Au niveau spatial : audit d'une ou de quelques fonctions

L'audit traditionnel ou fonctionnel est un audit qui porte sur une ou deux fonctions particulières de l'entreprise, exemple l'audit de la fonction comptable, l'audit de la fonction de production, audit de la fonction ressources humaines…
Nous pouvons imaginer autant d'audit que de fonctions. Cependant, ce type d'audit se limite à une fonction sans pour autant s'intéresser ni aux relations qu'elle a avec d'autres fonctions ni à sa participation à la performance globale de l'entreprise.
Ce type d'audit ne s'intéresse pas à l'entreprise en tant que système qui se décompose en sous systèmes (Laraqui Houssaini, 1994) :
Le système de gestion des fonctions et des structures ou système d'organisation ;
Le système de gestion des comportements ou système d'animation ;
Le système de finalisation ;
Le système d'information ;
Le système des sécurités ou système de contrôle interne.

L'audit fonctionnel traditionnel n'intègre pas ces différents sous systèmes. L'audit comptable à titre d'exemple s'intéresse aux documents produits par la fonction comptable et aux éléments du contrôle interne susceptibles d'affecter la qualité de l'information et non à l'organisation de la fonction ni aux sécurités appliquées ni à la contribution de la fonction aux performances de l'entreprise.

Au niveau téléologique : audit de régularité

L'audit traditionnel a pour objectif de juger les résultats de la fonction ou du sous système défini préalablement sans les intégrer par rapport aux objectifs ni par rapport aux plans.
Il n'exploite ni les virtualités des systèmes de gestion dans son ensemble ni du système de contrôle interne. Il ne tient pas compte non plus des performances de gestion.

Au niveau temporel : audit à postériori

Ces audits sont des audits limités dans l'espace et dans le temps. Ils s'intéressent à la sûreté, à la régularité et la conformité d'une ou de quelques fonctions. Ils sont orientés vers des recherches à postériori. Il s'agit de détecter les erreurs déjà intervenues et d'en préciser les responsables. L'audit permet de crédibiliser l'information disponible, cependant il demeure rare qu'il s'applique à des informations prévisionnelles. Par ailleurs, les interventions sont plutôt ponctuelles.

3-2- Audit à niveau d'intégration assez élevé

L'audit n'a pas cessé d'évoluer, d'abord confié à l'examen des comptes, des fonctions et des procédures, il s'est progressivement intéressé aux interactions entre fonctions, aux méthodes, aux opérations et à l'organisation de l'entreprise.

Au niveau spatial : audit des systèmes de gestion

A ce niveau l'audit s'intéresse à l'examen des systèmes de l'entreprise et à l'entreprise en tant que système. Lors de sa mission, l'auditeur prend en compte les interactions et les dimensions de chaque élément, de chaque opération, de chaque activité et les considère tous interdépendants. Aussi s'intéresse- t- il à la cohésion, à la cohérence, à l'harmonie et à l'efficacité des systèmes, des fonctions, des méthodes et des procédures internes. C'est une condition nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise mais elle est insuffisante. L'entreprise ne peut se réduire à ses finalités internes. Elle est un système ouvert en dialogue permanent avec son environnement externe qu'il faut intégrer.

Au niveau téléologique : audit des systèmes de gestion

L'audit à ce niveau est une évaluation périodique, continue et indépendante des systèmes de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations appropriées. Il comprend d'une part l'analyse et l'évaluation des systèmes de gestion (planification, organisation, direction et contrôle) et d'autre part l'intégration des facteurs déterminants la performance (Renard, 2006).
Pour Bertin (2007), ce type d'audit s'intéresse à l'évolution des processus de gestion beaucoup plus qu'à l'évaluation des performances. Il a pour objectif d'examiner la fiabilité de l'information, l'efficacité des méthodes, des fonctions et des systèmes.
L'objectif de ce type d'audit n'est pas d'apprécier la performance particulière mais de s'assurer surtout de l'adéquation de l'application des dispositions prises par la direction.

Au niveau temporel : audit du présent

Cet audit dépasse l'audit fonctionnel traditionnel focalisé sur le passé (information rétrospective) mais intègre aussi le présent.
En évaluant les processus et les actions en cours, cet audit peut être assimilé à un audit du passé et surtout du présent. Il permet de juger l'efficacité des opérations ou d'un système dans son fonctionnement actuel en plus du jugement des informations du passé.

3-3- Audit intégré

Le concept d'audit intégré a été développé pour la première fois au Canada sous l'égide de la formation canadienne pour la vérification intégrée.
Racine (1991): « L'audit intégré est un examen qui permet de déterminer de façon objective et constructive jusqu'à quel point les ressources financières, humaines, matérielles sont gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité et les liens de responsabilité sont raisonnablement supportés.
C'est un audit qui essaye d'intégrer les dimensions de l'entreprise considérée comme système complexe».

Au niveau spatial : audit des systèmes

L'ensemble est souvent impossible de saisir et examiner d'emblée, l'audit intégré s'en remet aux autres types d'audit, s'ils existent, pour comprendre et évaluer quelques parties de l'entreprise.
Cependant, pour les grandes entreprises, où les parties de l'ensemble sont difficiles à appréhender, l'audit intégré est sélectif. Il se concentre sur les systèmes les plus importants, sur les centres clés et sur la performance globale.
Dans ce cas des zones grises ou des zones à risque doivent être identifiées. L'approche par les risques est souvent utilisée (Schick, 2007).

Grumber (1983) et L'IFACI (2004) sont pour l'utilisation de l'approche dite globale, au niveau d'une mission d'audit intégré, qui est basée sur les deux principes suivants :
- aucune opération à l'intérieur d'une société ne peut être indépendante ;
- et toute opération a multiples facettes.

L'auditeur doit prendre en compte toutes les interactions et dimensions de l'opération et du système audité.

Au niveau téléologique : audit des performances

L'audit intégré a généralement comme objectif d'évaluer et d'analyser les performances d'une organisation. Cependant, avant d'apprécier les résultats, il est opportun de comprendre et d'évaluer d'abord les processus de gestion qui les ont générés.

a- évaluation des systèmes de gestion :

Il s'agit d'examiner la gestion comme décision, comme action mais aussi comme résultat.

- Comprendre le déroulement de l'action :

La compréhension du processus de gestion permet d'isoler les zones critiques de gestion c'est-à-dire les risques qui peuvent alerter les processus mais aussi le résultat final.
Il est peut vraisemblable que les performances soient satisfaisantes si le processus enclenché pour l'atteindre est inadéquat ou déficient.
Le processus de gestion tourne autour de ces trois éléments en général :

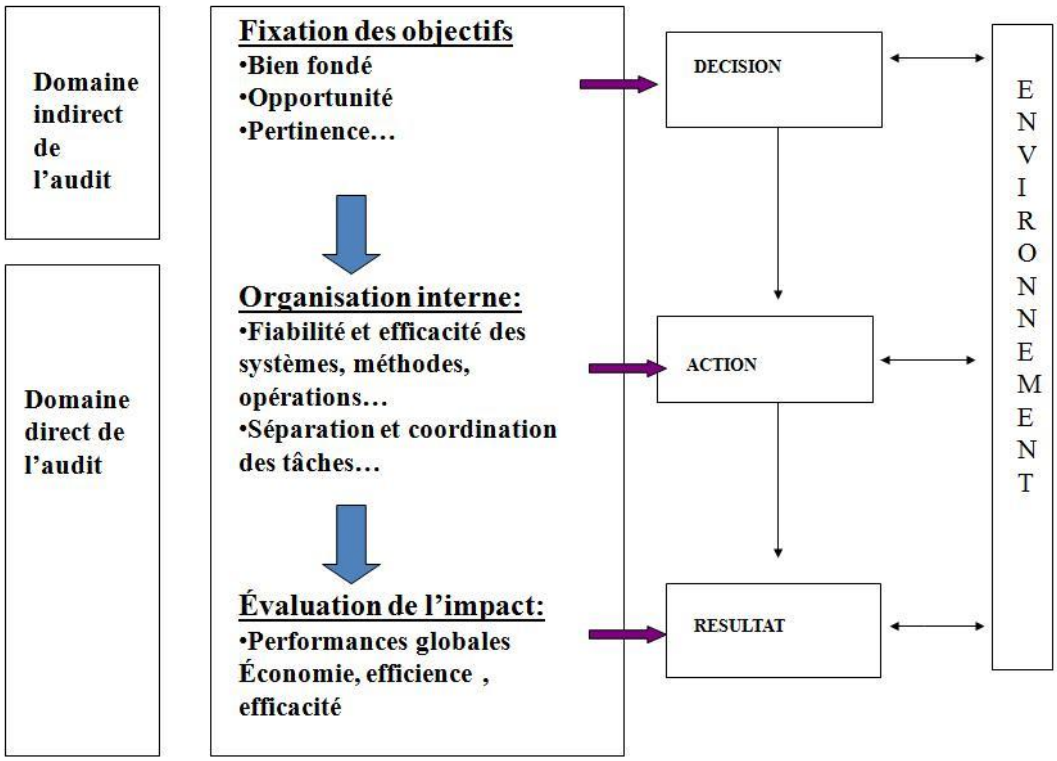
- La décision d'agir
- Le déroulement de l'action
- Le résultat de l'action.

A ce niveau, l'on suppose que la décision d'agir soit déjà prise, on évalue dans une première phase l'efficacité du déroulement de l'action. Bien qu'il ne revienne pas souvent à l'auditeur d'évaluer la décision, mais il peut dans une démarche récurrente la mettre en cause si les résultats et les processus ne sont pas satisfaisants.

- Evaluer les résultats de l'action :

Est efficace l'action qui atteint son but. La mesure de l'efficacité part donc du résultat et le compare aux objectifs préalablement définis. En effet, un processus de gestion efficace n'est pas la finalité de l'acte de gestion. L'acte de gestion poursuit un objectif. La gestion non pour la gestion mais la gestion pour le résultat escompté. Une gestion performante s'apprécie en termes d'impact et non de processus seulement.
Le résultat est le couronnement du processus : les moyens sont au service d'une fin. Le résultat est ici pris dans son acception la plus large au sens d'impact, de conséquence, d'effet ou de retombée. Le résultat n'est pas perçu uniquement en termes quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Figure 1- objectifs et domaines d'application de l'audit intégré



b- Evaluation des performances internes et externes :

Alors que les audits classiques semblent privilégier la finalité interne de l'organisation (sécurité, conformité aux règles et procédures internes, efficacité des opérations et des décisions…), l'audit intégré tient compte aussi de la finalité externe de l'entreprise (compétitivité, solvabilité, …).

L'audit intégré est une évaluation des performances de l'organisation considérée comme acteur et enjeu social en relation avec son environnement externe. L'entreprise ne peut survivre si elle est continuellement moins performante que ses concurrents. La performance externe est donc l'autre condition de la pérennité en plus de la performance externe.
Aussi faut t-il selon Vaurs (1992), anticiper les turbulences de l'environnement externe, appréhender les risques et participer à la croissance harmonieuse de l'entreprise est l'objectif de l'audit intégré.

Au niveau temporel : audit du passé, du présent et du futur

Si l'audit classique est surtout focalisé sur le passé ou sur le présent, l'audit intégré englobe le passé, le présent et le futur.
Pour réussir, il faut prendre en considération les lacunes du passé, les analyser, les corriger mais aussi se préoccuper du présent pour l'ajuster et en fin anticiper les risques du futur tout en intégrant les turbulences de l'environnement.
L'audit devient alors dynamique menu d'une vue historique prolongée dans le futur. Les plans d'audit sont des plans étalés dans le temps : plans à court, à moyen et long terme.

4. Résultats De L'étude Empirique : Etat Des Lieux De L'audit Intégré Au Maroc

L'étude sur le terrain a porté sur un échantillon 30 entreprises marocaines appartenant à la région de Tanger et à la région de Casablanca comme étant les premiers pôles industriels au Maroc. Ces entreprises font recours à l'audit externe et / ou ont un service d'audit interne.

Le mode opératoire de collecte des données, en l'occurrence le questionnaire, est subdivisé en deux parties : la première porte sur l'entité en question et la seconde sur les pratiques d'audit interne et externe, sur leur niveau d'intégration au niveau téléologique, spatial et temporel.

Le questionnaire à été établi et administré auprès des auditeurs, des directeurs ou des responsables des systèmes de contrôle. Le traitement des données a eu lieu sur le logiciel SPSS.

L'étude est centrée autour des axes suivants :

- Quelles pratiques d'audit existent-elles au Maroc ?
- Ces pratiques sont plutôt intégrées, peu intégrées ou pas du tout intégrées ?

4.1. Présentation de l'échantillon

Les trente entreprises qui ont répondu à notre questionnaire présentent certaines caractéristiques que nous exposerons successivement selon le type d'entreprise, la nature de l'activité, l'effectif du personnel et les répondants au questionnaire.

Types d'entreprises

Tableau 1- Types d'entreprises

Types d'entreprise	Effectif	Valeur relative
Entreprises privées	21	70%
Entreprises publiques	5	10.7%
Entreprises filiales étrangères	4	10.3%
Total des entreprises	30	100%

Les entreprises privées marocaines représentent 70% de notre échantillon. 10.7% sont des entreprises publiques ou à participation majoritaire de l'Etat, 30.3% sont des filiales d'entreprises étrangères ce qui montre la représentativité de notre échantillon.

Nous soulignons cette représentativité par rapport au secteur d'activité aussi.

Le secteur d'activité

Tableau 2- Secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectif	Valeur relative
Industrie	14	46.6%
Commerce	6	20%
Services	10	33.4%
Total	30	100%

La composition de l'échantillon en fonction du secteur d'activité exprime bien l'architecture de l'économie marocaine avec environ 50% pour les activités industrielles, 30% pour les activités de services qui connaissent de plus en plus une croissance et enfin l'activité commerciale 20%.

La taille selon l'effectif

Tableau 3- Taille selon l'effectif

Effectif des employés	Effectifs	Valeur relative
Moins de 50	0	0%
Entre 50 et 200	6	20%
Entre 200 et 500	9	30%
Entre 500 et 1000	8	26.6%
Plus 1000	7	23.4%
Total	30	100%

Les très petites entreprises ayant un effectif du personnel de moins de 50 ne font pas partie de notre échantillon parce qu'elles ne font pas recours à l'audit. Ceci s'explique par le fait que le niveau de complexité de ces dernières est faible et que les dirigeants n'ont pas besoin d'un système de veille pour gérer leurs petites entreprises.
Au-delà d'une moyenne de 100 au niveau de leur effectif les entreprises éprouvent le besoin d'être auditées.

4.2. Intégration téléologique de l'audit : priorité à la détection des fraudes

A fin d'analyser l'intégration téléologique de l'audit interne, le tableau suivant présente la moyenne et l'écart type (sur une échelle d'attitude de 1à 4) des différents items composants cette variable.

Tableau 4- Objectifs de l'audit interne et l'audit externe dans les entreprises marocaines (Moyennes et écarts types)

Intégration téléologique de l'audit	**Audit externe**		**Audit interne**	
	Moyenne	**Ecart type**	**Moyenne**	**Ecart type**
Détection de la fraude	2.03	1.60	2.17	1.42
Amélioration de la gestion	2.47	1.50	2.17	1.10
Amélioration du contrôle interne	2.40	1.58	2.37	1.40
Appréhension des performances	1.78	1.68	1.90	1.37

Ces résultats indiquent clairement que parmi les objectifs de l'audit interne, la détection des fraudes occupe une place non moins importante que les autres objectifs. La moyenne de l'item 1 qui est de 2.03 est proche de la moyenne absolue 2 (car l'échelle d'attitude étant de 1 à 4), cela signifie que la détection de la fraude est encore encrée dans les objectifs de l'audit interne. Ce genre de mission est assez développé pour l'audit externe (la moyenne de l'item 1 est de 2.17).
La moyenne de l'item 2 relatif à l'amélioration de la gestion pour l'audit interne est 2.47, celle de l'item 3 relatif à l'amélioration du système de contrôle est de l'ordre de 2.40. L'objectif de l'évaluation de la performance n'est pas du tout prioritaire; ceci ce traduit par une moyenne de 1.87 pour l'item 4 correspondant.

Pour l'audit externe les moyennes sont respectivement de 2.17 et 2.37 pour l'amélioration de la gestion et l'amélioration du système de contrôle interne alors que l'examen des performances managériales la moyenne n'est que de 1.90.
Il est à conclure que les objectifs du service d'audit interne diffèrent d'une entreprise à une autre toutefois la détection de la fraude, l'amélioration de la gestion et le suivi de l'amélioration du contrôle interne restent prioritaires alors que l'objectif de l'appréhension des performances est relégué au dernier rang.[48]
En termes de valeurs relatives ces conclusions sont bien confirmées comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 5- Objectifs de l'audit interne et l'audit externe dans les entreprises marocaines (En valeurs relatives)

Dimension téléologique de l'audit	Type d'audit	Valeur relative%
Détection de la fraude	Audit interne Audit externe	12 ,5 24,13
Amélioration des procédures de gestion	Audit interne Audit externe	41,66 58,62
Amélioration du contrôle interne	Audit interne Audit externe	41,66 17,24
Appréhension des performances	Audit interne Audit externe	4,16 0,00

De ce qui précède, dans plus de 12% des entreprises contactées, l'audit interne a comme mission la détection des fraudes. 41% d'entre elles cherchent l'amélioration de la gestion. 41% autres considèrent l'évaluation et l'amélioration du système de contrôle interne comme premier souci de l'audit interne. 4% estiment que l'audit interne à pour objectif l'amélioration des performances.
Pour l'audit externe, le niveau d'intégration téléologique est assez faible. La détection des fraudes représente 24% par contre l'évaluation des performances globales de l'entreprise ne fait pas partie de ses objectifs.
Cette conclusion selon laquelle l'évaluation de la performance et de l'efficacité n'est pas le souci premier des auditeurs rejoint celle de l'enquête (AMACI, 1996) menée par l'institut français des auditeurs et consultants internes (IFACI) et le cabinet Arthur Andersen sur la situation de l'audit dans dix pays. Selon les résultats de cette enquête « parmi les motifs qui ont été à l'origine de la création du service d'audit…, le besoin d'évaluation de l'efficacité des méthodes est plus prononcé au Japon moins en Espagne et au Maroc ».

4.3. Intégration spatiale de l'audit : audit fonctionnel et légal

Tableau 6- Etendue spatiale de l'audit dans les entreprises marocaines (Moyennes et écarts types)

Intégration spatiale de l'audit	Audit externe		Audit interne	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
Étendue fonctionnelle	2.20	1.11	2.43	1.43
Étendue inter- fonctionnelle	1.83	1.19	2.10	1.40
Étendue structurelle et organisationnelle	0.37	1.91	0.60	1.43
Étendue stratégique	0.43	1.12	0.83	1.11

[48] La question posée était d'indiquer (selon une échelle de : 1 « moins important » à 4 « plus important ») l'importance accordée par les auditeurs aux objectifs suivants : Détection de la fraude; Amélioration des procédures de gestion; Amélioration des procédures de gestion; Amélioration du contrôle interne.

La moyenne de l'item 1, à savoir étendue fonctionnelle de l'audit qui est de 2.43, est plus élevée en comparaison avec les moyennes des autres items. Cela signifie que l'audit interne examine plusieurs fonctions alors que l'audit externe a une ou deux fonctions par mission (moyenne 2.20).
De plus l'audit externe s'intéresse peu aux interactions entre les différentes fonctions. Il n'intègre pas suffisamment cette dimension soit une moyenne de l'item de 1.83 ; alors au niveau de l'audit interne elle atteint 2.10 (sachant que la moyenne est de 2 selon une échelle d'attitude de 1à 4).
Quant à l'étendue de l'audit à la structure et à la stratégie, elle est presque nulle (0.37 et 0.43). Pour l'audit interne la situation n'est pas assez différente soit 0.60 et 0.83 comme mentionné dans le tableau ci dessus.
Ceci se confirme à travers l'analyse des valeurs relatives présentées ci après.

Tableau 7- Etendue spatiale de l'audit interne et externe dans les entreprises marocaines (Valeurs relatives)

Dimension spatiale de l'audit	**Type d'audit**	**Valeur relative %**
Étendue fonctionnelle	Audit interne Audit externe	75 93
Étendue inter- fonctionnelle	Audit interne Audit externe	12,5 3,44
Étendue structurelle et organisationnelle	Audit interne Audit externe	8,33 0,00
Étendue stratégique	Audit interne Audit externe	4,16 3,44

Du tableau ci-dessus, nous constatons que l'étendue spatiale de l'audit n'atteint pas un seuil important. Parmi les 24 entreprises qui ont une fonction d'audit interne, 18 d'entre elles, soit 75% ne s'intéressent qu'à une ou deux fonctions.[49]
Par contre sur 29 entreprises qui font recours à l'audit externe 27 d'entre elles, soit 93% se limitent à l'audit d'une ou de deux fonctions en occurrence la fonction comptable et ou financière. Il ne porte pas un intérêt aux disfonctionnements relatifs aux interactions qui existent entre les différentes fonctions ni à ceux relatifs à l'organisation ni à ceux d'ordre stratégiques. La situation n'est pas meilleure pour l'audit interne qui se soucie légèrement de l'interaction entre les fonctions.

4.4. Intégration temporelle de l'audit : le court terme prévaut

Pour examiner l'étendue temporelle de l'audit, il était utile de se demander sur l'existence ou non d'un plan d'audit que ce soit interne ou externe et de vérifier si ces plans, une fois qu'ils existent, sont à court, à long ou à moyen terme.

Tableau 8 - Etendue temporelle de l'audit dans les entreprises marocaines (Valeurs relatives)

Dimension temporelle de l'audit	**Valeur relative %**
Plan d'audit inexistant	30
Plan d'audit à court terme	50
Plan d'audit à moyen terme	16,76
Plan d'audit à long terme	3,33

[49]*Pour analyser l'étendue fonctionnelle, la question posée était d'indiquer (selon une échelle de : 1 « moins important » à 4 « plus important ») le nombre des fonctions auditées.
*Pour analyser l'étendue inter-fonctionnelle, la question posée était d'indiquer (selon une échelle de : 1 « moins important » à 4 « plus important ») si les relations et interactions entre fonctions sont identifiées et analysées par l'audit.
*Pour analyser l'étendue structurelle et organisationnelle, la question posée était d'indiquer (selon une échelle de : 1 « moins important » à 4 « plus important ») si la structure et l'organisation font objet d'audit.
* Pour analyser l'étendue stratégique, la question posée était d'indiquer (selon une échelle de : 1 « moins important » à 4 « plus important ») si l'audit s'étend à l'analyse de la stratégie.

L'intégration temporelle de l'audit est assez faible. Les entreprises n'ayant pas de plan d'audit représentent 30%; alors que taux des entreprises ayant un plan d'audit à cour terme est de 50%.
Pour le moyen terme la valeur relative n'est que de 16% ; alors que le plan d'audit à long terme est de 3%. Ce qui signifie que les missions d'audit sont des missions ponctuelles qui ne sont pas planifiées dans le temps.
Cela a été vérifié par les résultats d'une enquête menée dans plusieurs pays : « la fonction de l'audit interne s'appuie sur un plan d'audit dans 94% des cas. Cette pratique est moins courante au Maroc, en France est en Belgique. Pays d'improvisation, le Maroc se démarque sensiblement soit 27% des entreprises interrogées ne disposent pas de plans d'audit » (AMACI, 1996).
En outre, concernant la nature de ces plans, la dite enquête signale que si les directeurs opérationnels sont, dans la majorité, consultés pour l'élaboration de ce plan d'audit soit 62% dans les entreprises privées et 80% dans les entreprises publiques et semi publiques. Il n'en est pas de même pour le Maroc où 32% des entreprises uniquement impliquent les responsables opérationnels dans l'élaboration du plan d'audit s'il existe.
Ainsi, les missions d'audits seraient d'ordre curatif et non anticipatif. Les plans d'audits sont à court terme et sont élaborés par la direction générale et les auditeurs sans consultation des directions opérationnelles.

Conclusion

L'évolution de la pratique de l'audit dans les entreprises à donné lieu à une typologie très riche mais qu'on pourrait scinder en pratiques traditionnelles et pratique modernes.
Cependant, pour la présentation et la définition des différentes pratiques de l'audit nous nous sommes heurtés à un problème de choix des critères de classification des pratiques de l'audit. Le recours à un critère synthétique était nécessaire, c'est le critère de classement des audits selon leur niveau d'intégration.

Ainsi, nous avons distingué trois types d'audit :

- Le premier type est limité au niveau de son étendue spatiale, téléologique et temporelle. Il a comme objectif la régularité et la conformité. Il est limité à une ou deux fonctions. Il se base essentiellement sur des informations du passé. Il n'existe pas de plan d'audit, les missions sont ponctuelles.

- Le deuxième étant assez intégré, il a se fixe comme objectifs la conformité, la régularité mais aussi l'efficacité. Il se base sur les informations du passé, du présent mais peu du futur. Son plan d'audit est à court terme.

- Le troisième type d'audit considéré comme intégré est orienté essentiellement vers l'évaluation de la performance de l'entreprise dans sa globalité. Il s'agit d'examiner plusieurs fonctions et les interrelations éventuelles qui existent entre elles. Le plan d'audit est souvent à moyen et ou à long terme. L'information étant très diversifiée et intègre le passé, le présent et le futur.

La diversité de la pratique ne pourrait être que contingente. En effet, la pratique de l'audit, autrement dit son niveau d'intégration, est influencé d'une façon significative par la taille de l'entreprise, la complexité de son activité, de son système d'organisation et de son système de contrôle (Bertin, 2007).
La pratique de l'audit au Maroc est caractérisée par son niveau d'intégration faible. La détection de la fraude est un objectif important pour l'audit interne comme pour l'audit externe. L'examen du système de contrôle interne et du système de gestion est quand même prioritaire. Cependant l'appréhension des performances et leur amélioration ne fait pas partie des objectifs de l'audit externe et très rarement des objectifs de l'audit interne.
Au niveau de son étendue spatiale nous nous apercevons que dans la majorité des entreprises, l'audit interne (75% des cas) comme l'audit externe (93% des cas) s'intéressent surtout à une ou deux fonctions et n'ont pas cette vision d'ensemble. Par ailleurs, l'analyse des interactions entre celles-ci restent très limité. L'audit des structures, des stratégies et des performances 3% pour l'audit externe et 8% pour l'audit interne.
Au niveau de son étendue temporelle, l'audit se base surtout sur des informations du passé et du présent et n'a pas une vision sur le devenir de la société. Les plans d'audits s'ils existent sont à cout terme. Les missions d'audit ne sont pas, de ce fait, programmées. Ce sont des missions ponctuelles surtout pour l'audit externe.

Si nos conclusions ne sont pas généralisables de plein droit, les principales d'entres elles peuvent l'être sous quelques réserves.
En effet, la présente investigation est restrictive parce qu'elle ne pouvait prétendre porter sur un échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises faisant recours à l'audit, forcément hétérogènes quant à leur espaces de contingence.
Ces limites pourraient être dépassées suite au recours à un échantillon plus important et par l'introduction de plusieurs autres variables qui n'ont pas été intégrées.

Bibliographie

Association Marocaine des auditeurs et consultants internes, (1991). « L'audit interne : efficacité et progrès » AMACI, Casablanca.
Association Marocaine des auditeurs et consultants internes, (1996). « Le bulletin de l'Audit interne ». AMACI n°10 Casablanca.
Assmoun, M. (1994). « L'exercice de la fonction d'audit et la dimension de l'entreprise : quelles particularités ». Revue française de l'Audit interne n° 119.
Autissier, D. (2001). «Nature des changements produits par une mission d'audit interne», Comptabilité - Contrôle-Audit.
Barnoux, G. (1990). L'audit marketing : analyse des risques marketing et démarches d'audit. Mc Graw-Hill, Paris.
Baulon, D. (1995). « L'audit interne facteur de compétitivité dans l'industrie ? ». Revue Française de l'Audit Interne n°76.
Bertin, E. (2007). Audit interne, Eyrolles Editions d'organisation.
Bidah, A. (1996). « L'audit entre transparence et réticences ». Maroc Economie n°89.
Burton, J.C. (1968). « Management auditing ». The journal of accounting. In Moussa, Y.(1990).« l'Audit de gestion : application aux sociétés financières d'innovation ». Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris – IX Dauphine.
Casta, J-F. (1994). « 25 ans d'audit : émergence d'une économie de l'opinion ». Edition Massan.
Collins, L.Benjelloun S-E. (1994). L'Audit Interne outil de compétitivité. Les éditions Toubkal, Casablanca.
Coopers et Lybrand (1992). La nouvelle pratique du contrôle interne. Les éditions d'organisations, Paris.
Claire, M-F. (1993). « Audit interne des organisations : Audit d'une entité sous management intégré, cible sur le processus de pilotage ». Mémoire de DES.
Didis, SK. (1993). « L'amélioration continue des performances de l'audit interne : le concept kaizen », Revue Française de l'Audit interne n° 117.
Ebondo Wa Mandzila, E., (2006). «La gouvernance de l'entreprise».une approche par l'audit et le contrôle interne, L'Harmattan.
Egg, G. (2005). « Le social dans la grande marmite de l'audit», actes du Congrès de L'IAS, IAE de Lille.
Fleury, J-M. (1991). « Pour une méthodologie d'audit des performances de l'entreprise ». Mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable.
Gramling, A.A. et Myers, P.M. (2006). « Internal auditing's Role in ERM». Internal Auditor, April.
Gruber, J. (1983). « L'Audit opérationnel : une approche intégrée ». Revue Française de l'Audit Interne n°67.
IfAcI. (2004). Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IfAcI.
IfAcI. (2002). « L'audit interne vers un collaboration renforcée avec ses partenaires externes», site internet de l'IfAcI (www.ifaci.com).
Laraqui Houssaini, M. (1994). « L'audit, une étape dans un processus de remise en cause ». Revue Française de l'audit Interne n°118.
Malleret, V. (1992). « Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centre de couts discrétionnaires ».Thèse de doctorat - Paris IX.
Morse, H. (1971). « Performance and operational auditing». The journal of accountancy. In Moussa, Y(1990.).« l'Audit de gestion : application aux sociétés financières d'innovation ». Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris - IX Dauphine.
Moussa, Y (1990).« L'Audit de gestion : application aux sociétés financières d'innovation ». Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris - IX Dauphine.
Naaima, M., (2004). « L'audit stratégique : des auditeurs de haut niveau face à des dirigeants ouverts», Revue d'audit interne (IfAcI).
Pigé., (2001). Audit et Contrôle interne. Edition management et société.
Racine, M. (1991). « La vérification interne de l'administration Québécoise ». AMACI.
Renard, J. (2006). Théorie et pratique de l'audit interne. Les éditions d'organisation, Paris.

Renard, J. (2011). Audit interne et contrôle de gestion pour une meilleure collaboration. Les éditions d'organisation, Paris.
Richard. J, (1990). « L'Audit des performances », Cahier français n°248.
Schik, P. (2007). Mémento d'audit interne, Dunod.
Szylar, C. (2005). « Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de responsabilité sociale des entreprises ». Actes de congrès de l'IAS, IAE de Lille
Van Hoorebek, D. (2005). « Reconsidération d'un des fondements de l'audit social : performance sociale et économique, une vision au niveau individuel ». Actes de congrès de l'IAS, IAE de Lille
Vaurs, L. (1992). « L'auditeur interne opérationnel, aujourd'hui : l'auditeur consultant interne ». Revue Française de l'Audit Interne, n°109.
Wally, B. H. (1974). « Efficiency auditing».In Moussa, Y(1990).« L'audit de gestion : application aux sociétés financières d'innovation ». Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris-IX Dauphine.

ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE : QUELLES ATTENTES POUR LES SENIORS ?

Franck BRILLET
Professeur des Universités
Directeur du laboratoire de recherche en Managementdes Universités d'Orléans et de Tours - VALLOREM EA6296
Université François Rabelais de Tours - IAE de Tours
franck.brillet@univ-tours.fr

Franck GAVOILLE
Professeur – Management des Ressources Humaines
FBS Campus de Tours, France
franck.gavoille@france-bs.com

Introduction

La loi de réforme du financement de la sécurité sociale entrée en application en janvier 2010 a généré un bouleversement de la gestion des seniors[50]. En effet, elle oblige les organisations à favoriser l'allongement de la vie professionnelle en s'engageant à travers des accords de branche ou d'entreprise. L'objectif annoncé est le retour à l'emploi des plus de 50 ans et le maintien dans l'emploi des plus de 55 ans. Dans une société où le départ à la retraite à 60 ans est considéré comme un acquis depuis l'après Seconde Guerre Mondiale, cette réforme représente un véritable défi et la question des seniors dans l'entreprise est devenue un enjeu important dans les organisations. En juin 2010, l'annonce du recul de l'âge légal de départ à la retraite a accéléré cette prise de conscience. Les organisations ne doivent plus seulement favoriser l'allongement de la vie professionnelle, mais maintenir dans l'emploi des salariés qui s'imaginaient partir à la retraite à 60 ans et se trouvent devant le fait accompli.

Pour faciliter cet allongement forcé et maintenir l'engagement professionnel, la prise en compte du bien-être au travail des seniors nous semble un élément clé. Nous nous intéresserons dans un premier temps à comprendre, à travers la littérature, les causes du désengagement professionnel des seniors et les solutions proposées. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de notre étude, auprès des seniors d'une entreprise sociale pour l'habitat, afin de mettre en évidence les attentes des seniors dans ce contexte d'allongement de la vie professionnelle et le rôle des politiques de Gestion des Ressources Humaines dans la prise en compte de ces attentes.

1. Comprendre les facteurs du désengagement professionnel des seniors

Le désengagement professionnel se définit par le fait, pour un salarié, de désirer quitter son emploi de manière effective[51]. Dans le cas des seniors approchant de la retraite, le désengagement se traduit comme le désir de quitter le monde professionnel de manière définitive. Les différents travaux académiques semblent démontrer que l'origine du désengagement professionnel des seniors a des sources multiples[52].

[50] La définition de Senior est très variée dans la littérature et dans le langage commun en général. Elle s'entend en fonction de la proximité de l'âge de la retraite, en fonction de l'ancienneté dans le travail, à un poste ou en fonction du degré d'expertise dans un domaine.
Tout au long de cet article, on entendra par « Senior » la population âgée de 50 ans ou plus, en activité professionnelle.
[51] Denave, 2006
[52] Christin, Moulette, 2008

1.1. Le senior désengagé : l'intention de départ

Défini comme *« la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie »*[53], le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP) est à l'origine d'une volonté de se désengager du travail pour ceux qui le ressentent. Il émerge, entre autres, d'une perception de politiques d'entreprise discriminatoires à l'égard des seniors. Le SFVP se traduit par une intention de départ en retraite qui trouve sa source dans différentes variables : individuelles (âge, attitude vis-à-vis de la retraite…), liées au travail et à l'organisation (rétribution, gestion des carrières, conditions de travail…), environnementales (décision politiques, situation économique)[54]. Si le poids de ces variables dans l'intention de départ fait l'objet de divergences, on observe néanmoins un consensus autour des variables liées à l'âge, la santé, la situation financière et l'attitude vis-à-vis de la retraite. Ce dernier point laisse entrevoir un rôle possible du travail et des organisations dans le désengagement professionnel des seniors. En effet, si la variable de l'avancée dans le temps influe sur l'âge et l'état de santé de manière inévitable, les conditions de travail, l'environnement organisationnel et sociétal peuvent accroître les effets de ces variables individuelles et agir sur l'intention de départ en retraite. De plus, bien que l'influence d'autres facteurs reste controversée, la variabilité des résultats des travaux de recherche en la matière ne permettent pas d'exclure l'influence d'autres éléments sur l'intention de départ. Au contraire, des facteurs liés au travail et à l'organisation en elle-même peuvent avoir un effet non négligeable sur le désengagement professionnel des seniors.

Facteurs de désengagement au travail

Santé et conditions de travail

On observe des altérations de l'état de santé des salariés seniors qui ont un rapport plus ou moins direct avec leur activité professionnelle[55]. A partir de 50 ans, l'avancée en âge accroit la dégradation de l'organisme et la fréquence d'apparition de pathologie est de plus en plus importante au fil du temps. De nombreux quinquagénaires travaillent avec des problèmes de santé et on note une accélération de l'apparition des symptômes à partir de 56 ans[56]. Dans certains cas, le travail peut devenir un facteur aggravant, notamment à travers les travaux physiques et les facteurs psychosociaux. Les seniors sont ainsi fragilisables par les situations de travail[57] et la dégradation de leur état de santé favorise le désengagement professionnel.
Lorsque le travail est vécu comme une activité pénible aussi bien physiquement que psychologiquement, l'attitude du salarié vis-à-vis de la retraite est très positive et génère l'intention de départ. Ainsi, l'absence de prise en compte du bien-être au travail des seniors s'avère difficilement compatible avec un allongement de la vie professionnelle.

Différence générationnelle au travail

Les seniors s'inscrivent désormais comme les anciens (au sens de l'âge) dans les entreprises et ont connu les périodes de stabilité professionnelle ainsi qu'un important degré de protection sociale. Face à cette génération, la génération dite « Y » a évolué dans un environnement où les tâches s'effectuent de façon synchronique et se veut plus indépendante et autonome[58]. Ces deux générations cohabitent au sein des organisations. Les seniors étaient reconnus antérieurement pour leur expertise et leur niveau de compétences mais se voient remis en question dans un nouveau cadre où la capacité professionnelle s'évalue sur le niveau de diplôme. Par ailleurs, la génération Y envisage plus la relation hiérarchique comme une collaboration plutôt qu'une situation d'autorité. Ceci la pousse à une *« acceptation passive des contraintes »*[59]. Les seniors ont ainsi l'impression de voir leurs acquis sociaux remis en cause et l'individualisme favorisé par rapport au collectivisme. Ce phénomène crée un sentiment d'être dépassé par rapport à leur propre système de référence qui n'est plus celui dans lequel ils exercent leur métier.
Dans ce « choc des générations », deux aspects peuvent favoriser le désengagement professionnel. D'une part, l'accélération du rythme de travail imposé par la multiplicité des tâches peut affecter l'état de santé et le manque de reconnaissance faire ressentir l'avancée en âge. D'autre part, l'interaction

[53] Marbot, 2006
[54] Christin, Colle, 2009
[55] D'après l'enquête SVP 50 (Santé et Vie Professionnelle après 50 ans) réalisée en 2003.
[56] Molinié, 2006
[57] Vauclin, 2005
[58] Sabat, 2009
[59] Iazykoff, 2009

avec les plus jeunes au travail peut s'avérer difficile et générer de l'insatisfaction qui pousse au désengagement professionnel.

TIC : le sentiment d'être dépassé

L'outil informatique est arrivé au cours de la vie professionnelle des seniors en modifiant considérablement les techniques de travail et en prenant de plus en plus de place dans les réalisations au quotidien. Ils considèrent les TIC comme une source de modifications organisationnelles et stratégiques, génératrices de stress et de résistance au changement nécessitant une adaptation constante[60]. Par ailleurs, les seniors estiment qu'ils maîtrisent moins bien les TIC que les jeunes et que cela remet en cause leurs compétences. En effet, ils expriment un besoin en formation important dans l'utilisation des TIC et perçoivent fortement les changements qu'elles apportent. Nous nuancerons néanmoins ce propos dans la mesure où la pénétration de l'informatique et d'internet dans la sphère personnelle tend à réduire l'aversion des seniors à l'égard de l'informatique. De plus, les salariés seniors en position hiérarchique élevée semblent également moins dépassés par l'informatique car leurs fonctions les y ont exposés de plus en plus tôt et régulièrement.
Néanmoins, les TIC semblent être des facteurs de désengagement professionnel potentiels des seniors, essentiellement en comparaison avec les plus jeunes et au manque de formation accordée pour les maîtriser. Ce sentiment d'être dépassé et d'avancer en âge peut ainsi générer une intention de départ en retraite.

Facteurs organisationnels et sociétaux

Des seniors mis à l'écart

Les seniors subissent un manque de considération et d'attention au sein des organisations. Le taux d'accès à la formation à partir de 45 ans diminue considérablement[61]. Les responsables semblent estimer que les seniors ne progressent plus et n'évoluent plus.
Ce phénomène s'explique par des pratiques de départs anticipés à la retraite qui ont été favorisés jusqu'au milieu des années 2000. La croissance du chômage des plus de 50 ans a incité à l'exclusion des seniors en dehors de l'entreprise avec des conditions financières de départ favorisant une forte intention de départ[62].
Ainsi, avec un taux de chômage élevé dans leur tranche d'âge, des possibilités d'accès à la formation limitées et l'impression de ne plus pouvoir évoluer, les seniors semblent mis à l'écart des dispositifs de gestion de carrière[63]. Cette stigmatisation peut être vécue comme démotivante, favorisant un sentiment d'avancée dans l'âge et une perception positive de la retraite.

Perception négative et communication discriminante

La perception de salariés vieillissants et fragiles incite les dirigeants à ne pas favoriser le travail des seniors[64] en les considérant comme synonymes de rythme de travail ralenti, d'absentéisme et de maladies professionnelles. Par ailleurs, les représentations positives des seniors qui soulignent leur compétence, le savoir qu'ils détiennent et le vecteur de transmission qu'ils représentent sont encore trop peu valorisés, excepté dans les organisations où les processus d'apprentissage se fait essentiellement par l'expérience[65].
Cette perception négative, doublée d'un manque de reconnaissance, conduit les seniors à ressentir un sentiment d'iniquité qui s'exprime à travers une tendance à la comparaison en interne avec des salariés plus jeunes, en externe avec des seniors qui ne subissent pas la même mise à l'écart, et par rapport à eux-mêmes en remarquant que leur évolution salariale et professionnelle n'est plus aussi florissante qu'auparavant[66].
Cette mise à l'écart des seniors fait l'objet d'une communication discriminante visible. Les préjugés et stéréotypes concernant les seniors se déclinent en une communication organisationnelle âgiste[67]. Les pratiques organisationnelles discriminante sont verbalisées ce qui démultiplie le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les seniors. Ainsi, leur mécontentement s'accroit au travail en influant sur l'estime d'eux-mêmes et peut initier le désengagement professionnel.

[60] Guilloux et al, 2009
[61] Lainé, 2002
[62] Marbot, Perreti, 2006
[63] Bellini, 2007
[64] Bellini et al, 2006
[65] Gautié, 2005
[66] Marbot, Perreti, 2006
[67] Lagacé, 2008

1.2. Les solutions proposées à l'allongement de la vie professionnelle

La richesse de la littérature sur le sujet des seniors propose de nombreuses pistes de réflexions pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle. En premier lieu, les conditions de travail doivent faire l'objet d'une attention particulière à court terme pour diminuer au maximum la dégradation de l'état de santé. L'ANACT (2009) préconise de favoriser des postes doux et d'assurer l'adaptation à l'évolution de l'environnement de travail. Dans une vision à long terme, il est suggéré la mise en place de gestion des âges pour la santé au travail[68] afin d'assurer, dès le début de la vie professionnelle, la prise en compte des risques et ne plus se contenter de remplacer une main d'œuvre fragilisée par une main d'œuvre plus jeune.

Sur le plan psychosocial, l'avancée dans l'âge fait naître un besoin plus important d'autonomie et de diversité des tâches[69]. Dans la mesure du possible, le contenu du travail doit répondre à ces besoins et donner le sentiment aux seniors que leurs actions sont utiles à l'organisation. De plus, les seniors semblent chercher un équilibre plus important entre vie personnelle et vie professionnelle. Rendre plus flexible le temps de travail, notamment par l'aménagement du temps de travail, semble accroître l'efficacité professionnelle des seniors, et notamment la qualité de leur prestation de travail[70].

Du point de vue de l'environnement social au travail, les organisations doivent veiller à valoriser les compétences des plus anciens pour assurer une reconnaissance des plus jeunes et faciliter la communication intergénérationnelle. La mise en place de tutorat et de tutorat inversé[71] semble une piste pertinente pour répondre à ce besoin. Cette méthode favorise également une position sociale à chacun au sein de l'organisation[72], besoin ressenti par les seniors.
Enfin, au niveau organisationnel, il est préconisé de rajeunir le regard sur les seniors. Sans faire de prosélytisme à l'égard des seniors, il paraît essentiel d'abandonner toute communication discriminante et tenir un discours unique sur l'ensemble des générations[73]. Le rôle des managers, qui sont les moteurs au sein des équipes d'une nouvelle vision des seniors dans les organisations, est primordial[74]. Ce changement passe également par une action sur l'employabilité des seniors, en facilitant l'accès à la formation professionnelle et à la VAE[75].

Pour mener à bien de nouvelles pratiques à l'égard des seniors et favoriser l'allongement de la vie professionnelle, les organisations doivent mettre en place les outils de gestions qui favorisent des cheminements de carrière limitant les plafonnements[76]. D'une gestion spécifique des seniors à court terme, la politique de GRH doit s'orienter vers une gestion individualisée des carrières en fonction du potentiel de chacun[77]. Les dernières années de la carrière doivent découler d'un espace de choix donné aux seniors à travers une GRH à la carte qui favoriserait le recul de l'intention de départ en retraite[78].

La mise en évidence des facteurs de désengagement professionnel a permis de soulever des pistes de réflexions auxquelles les gestionnaire RH doivent prêter attention dans les réponses qu'ils formulent. Le champ d'action est large puisqu'il va de la prise en compte de la santé au travail à la modification des modes de pensée à propos des seniors en passant par la manière de les gérer.

Nous pouvons synthétiser les propos de cette première partie dans le tableau suivant :

Facteurs de désengagement	**Variables de désengagement favorisées**	**Solutions envisageables**
Conditions de travail défavorables	Sentiment d'avancée dans l'âge, Dégradation de l'état de santé	Favoriser les postes doux, anticiper l'usure physique au travail
Facteurs psychosociaux	Dégradation de l'état de santé	Prise en compte du bien-être

[68] Loos-Barroin, 2006
[69] Marbot, Peretti, 2006
[70] Arrowsmith, 1997
[71] VIGEO, 2009
[72] Dufault, 2008
[73] Lagacé, 2008
[74] Marbot, Peretti, 2006
[75] Duyck, Guérin, 2006
[76] Loos-Barroin, 2006
[77] Parent du Châtelet et al, 2010
[78] Christin, Colle, 2009

		Flexibilité du travail, aménagement du temps
Différence générationnelle au travail	Sentiment d'avancée dans l'âge	Tutorat, tutorat inversé
TIC	Sentiment d'avancée dans l'âge, Dégradation de l'état de santé	Accès à la formation, VAE
Dispositifs de retraite anticipée	Situation financière favorable au départ	Suppression des préretraites
Mise à l'écart des seniors, sentiment d'iniquité	Attitude favorable vis-à-vis de la retraite	Rajeunir le regard sur les seniors, impliquer les managers, agir sur l'employabilité

Figure 1 : Synthèse des facteurs de désengagement des seniors

Les politiques de GRH vont devoir s'atteler à rechercher des solutions pertinentes pour les fins de carrière en faisant des propositions en adéquation avec les souhaits des seniors pour favoriser leur bien-être au travail. Dans ce contexte, la politique RH doit prendre en compte les aspirations des seniors et comprendre ce qu'ils attendent d'elle pour favoriser l'allongement de leur vie professionnelle. On peut donc s'interroger sur les perspectives à proposer aux seniors pour que les actions soient pertinentes à leurs yeux, favorisent leur bien-être et permettent d'éviter le désengagement professionnel.

2. Les attentes des seniors

2.1 Maintenir l'engagement au cours de la vie professionnelle

Méthodologie
Le recueil des données s'est fait par entretien semi-directif auprès des salariés seniors d'une PME d'entreprise sociale pour l'habitat d'Indre et Loire (37) en adoptant une posture empathique. Cette recherche inductive se place dans une démarche de compréhension visant à proposer des solutions du point de vue managérial, et du point de vue de la recherche, à une phase exploratoire à la mise en évidence des attentes des seniors face à l'allongement de la vie professionnelle. L'opportunité de recherche s'est faite dans cette entreprise et, aux vues des objectifs énoncés précédemment, ce type d'échantillon est acceptable. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avant d'être analysés sous le logiciel NVivo

En interrogeant les répondants, nous avons pu mettre en évidence un aspect quasi irrévocable de l'intention de départ en retraite. Une fois l'idée installée dans l'esprit du salarié, le retour en arrière ne semble pas possible, en particulier chez les salariés très proches de la retraite.
« L'envie de partir à la retraite, c'est comme un virus, ça s'attrape et après on ne peut plus s'en débarrasser. »
Une fois la décision prise, aucune action ne pourrait faire changer le salarié d'avis. Cette première remarque suggère l'importance d'éviter les facteurs de désengagement au plus tôt. Globalement, les seniors ont mis en évidence les facteurs de désengagement que nous avons soulevé dans la revue de littérature.
Le désintérêt pour le travail semble imputable à la lassitude, au manque de polyvalence et d'évolution. Le contenu du poste apparait comme un point central dans l'intention de départ. Selon les personnes interrogées, une politique de formation permettant un parcours professionnel varié est un pré requis pour éviter le désengagement professionnel.
« On a que des formations d'adaptation au poste de travail. Tant qu'on fera ça et qu'on nous bloque dans le même poste, on ne peut pas être enclin à vouloir prolonger sa carrière. »
Il s'agit de travailler directement sur les facteurs organisationnels du désengagement en formant et en donnant de nouveaux challenges. Les répondants expliquent également que l'élargissement du contenu du poste et le gain d'autonomie tout au long de la carrière favorisent un intérêt pour le travail qui n'oriente pas vers la retraite.
Par ailleurs, l'environnement de travail à travers la reconnaissance de l'expérience et de la qualité de la prestation de travail, le climat social ou encore la diminution des contraintes organisationnelles, semble être un facteur influant sur la satisfaction au travail et sur l'intention de départ.

« On est toujours contraint de regarder si on est à l'heure, si on a pas deux minutes de retard et c'est oppressant. Pour mon travail, c'est vraiment très contraignant. »
« Franchement, on reconnait pas notre travail. »
En somme, il semblerait que les facteurs de satisfaction au travail chez les seniors deviennent des pré requis nécessaires à l'intention de continuer de travailler.

2.2 Cerner les attentes par l'entretien de seconde partie de carrière

L'outil mis en avant par les nouvelles dispositions légales est l'entretien de seconde partie de carrière. Nous avons donc interrogé nos répondants à ce sujet. Nous pouvons tout d'abord noter que la perception de cet outil et son utilité perçue est fortement liée aux pratiques déjà existantes en termes d'entretiens annuels d'évaluation. Si l'entretien annuel d'évaluation est perçu comme n'étant suivi d'aucun effet, l'entretien de seconde partie de carrière subit a priori le même jugement.
« Un entretien de seconde partie de carrière ? Il faudrait déjà que j'ai un entretien annuel tout court ! »
« Oui ça pourrait être bien. Mais à condition qu'il y ait quelque chose derrière. Parce que si ça fait comme les entretiens annuels, ce n'est pas la peine. »
Néanmoins, les personnes interrogées semblent considérer que l'entretien de seconde partie de carrière peut être une opportunité de s'exprimer sur leurs souhaits ou leurs difficultés, d'envisager la suite de la vie professionnelle et d'avoir des perspectives. L'entretien doit donc couvrir l'ensemble des éléments pouvant favoriser le désengagement professionnel, en particulier le bien-être et l'intérêt du travail, ouvrir sur de nouvelles perspectives à moyen terme et prévoir l'organisation de la fin de carrière à long terme. Nous noterons qu'il s'agit également d'une véritable occasion pour le gestionnaire RH de faire le point sur les compétences du salarié senior et d'envisager leur transfert.
Enfin, il est important de ne pas imposer l'entretien de seconde partie de carrière car il semble être accueilli différemment selon l'état d'esprit du salarié vis-à-vis du salarié. En effet, le proposer à une personne qui n'avait pas songé à la retraite pourrait avoir un caractère stigmatisant qui ferait remarquer l'avancée en âge et déclencherait un processus de désengagement professionnel.

2.3 Faciliter l'allongement forcé de la vie professionnelle

Nous avons interrogé les salariés seniors sur leurs attentes face à l'allongement de la vie professionnelle imposé par le recul de l'âge légal de la retraite. Contrairement à ceux qui ne se sentent pas désengagés, leurs attentes ne sont pas sur l'élargissement du contenu du travail et les perspectives d'évolution mais sur les conditions de travail et l'organisation de la fin de carrière. On remarque que les salariés souhaitent une diminution des contraintes organisationnelles avec une plus grande liberté sur les horaires et un aménagement du temps de travail. Ils refusent cependant une perte de ressource et suggère d'effectuer le même temps de travail sur 4 jours afin de pouvoir bénéficier de temps personnel et s'orienter vers d' autres centres d'intérêts que le travail. Par ailleurs, une augmentation de salaire ou une prime conséquente peut redonner un élan de motivation pour atteindre l'âge de la retraite. Mais avant tout, le premier vœu des répondants est de *« boucler la boucle »* du travail avant de partir définitivement. Ils souhaitent ne pas partir brutalement et assurer une continuité, notamment en passant la main sur leur poste par la formation de leurs successeurs sur de longues périodes. Le fait de ne pas être remplacé semble provoquer un sentiment d'inutilité et une envie immédiate de partir en retraite.
« Quand je pars, je veux savoir que mon travail sera pris par une personne qui sera capable de prendre le relai. »
Les salariés souhaitent transmettre leurs compétences et voir valorisée leur expérience en formant les générations suivantes d'une part, mais également en se voyant confier des missions particulières nécessitant un degré d'expertise. Ils peuvent ainsi se retirer peu à peu de leur poste actuel et engager une transition en douceur vers la sortie.
« Je me verrais bien prendre quelqu'un que je forme et qui me remplace peu à peu pendant que je travaille sur des dossiers particuliers. Me détacher de l'opérationnel petit à petit. ».

3. Repérer et agir pour faciliter l'allongement de la vie professionnelle

La variabilité du positionnement des seniors vis-à-vis de la retraite va obliger les gestionnaires RH à repérer les salariés qui sont dans une perspective de désengagement professionnel. Sans mettre en place de politique qui stigmatisent les seniors au risque de les désengager de façon précoce, il faudra être en mesure de savoir s'il est opportun d'envisager des actions pour limiter le désengagement. Pour ceux qui subissent l'allongement forcé de leur vie professionnelle, l'essentiel de l'action va

consister à maintenir leur bien-être au travail et s'assurer que ces années supplémentaires ne soient pas vécues comme une souffrance mais comme une véritable transition entre vie et retraite.
L'entretien de seconde partie de carrière semble être un outil pertinent pour pouvoir détecter l'intention de départ et les leviers propres à chacun sur lesquels agir. La difficulté principale sera de déterminer à quel moment le proposer pour ne pas stigmatiser les salariés. Le rôle des managers de proximité est de nouveau au cœur de ce processus dans la mesure où c'est leur écoute et leur vigilance qui permettre de faire remonter au gestionnaire RH les signes du désengagement professionnel.
Les informations fournies doivent permettre d'agir et d'adapter le contenu du travail, le mode de management et l'organisation aux seniors afin de permettre l'allongement de la vie professionnelle.

L'entretien de seconde partie de carrière : quels éléments aborder ?

L'entretien de seconde partie de carrière vient en complément de l'entretien annuel. Il est l'occasion de se placer sur une démarche prospective du devenir du collaborateur. Afin de remplir son objectif, l'entretien de seconde partie de carrière peut aborder les points suivants :

- Evolution du parcours professionnel
  - ✓ Situation actuelle (contenu des missions et conditions de travail)
  - ✓ Evolution de carrière (souhaits d'évolution du collaborateur)
- Développement des compétences (besoin en formation apparaissant nécessaire pour la construction du projet de seconde partie de carrière)
- Transfert de compétences
  - ✓ Compétences à transférer (le collaborateur indique les compétences qui lui semblent essentiels à la pérennité de son poste)
  - ✓ Mode de transfert (l'occasion pour le responsable d'identifier si le tutorat sera possible avant le départ)
- Accompagnement jusqu'à la retraite
  - ✓ Projection temporelle du départ souhaité
  - ✓ Autres éléments d'accompagnement pouvant être apporté par l'employeur

Conclusion

Après avoir pris en considération les éléments issus de la littérature qui décrivent le désengagement professionnel et les pistes de réflexions pour y remédier, notre étude a confirmé les facteurs de désengagement professionnel et leur effet sur l'intention de départ en retraite. Nous avons pu mettre en évidence que l'allongement de la vie professionnelle est une démarche sur le long terme. Les organisations et les gestionnaires RH doivent pouvoir repérer l'intention de départ et pouvoir proposer des solutions proposées. Ainsi, l'entretien de seconde partie de carrière nous parait être un outil pertinent qui doit cependant être perçu comme utile et donner suite à l'action.
Favoriser l'allongement de la vie professionnelle est un important chantier pour la GRH. Il implique de prendre en compte des facteurs multiples avec une grande variabilité. Le champ d'action est large et devra s'attacher à être le plus pertinent possible pour assurer une satisfaction et un bien-être au travail en prenant en compte les attentes d' une population qui a longtemps été mise à l'écart.

Bibliographie

ARROWSMITH J. (1997), «A flexible future for older workers?», *Personnel Review , Vol 26 n°4, pp 258-273*
BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J-M. (2008), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », *in Méthodes de recherche en management,* 3e édition, Coord. Par R-A Thietart, Dunod
BELLINI S. (2007), « Expérience professionnelle, capitale ou fardeau pour les seniors », Travail et Emploi, 2007/1 n°109, janvier-mars
BELLINI S., DUYCK JY., LAVAL F., RENAUD E., VAUCLIN S. (2006), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques – Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », n°7, p. 139-180
CHRISTIN J., COLLE R. (2009), « Partir ou rester : le sentiment d'autodétermination dans la décision de départ à la retraite des quinquas », *Revue Management et avenir,* n°25, p. 79-97
CHRISTIN J., MOULETTE P. (2008), « Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : une étude exploratoire », 5e journée sur les carrières : carrières et contexte, Lyon, France, 22-23 mai
DENAVE S. (2006), « De l'imprévisibilité dans les ruptures professionnelles », *XIIIe journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail,* Aix en Provence, 1-2 juin
DUFAULT P. (2008), « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail », *Revue internationale de psychologie*, Volume XIV, p. 141-155

DUYCK JY., GUERIN S. (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors ?. Un essai de typologie des représentations des seniors » – le cas de la CNCE, *Revue Management et avenir*, n°7, p 181-197
GAUTIE J. (2005), « Maintenir les seniors en emploi », *Les 4 pages du centre d'études de l'emploi,* n°15
GUILLOUX V., KALIKA M., LAVAL F. (2009), « Perception des TIC dans l'entreprise : les seniors et la fracture numérique » *in En âge de travailler, recherches sur les âges au travail,* Coord. Par S. Bellini et J-Y. Duyck, Vuibert
IAZYKOFF V. (2009), « Le management des jeunes embauchés : un jeu à trois avec les anciens » *in En âge de travailler, recherches sur les âges au travail,* Coord. Par S. Bellini et J-Y. Duyck, Vuibert
LAGACE M. (2008), « Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste », *Communication & Organisation,* Volume 34, p 203-220
LAINE F. (2002), « L'accès des seniors à la formation continue », Retraite et société, 2002/3 n°37, p 143-162
LOOS-BAROIN J. (2006), « De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales », *Revue management et avenir,* n°7, p. 121-138
MARBOT E. (2006), « Vers une autre approche des fins de carrière ? », *Revue management et avenir*, n°7, p199-217
MARBOT E. (2007), « La gestion des âges et l'équité entre les générations », *Retraite et société*, n°51, p. 103-125
MARBOT E., PERETTI J-M. (2006), Les seniors dans l'entreprises – 2e édition, Village Mondial, Paris
MOLINIE A-F. (2006), « La santé au travail des salariés de plus de 50 ans », *Données sociales, la Société Française,* Edition 2006, pp543-553
Parent du Chatelet O. (2010), « Les seniors au travail : quelle gestion pour quel emploi ? » – Panorama RH, Livre Blanc, 2e édition, mars 2010
ROYER I., ZARLOWSKI P. (2008), « Echantillon(s) » *in Méthodes de recherche en management,* 3e édition, Coord. Par R-A Thietart, Dunod
SABAT T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail, faire la part des choses », *Revue Internationale de Gestion,* volume 34, n°3, pp 25-37
VAUCLIN S., (2005), « La santé au travail des salariés vieillissants : état des lieux et perspectives », *Communication de la première journée de recherche du groupe gestion des âges,* AGRH, IAE Poitiers, mai 2005

PARTAGE ENTRE VIE PROFESSIONNEL ET PERSONNEL : NOUVEAU MANAGEMENT ?

Fernando CUEVAS
Professeur de Management
Responsable de la Cellule Conférences
Responsable du Pôle d'Expertise RSE
ESC PAU
fernando.cuevas@esc-pau.fr

Sarah AIRIAU
ESC PAU

Bettina CARVALHO
ESC PAU

Introduction

Le bien-être des salariés est un sujet au cœur de nombreux débats, ce qui est incontestablement dû aux abondants faits divers qui ont déferlés les chroniques (ex. suicide d'un salarié chez Orange en Juin 2013) mais aussi à l'accélération du rythme de vie et la constante évolution du monde du travail.

Le bien-être des salariés, qui est un des facteurs fondamentaux de la productivité, se voit menacé essentiellement par la croyance que le management est une affaire d'intuition. Nous avons constaté que des personnes qui progressent dans la hiérarchie sont parfois des « durs » qui dirigent l'entreprise avec un certain « autoritarisme » envers les collaborateurs. On dit souvent que pour être un chef efficace il faut « avoir du caractère ». Ce stéréotype des « chefs durs » existe dans la réalité de nos organisations. Les plaintes pour harcèlement moral ont augmenté ces dernières années. Même le PDG d'une des plus grandes entreprises en France a été accusé récemment d'harcèlement moral suite à une série de suicides. En Europe, l'enquête réalisée par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail montre que la violence au travail touche dans l'Union Européenne 3 millions de travailleurs par le harcèlement sexuel, 6 millions de travailleurs par la violence physique et 12 millions par l'intimidation et la violence psychologique. Les menaces de licenciement et la mise « au placard » sont courantes dans les entreprises. Quand un manager perd la confiance et retire une délégation à un collaborateur, celui-ci dans la majorité des cas éprouve une haine, car il se sent humilié. Souvent ce conflit aboutit à un harcèlement moral, où le supérieur hiérarchique fait pression pour que le collaborateur démissionne et puisse se « débarrasser » de lui à frais réduits. Le supérieur hiérarchique et le collaborateur vont mener alors des campagnes de discrédit réciproque. Ceci n'est qu'un exemple, parmi d'autres, du mal-être dans nos organisations.

Cet article a pour but d'étudier les différentes générations afin de mettre en évidence les points clés qui permettront par la suite d'affecter à chaque génération ses propres caractéristiques qui vont déterminer largement les relations chef-collaborateur. Notre recherche s'est portée aussi sur la vision de la conciliation vie privée et vie professionnelle que possède chaque génération. Nous avons aussi poussé notre réflexion vers le domaine managérial en vue de mettre en avant des propositions qui permettraient aux managers de prendre en compte les aspirations des générations existantes dans l'entreprise. Le conflit fréquent chef-collaborateur doit être traité et résolu en s'appuyant sur les études sur les générations et sur les moyens pour concilier productivité et bien-être.

1. Les quatre générations

Le monde de l'entreprise est constitué de quatre générations :

a) La génération « baby-boomers »ou « papy boomers » (1945 – 1959), qui ont plus de 55 ans, dont la majorité est partie à la retraite. Ceux qui restent en activité, notamment des cadres supérieurs et dirigeants, apportent surtout une expérience aux entreprises. Ils ont appris les nouvelles technologies au travail. Ils se caractérisent par accorder une priorité à la vie professionnelle. Le salaire pour eux signifie la réussite.

b) La génération X (1960-1980), entre 35 et 50 ans, maîtrisent les nouvelles technologies et disposent d'une expérience pratique significative. Ils ont appris les nouvelles technologies à l'école supérieure. Ils sont bien installés dans les entreprises. Ils se caractérisent par la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le salaire pour eux signifie une vie personnelle épanouie.

c) La génération Y (1981- 1995), entre 20 et 35 ans, arrivée depuis quelques années, maîtrisent les nouvelles technologies depuis des années. Ils ont appris les nouvelles technologies à la maison, à l'école secondaire et sont familiarisés avec les réseaux sociaux. Ils accordent une priorité à la vie personnelle par rapport au travail. Le salaire pour eux signifie une possibilité d'indépendance.

d) La génération Z (1996-2005), qui ont moins de 20 ans, commencent à arriver au monde de travail par le biais des stages et de l'apprentissage. Depuis toujours sont au contact des nouvelles technologies, déjà à l'école primaire, et vivent au quotidien les réseaux sociaux. Leur vision de l'entreprise est très affectée par le grand nombre de chômeurs, de « licenciés », des « précaires », qui font partie de leur famille. Ils souhaitent intégrer vie de travail et vie personnelle.

Chacune de ces générations a son propre mode de fonctionnement, son expérience de vie, ses motivations, son rapport au travail, etc. Mais elles ont un point commun : un train de vie qui ne cesse de s'accélérer et auquel il faut faire constamment preuve d'adaptation.

2. Vie professionnelle et vie personnelle.

« La vie professionnelle » est le temps passé au sein ou à l'extérieur de l'entreprise dans le cadre de son emploi et à la disposition et bénéfice de l'employeur. En dehors de la relation de travail, l'individu peut organiser plutôt librement son temps et de ses activités personnelles, c'est ce que nous pouvons appeler « la vie personnelle ». Nous considérons, que le terme « hors travail » cité par Barel F. et Fremeaux, (2005), n'est pas recevable car il est quelque peu réducteur d'évoquer du temps « hors travail ». En effet le « travail » pourrait être interprété comme relevant de l'activité dans l'entreprise en oubliant que le salarié peut travailler chez les clients, les fournisseurs, etc. lors de déplacements, de formations, de promotion commerciale, et aussi lors des déplacements de son domicile et le lieu de travail, voire lors du travail à la maison ou lors des vacances. En effet tout ce qui peut se passer dans la vie d'un homme ou d'une femme ne doit pas forcément se rattacher à son lieu de travail, c'est pour cette raison que parler de « vie privée » où la personne consacre ses activités à autre chose que produire pour une entreprise, a un sens.

« Concilier », recouvre l'ensemble des possibilités pour rendre l'organisation du travail plus souple et éviter les interférences entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Etude sur le terrain

Pour faire un état des lieux de la question il a fallu étudier de nombreux ouvrages et articles qui nous en ont appris plus à ce sujet. Cependant pour apporter une valeur ajoutée, nous avons souhaité interroger des personnes qui font partie intégrante de l'entreprise et qui se situe au cœur du sujet à savoir les salariés. En complément d'une revue bibliographique, nous avons mené ***50*** entretiens semi-directifs dans ***2*** entreprises : la première dans le domaine industriel avec un effectif de 680 personnes et la second dans le domaine agro-alimentaire avec 249 salariés. Les personnes rencontrées appartiennent aux quatre générations citées ci-dessus. Chaque cohorte comporte des hommes et femmes mélangés.

Résultats de l'enquête

L'analyse des entretiens a mis en évidence le fait que chaque génération possède sa propre expérience au travail, certains auront consacré toute leur vie au travail, d'autres auront davantage privilégié leurs loisirs. La perception de la vie professionnelle de chaque génération est différente

entre toutes les générations confondues. C'est un point qui fut relayé tout au long des interviews. D'une manière générale, il a été dit que le phénomène de générations n'est pas nouveau et qu'il a toujours existé. Voyons ce témoignage : « les élèves ne se soucient pas plus de leurs professeurs ….. Ils ne craignent pas leurs parents » (Socrate, cité par R.P. Droit, 2013, page 270).
Cependant il apparaît plus visible et concret dans l'univers de l'entreprise. Auparavant des différents existaient entre les générations. Pourtant au sein de l'entreprise les personnes, jusqu'à la fin du XXème siècle, avaient plutôt une façon de travailler homogène. Or, maintenant il apparait qu'il y ait un écart entre les différentes générations et qu'en effet la cohabitation de ces quatre générations est une réelle évolution, voire même une révolution, dans le monde de l'entreprise. En ce qui concerne leur vision du partage vie privée et professionnelle, il y a les générations « baby-boomers »et X (majoritaires dans l'entreprise) d'un côté et les générations Y et Z (minoritaires) de l'autre. Pour les premières la frontière entre le travail et la vie privée est assez distincte. Les « baby-boomers » ont privilégié la vie professionnelle et la génération X a cherché un équilibre. Leur travail affecte leur vie privée et inversement. Cependant ils essaient de limiter cet effet au maximum. Pour les seconds la frontière entre le travail et la vie privée est floue. Les moyens de communications utilisés au travail leurs permettent de garder un lien avec leur sphère personnelle. A l'inverse, cela ne les dérange pas de travailler chez eux. Leur façon de travailler a changé et évolué vers des règles de moins en moins figées, tout en accordant de l'importance tant à la vie professionnelle que personnelle. Quand nous disons qu'ils accordent de l'importance à la vie professionnelle, cela ne signifie pas qu'ils soient fidèles à l'entreprise. Ils manifestent davantage un comportement de « mercenaires » où ce qui compte est leur carrière. Enfin, il important de préciser que la génération Y a pour sa majorité travaillé et cherché un travail par nécessité, sans en avoir vraiment le choix d'entreprise. Non pas que les deux générations suivantes n'aient pas besoin de travailler mais la notion d'épanouissement personnel est tellement présente que c'est un de leur principal critère de recherche. De même que les deux premières générations ne souhaitaient pas être mobiles au sein de leur entreprise les deux suivantes n'hésitent pas. L'idée clé est que pour la génération X les moments personnels sont consacrés à leur famille alors que les personnes appartenant à la génération Y et Z sont beaucoup plus individualistes. Pour les managers c'est une nouvelle façon d'appréhender les choses. Ils souhaitent s'engager et espèrent avoir un en retour une reconnaissance de la part de leur supérieur.

L'impact sur le management.

Il est vraiment important de prendre en considération l'écart de vision qu'il existe entre chaque génération car lorsque l'on comprend cela on est en phase de comprendre comment travailler avec chaque personne, et comment manager les différents collaborateurs.
En effet, le manager de demain devra manager quatre grands profils. Trois grands profils qui sont différents et qui ont donc une façon de travailler différente. La question fondamentale que l'on se pose est : comment manager les quatre générations ? Cela est en étroite relation avec notre problématique de départ qui est comment concilier la vie professionnelle et personnelle de nos jours.
La façon de travailler pour la génération Y et Z est de ne pas délimiter précisément la vie professionnelle et la vie privée on le note dans leurs réponses aux entretiens. Pour eux tant qu'ils font leur travail ils peuvent partir plus tôt ou utiliser leur téléphone au travail ou encore aller sur les réseaux sociaux puisque maintenant l'information peut également s'y trouver. Cela dénote de leur éducation mais encore plusses changements technologiques. On constate bien que la génération des papys boomers et X n'accepte pas facilement cela. Il s'agit de deux cultures de travail réellement opposées.
Il est important de faire un constat en ce qui concerne les différentes générations interrogées. On se rend bien compte, lors des réponses des interrogés, qu'il y a un écart de mentalité et de façon de voir les choses.
Un point important à noter est que les générations des « Papy-boomers » et X ont pour leur majorité travaillé et cherché un travail par nécessité (MINART Patrice, « La population française dans le temps »). Non pas que les deux générations suivantes n'aient pas besoin de travailler mais la notion d'épanouissement personnel est tellement présente que c'est un de leurs principaux critères de recherche. De même que les deux premières générations ne souhaitaient pas être mobiles au sein de leur entreprise, les deux suivantes n'hésitent pas. L'idée clé est que pour les générations « baby-boom » et X les moments personnels sont consacrés à leur famille alors que les personnes appartenant à la génération Y et Z sont beaucoup plus individualistes (cf. les travaux de Gilles Lipovetsky, « L'ère du vide »). Pour les managers c'est une nouvelle façon d'appréhender les choses. Ils souhaitent s'engager et espèrent avoir un en retour une reconnaissance de la part de leurs supérieurs.

Il est donc essentiel pour le manager de comprendre que chaque génération à son vécu, son expérience, ses caractéristiques et qu'il existe un réel écart entre elles. Le manager doit prendre en compte les considérations et les attentes des quatre générations présentes pour que son management soit adapté et pertinent, tout en veillant à la cohérence entre l'ensemble des salariés. Prendre en compte chaque attente et motivation du salarié permet ainsi d'augmenter la satisfaction de ce dernier mais aussi sa performance.
Le manager doit donc faire preuve d'écoute afin de ne pas figer ses salariés dans des cases immuables, car à l'intérieur de chaque génération il y a, bien évidemment, des variantes de comportement.
Ce management intergénérationnel induit aussi que le manager doit gérer les situations de conflits entre les générations opposées. Une des solutions est d'allier les générations dans des projets afin que celles-ci s'habituent aux méthodes de travail de chacun et qu'elles puissent collaborer efficacement. Ainsi nous verrons apparaître une forme de tutorat des générations seniors qui transmettront leur savoir et expériences aux plus jeunes et un tutorat inversé de la part des jeunes qui partageront leur savoir sur des domaines dans lesquels ils sont compétents comme les nouvelles technologies.

Les points essentiels à retenir suite à nos résultats de recherches sont :

- Nous reconnaissons un besoin de collectif de trouver un équilibre vie privée et vie professionnel. Des solutions peuvent être trouvées par le salarié lui-même (organisation de son temps de travail) ou par son entreprise (proposition de télétravail).
- Il existe de nombreuses mesures qui relèvent plus de l'ordre légale que de mesures qui intègre réellement la vie professionnelle à la vie privée. Ces dernières existent dans les grandes entreprises et ne sont pas encore répandues.
- Etre manager ce n'est pas seulement le fait de diriger une équipe mais c'est aussi être amené à comprendre les envies et aspirations de chaque personne. Ceci en vue de comprendre et satisfaire ses salariés et ainsi d'accroître la performance de l'entreprise.

3. Comment concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Pour conclure ce voyage à travers les différentes générations nous pouvons dire que plusieurs éléments sont essentiels pour que les salariés actuels des entreprises françaises puissent concilier leur vie privée et vie professionnelle.
Il est nécessaire de nos jours de mettre en place certains types d'infrastructures non seulement pour améliorer le cadre de vie des employés mais aussi pour tenir compte des réels changements sociaux qui évoluent de génération en génération, qui mettent d'ores et déjà un point d'honneur à ne pas sacrifier leur vie familiale comme ont pu le faire leurs aïeuls en accordant une priorité à la vie professionnelle.
Comme nous l'avons bien souvent répété, chacun à sa personnalité et il sera difficile d'effectuer des changements à des personnes qui ne sont pas prêtes à changer leur routine. De plus ce type de nouvelle organisation peut avoir un caractère intrusif dans la vie des salariés et cela peut être mal interprété par ceux-ci et peuvent aussi les mettre dans une situation de gêne ou les démotiver.
Toutefois, au vu des attentes actuelles de chaque génération, il en ressort que ces systèmes seront longs et fastidieux à mettre en place mais qu'ils seront tout de même fort appréciés par ces générations nouvelles qui ne demandent que de nouveautés dans le monde du travail.
Il faudra certainement attendre quelques générations pour que cela change, pour que les entreprises puissent installer des nouveaux systèmes de travail qui permettent aux salariés de réussir professionnellement tout en ayant une vie privée épanouie.

4. Le nouveau management.

Notre étude nous a amené à nous posons quelques questions :
Est-ce un effet de monde ? A notre avis, il s'agit d'une évolution humaine, ou plutôt une révolution sociétale. La dynamique humaniste n'est pas uniquement dans les discours. Elle se concrétise par une amélioration des conditions de vie professionnelle et aussi personnelle. Les travaux pénibles tendent à disparaitre, le temps de travail diminue (48 heures hebdomadaires il y a un siècle, 35 heures actuellement), les styles de management sont plus souples, le télétravail se développe, etc.
La révolution existe à partir du moment où durant des siècles, autrement dit durant des générations, les générations précédentes, grâce à leur expérience pratique en entreprise, formaient les jeunes

générations qui arrivent disposant essentiellement de connaissances théoriques apprises à l'école. Depuis les années 90, les jeunes générations, bien plus familiarisées avec les nouvelles technologies, forment leurs ainées. La pyramide de la connaissance s'est renversée. Les personnes appartenant à la génération des « papys boomers », quand ils étaient jeunes aux années soixante et soixante-dix, ont été formées par leurs ainés, et aussi, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, par leurs cadets (F. Cuevas, 1988).

A la maîtrise des nouvelles technologies des jeunes générations, s'ajoutent :

a) Le niveau de la scolarité qui s'accroît avec les années. En effet, la proportion des bacheliers sur une génération est passée de 3% en 1945 à 25% en 1975 pour atteindre 72 % en 2011 et 80% en 2013 (site du Ministère de l'Education Nationale, 17 juin 2014).
b) La diffusion des humanités. Dans ce domaine, il y a de plus en plus des programmes à la TV, une augmentation de ventes de livres, de l'organisation des conférences, etc.
c) Des lois chaque jour plus protectrices des salariés, comme par exemple des lois contre la discrimination, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, etc.
d) Comme l'explique François Dupuy (2005), les cadres, qui étaient auparavant du côté des dirigeants, prennent davantage des comportements de salariés et s'éloignent de la direction. En effet le niveau de salaires et de pouvoir se creuse entre ces deux populations de cadres, ayant pour conséquence un rapprochement de revenus et de pouvoir entre les cadres et les employés, en entrainant une plus grande solidarité entre ces deux populations.

Nous pouvons dire que ce nouveau management n'a aucun effet de mode car il répond à une réelle problématique actuelle sur les changements comportementaux des salariés au 21$^{\text{ième}}$ siècle. Certes ces nouvelles manières de manager les générations sont différentes mais que chacune répond aussi à un besoin général des employés. Le besoin de considération est de plus en plus présent.
En ce qui concerne les différentes générations, comment abordent-elles la question ? Comment manager ce regroupement de quatre générations et quelles sont les nouvelles techniques de management pour répondre aux évolutions technologiques ?
Les entreprises qui prennent cela en compte auront-elles un réel avantage concurrentiel ?Nous pouvons maintenant affirmer que, certes il y aura des réticences pour certains à mettre en avant sa vie personnelle, mais, ne l'oublions pas, les nouvelles générations ne voient aucun inconvénient à mélanger leur vie personnelle à leur vie professionnelle.
Il est reconnu, ou au moins soupçonné, qu'un salarié satisfait, ou plutôt non insatisfait, est plus productif (voir travaux de Maurice Thévenet, notamment son livre « Le plaisir de travailler »).
Cependant le manager ne doit pas forcément adapter son type de management à une génération en particulier. Il doit, pour réussir son activité d'encadrant, concilier une ligne de conduite pour tous les salariés, une adaptation aux caractéristiques de chaque génération et surtout prendre en compte la personnalité de chaque collaborateur. Le but est que chaque individu, qui travaille de manière différente, ait au final les mêmes objectifs à atteindre d'une part et d'autre part pour que chaque individu se sente considéré et compris. En effet le manager doit par exemple prendre en compte l'évolution des nouvelles technologies et intégrer le fait que son salarié de 25 ans ne travaille pas de la même façon que celui de 50 ans et ne pas les blâmer pour autant. Bien sûr en théorie cela parait évident, en revanche, dans le monde du travail cela l'est beaucoup moins.
Lors d'une table ronde sur le management que nous avons animé il y a quatre ans, un des participants, un DRH, nous a mis en garde : « la meilleure façon de respecter les seniors et les juniors est …. De ne pas les traiter en seniors et en juniors…de ne pas les traiter différemment aux autres ».

Inversement, le mal être au travail, qui va par conséquent contre la productivité, est un sujet d'actualité bien présent, comme nous l'avons indiqué au début de cet article quand nous avons parlé de « management intuitif ». Il est évident que les entreprises françaises ont de nombreux efforts à faire à ce sujet, ceci est valable pour les grandes entreprises mais bien évidemment pour les PME et TPE. La conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle et le respect des différentes générations contribue largement à la satisfaction des salariés.

Cependant comme tout nouveau système, nous n'en connaissons pas les limites. Les salariés se disent être en faveur d'intégration de nouvelles mesures facilitant le partage de la vie privée et professionnelle, maile fait d'intégrer davantage la vie privée au sein de l'entreprise ne va-t-il pas amener les salariés à ne plus trouver de limite entre les deux et finalement porter préjudice, soit à la vie professionnelle, soit à la vie personnelle ?

Bibliographie

BAREL F. et FREMEAUX, Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail – hors travail, Actes du Congrès AGRH, réconcilier l'économique et le social, Université Paris IX-Dauphine, 15-16 Septembre 2005
BOEHLE F et MILKAU B. De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques, Paris, collection Eyrolles, 1998
CUEVAS F, La codification des connaissances, Congrès AISLF, Genève, 1988
DROIT R.P., Ma philosophie de A à Z, Seuil, 2013.
DUPUY François, La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres, Seuil, 2005.
MINART Patrice, *La population française dans le temps*, article sur le site erra.perso.neuf.fr
Sites internet
Site du Ministère de l'Education Nationale, 17 juin 2014

GOUVERNANCE ET MANAGERS STRATEGIQUE DANS LE SERVICE PUBLIC : CAS DE LA SECURITE SOCIALE

Anne-Marie FRAY
Professeur en Management des Ressources Humaines
France Business School
Campus de Tours (France)
anne-marie.fray@france-bs.com

Olivier BACHELARD
Professeur en Management des Ressources Humaines
ESC Saint Etienne (France)
Olivier_BACHELARD@esc-saint-etienne.fr

Introduction

Cet article a pour finalité de réfléchir à l'évolution du management du service public dans un contexte de fortes tensions budgétaires de profonds changements que connaissent depuis une vingtaine d'années les organisations publiques Françaises. Le pilotage de l'action collective, de l'intelligence collective (Zara 2008), dans une harmonie entre la gouvernance et la mise en œuvre des politiques publique nécessite une évolution du rôle des managers et en particulier des managers stratégiques (Chomienne, Pupion 2009). Toutefois, par delà les outils de pilotage du risque et de sa gestion, (démarche qualité, certification des comptes, management par les processus, contrôle de gestion,…), dans le respect des règles précises des statuts particuliers des différentes fonctions publiques, les managers stratégiques doivent incarner les valeurs de service public afin de le rendre plus responsable, (Simon 2012).
La première partie nous permettra de mieux cerner l'évolution du contexte du service public Français.
La seconde sera focalisée sur le management stratégique comme innovation au service de la gouvernance publique et de son besoin comme lien entre terrain et gouvernance.
Enfin, au travers du cas de la Sécurité Sociale, nous verrons en quoi le manager stratégique est un élément de terrain indispensable pour une gouvernance efficiente.

1. le contexte du service public : un monde en mouvement

Le secteur public est une entité à différencier du simple statut public, avec lequel il est souvent confondu. Le service public est une activité considérée comme devant être disponible pour tous, qui s'appuie donc sur le concept de l'intérêt général. Il s'agit alors de définir l'intérêt général non pas comme une somme des intérêts particuliers (conception américaine), mais bien comme un fait qui, dépassant chaque individu, est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle[79]. Le service public est donc pris ici comme partie de cet intérêt général.
Il ne faut donc pas confondre le service public avec les grandes entreprises publiques ou avec les différentes collectivités publiques. Un service public peut en effet être rendu par l'entreprise privée (distribution de l'eau, ambulanciers privés, écoles) ; une entreprise publique peut avoir des services marchands (SNCF, La Poste). De la même façon, il ne faut pas confondre service public et monopole (audiovisuel), même si, souvent, cet amalgame parait naturel (réseau ferroviaire).
En France les activités de service public peuvent être classées en trois catégories :

- Les activités du secteur marchand : services financés par une activité commerciale mais sous contrôle de la collectivité : infrastructures, transport, énergie, courrier, communications…

[79] Il s'agit de la conception d'Adam Smith opposée à celle de Jean Jacques Rousseau….

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

1.1 Un contexte organisé sous contrainte

Dans ces trois dimensions, la gestion axée sur les résultats par le contrôle de la dépense et le souci de l'efficience colore de plus en plus ces services publics : exécuter les dires de la législation ne suffit plus. L'heure est à la dimension stratégique des objectifs à atteindre et des résultats à ressources optimisées. Pour cela le politique a tranché. La France a, d'abord par la LOLF (Loi Organique relative aux Lois des Finances), opéré des changements de forme et de fond : autorisation et contrôle des dépenses par les parlementaires, logique d'orientation des budgets vers les résultats ; l'ensemble conjugue la responsabilité sur les résultats et la responsabilité des moyens, et impacte donc fortement les valeurs professionnelles des agents publics (qualité et réactivité du service rendu pour l'usager et efficience de la gestion pour le citoyen). En second, la RGPP (Révision générale des Politiques Publiques), à travers divers objectifs de rationalisation, dont la contractualisation entre l'état et ses opérateurs, conduit à redéfinir les activités des agents.
Ces différentes transformations, faites le plus souvent en hâte et sans concertation (exemple de la création de Pôle Emploi), soulèvent donc des interrogations parmi les parties prenantes concernés. Qui voit se profiler plus ou moins clairement la privatisation, effective ou en termes de logique managériale, tout ou partie, du service public. Et qui interrogent les systèmes de gouvernance et leurs conséquences.

L'exemple de la Sécurité Sociale permet d'identifier les zones de changements, les indications de types ordonnatrices, et les paradoxes qui en découlent.

1.2 Le cas de la Sécurité Sociale française

La Sécurité Sociale est un service public confié à une entreprise privée. Dès 1945, Pierre LAROQUE écrit que la préoccupation était « d'abord d'envisager la Sécurité sociale comme un Tout, dans une organisation qui regroupe l'ensemble des régimes et des institutions en un système général pouvant comporter des solutions différentes en fonction des besoins de chacun substituant à une population dispersée entre des régimes divers et des groupes également divers une véritable sécurité sociale pour tous. » Qu'en est-il maintenant [80]?
« *Le principe de solidarité qui sert aujourd'hui encore de fondement à la Sécurité Sociale et à son organisation consiste à fournir une sécurité financière à la population, assurés et ayants droit compris. En cette période de crise économique, nous percevons tous le rôle d'amortisseur social qui est le sien*. »
« *La Sécurité sociale est organisée en régime. Un régime peut être défini sur la base de trois critères : un statut professionnel identique, une organisation administrative comportant un nombre de caisses variable en fonction du nombre d'affiliés à prendre en charge et un mécanisme de redistribution.*
Le régime général des salariés est le principal des 35 régimes, mais nous pouvons également citer le Régime Social des Indépendants (RSI) et la Mutualité Sociale Agricole (MSA) parmi les plus connus.
Le régime général est composé de branches correspondant à la gestion de risques. Nous pouvons ainsi distinguer les branches Maladie, Retraite, Famille, Risque professionnel et Recouvrement, respectivement gérés par les Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM), Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM), Caisse d'Allocations Familiales (CAF), et Union de Recouvrement de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF).
Chaque branche est composée d'une caisse nationale qui contractualise avec l'Etat au travers d'une Convention d'Objectif et Gestion pluriannuelle (COG) triennale et elle décline cette COG avec les caisses locales par le biais d'un Contrat Pluriannuel de Gestion (CPG). Le CPG est le plan stratégique de chaque caisse qui contextualise la mise en œuvre des COG aux spécificités du territoire.
Ainsi, les dirigeants de la Sécurité sociale (Directeur, Agent comptable, Directeur-adjoint et Sous-directeur) sont à la fois des experts et acteurs opérationnels des politiques sociales. Le dirigeant

[80] Le texte en italique est issu de l'interview d'un ancien Directeur de la Sécurité Sociale

promeut des valeurs, est garant au quotidien des grands équilibres (bénéficiaires, partenaires, collaborateurs, Conseil d'administration et Tutelle). Il est garant de la performance de gestion (optimisation des ressources) et est acteur de réseau (contribution aux enjeux institutionnels, coopération, solidarité). »

Maintenant les grands changements…
« *Inspirée par des considérations humanistes, la Sécurité sociale est l'outil permettant à l'Etat de lutter contre la pauvreté et la paupérisation de la population par le biais d'un système dit de redistribution qui doit atténuer les inégalités au sein de la population. La Sécurité sociale telle qu'elle a été créée en 1945 est fondée sur le principe de la solidarité nationale, elle a pour but de servir l'intérêt général en permettant à chacun de bénéficier d'une couverture des risques de la vie que sont la maladie, la maternité, l'invalidité, le décès, les accidents du travail et la vieillesse* ».
L'Etat garantit ainsi grâce à ce système complet de Sécurité sociale le maintien de la Justice sociale chère à Pierre Laroque, père fondateur du système actuel. Ce dernier souhaitait que la Sécurité sociale permette de garantir le respect de la dignité humaine, ce qui se traduit par *« la préoccupation de débarrasser les travailleurs de l'incertitude du lendemain, de cette incertitude constante qui crée chez eux un sentiment d'infériorité et qui est la base réelle et profonde de la distinction des classes entre les possédants sûrs d'eux-mêmes et de leur avenir et les travailleurs sur qui pèse, à tout moment, la menace de la misère »,* (LAROQUE, 1968).
Pour l'Association Internationale de Sécurité Sociale (McKinnon 2011), *« La bonne gouvernance sert un double objectif : fournir les services prévus par le mandat de l'institution concernée et garantir que les services fournis répondent aux besoins en constante «évolution des individus et de la société ».*

1.3 Les zones de changement identifiées

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

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

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

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

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

La stratégie peut être définie comme la recherche d'une orientation de l'organisation qui correspond aux attentes des parties prenantes (Ministère, Caisses nationales, CA, usagers, personnels). Elle va déterminer le développement de l'organisation en termes d'allocation de ressources (financière, humaine, matérielle) entre les activités, dans le cadre des COG et CPG. Les dirigeants construisent ainsi leur légitimité auprès des parties prenantes autant par leurs actes que leur discours. Bien entendu, le management des organisations publiques (et notamment dans le cas de la Sécurité sociale) se réalise au travers d'une gouvernance qui inclut les différents acteurs engagés directement dans la gestion de la caisse et un ensemble d'autres acteurs devant lesquels l'organisation est responsable. Schématiquement, comme nous l'avons vu en introduction, elle comprend trois niveaux : le Ministère (Direction de la Sécurité sociale), les caisses nationales ou centrales et les caisses locales».
Comme le montre (Chomienne et Pupion 2009) « le dirigeant doit rendre sa politique légitime selon différents points de vue » :

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

Ainsi, le dirigeant met en œuvre de façon efficiente les politiques en plaçant l'usager au cœur des arbitrages de gestion. Bien entendu, la place de l'usager s'exprime très concrètement à travers des actes de gestion tel que l'attention à ses réclamations, les délais d'accueil et de traitement des dossiers, l'accès au droit et l'accueil aux publics les plus fragiles, sa perception de la qualité du service.
« *Cette attention de l'usager doit se faire dans une logique d'équilibre avec le rôle des salariés dans cette mission de service public qui requiert le professionnalisme, la rigueur dans la gestion de l'argent public, la transparence et l'obligation de rendre des comptes et le respect de la légalité et la répartition des pouvoirs (Conseil d'administration, tutelle et représentation du personnel)* ».
La dynamique de pilotage par les résultats est exigeante et renouvelle les modes de conception de gestion (Mons N., Emin N., Santana P., 2009). Elle s'inscrit dans une double perspective de régulation des activités et des résultats au quotidien et la conduite d'un projet de développement qui permet de réinvestir la productivité dégagée. A défaut de concurrence, de chiffre d'affaire, l'efficacité du dirigeant se traduit par sa capacité à porter le changement, à mobiliser ses collaborateurs et donner du sens à leur engagement.
« *Ainsi les objectifs sont formalisés, mesurables, mis en cohérence avec les ressources disponibles et bien entendu resitués au regard des finalités. Bien entendu, le sens de l'action, sou tendu par les valeurs de Solidarité, d'Ethique et d'Equité, doit se traduire dans la gestion des Ressources humaines déployée et en particulier en matière de rémunération.*
Dans le cadre qui peut paraître complexe entre ce qui est défini au niveau institutionnel, au niveau de chaque branche et au niveau local par exemple en matière de classification, le dirigeant veille à l'optimisation de l'équilibre contribution redistribution pour chacun des salariés et sa caisse.
La formation professionnelle est un levier important (5% de la masse salariale pour le régime général) pour la mise en œuvre de la stratégie et l'accompagnement des salariés. La qualité des prestations dépend bien entendu de la compétence des salariés.
De la même façon, la qualité du dialogue social est privilégiée. Ainsi à titre d'exemple un baromètre social institutionnel généralisé dans les quatre branches du régime général permet de mieux appréhender les attentes, les représentations et le ressenti des salariés en matière de GRH ».
« *Enfin et à titre d'exemple, les fusions d'organismes se réalisent dans le cadre d'un accord qui garantit l'absence de mobilité géographique imposée et de licenciement ».*

L'évolution des structures et du modèle organisationnel demandée au service public (au sens large du terme) pose la question de l'évolution du libéralisme, mais également celui de la dimension idéologique. La thèse retenue pourrait en effet situer cette dimension idéologique au fait où on juge nécessaire d'appliquer à tout type d'organisation, un modèle directement issu du gouvernement d'entreprise (Pesqueux, 2012).

Dans ces conditions, l'interrogation française prend des allures exploratoires : comment assurer la gouvernance de ces entités ? Les fonctions actuelles correspondent-elles au besoin de coordination, de transparence et d'efficience demandés ? Quelle est la fonction identifiée pour répondre à ces demandes ? La réponse se traduite par des émergences, des essais de définitions, des paradoxes

entre la volonté des parties prenantes de la gouvernance et la réalité du terrain. Cette réponse se nomme : le manager stratégique.

2. Le management stratégique : une innovation au service de la gouvernance publique

Pour comprendre le lien entre gouvernance publique et management stratégique, en particulier au sein de la Sécurité Sociale, il nous semble nécessaire de passer la notion de gestion des risques. Cette approche qui concerne aussi bien la maladie, la vieillesse, la famille peut être élargie au chômage, à la dépendance. Cette approche qui repose sur la qualité et la fiabilité des données et la performance du système d'information est une approche systémique, qui ne repose pas exclusivement sur la rationalité. Nous le savons, la réflexion stratégique intègre au delà des objectifs financiers, des objectifs managériaux, des finalités éthiques. L'association des objectifs financiers, managériaux et le respect des valeurs du service public, se retrouve, à des dosages différents au travers des différentes réformes successives (la loi organique relative aux lois de finances, la Révisions Générales des Politiques Publiques, la Modernisation de l'Action Publique), pour ne citer qu'elles.
Avec les contraintes budgétaires, de nombreuses formes de rationalisations sont apparus dans les organisations publiques pour rassurer la gouvernance. Nous pouvons évoquer à titre d'exemple : les démarches qualités, la certification des comptes, le contrôle de gestion, le management par les objectifs ; toutes ces pratiques se rajoutant bien entendu au strict respect du cadre juridique, déontologique et de la comptabilité publique. Afin de mieux maitriser la vulnérabilité des organisations, la gouvernance cherche à maîtriser au mieux l'incertitude au travers d'une rationalité limitée chère à Simon et la gestion des risques est donc devenue un enjeu majeur.
Au sein de la Sécurité Sociale, cette prise de conscience à été progressive. La notion de gestion du risque est ainsi apparue en 1996 pour définir l'action des caisses locales en matière de dépense de santé avec la généralisation de la contractualisation. Les pouvoirs publics continuent d'assurer la tutelle des organismes, mais les relations entre l'état et les caisses nationales reposent sur des Conventions d'Objectifs et de Gestion (COG) qui laissent plus d'autonomie aux organismes en contrepartie d'une amélioration de la qualité de service et de gains de productivité. En 2004, la gestion du risque à été utilisée pour renforcer la responsabilité du niveau national dans le cadre de la loi. En 2009, avec la loi « Hôpital, Santé, Territoire », c'est le niveau régional qui est concerné avec la création des Agences Régionales de Santé en avril 2010.
Mais comme le souligne (Robelet 2010) deux difficultés se présentent aux managers stratégiques. La première concerne les différentes injonctions souvent contradictoires qui pèsent sur lui : « La tension du système de santé entre deux objectifs : l'équité, c'est à dire la garantie d'un accès égal pour tous et l'efficience car il faut trouver un rapport coût /qualité satisfaisant ».
La deuxième est davantage relative à la rationalité limitée : « Les gestionnaires du risque se heurtent à une difficulté majeure : comment comparer les options sachant que les décisions sont prisent en incertitude et en information imparfaite ? »
Ainsi cette approche du risque se décline à deux niveaux au sein de la Sécurité Sociale : un premier niveau stratégique (macro) et un niveau opérationnel (micro). Le manager stratégique est donc celui qui va faire le lien entre les deux niveaux. La traduction, le lien entre les niveaux « macro » de gestion des dépenses et de gouvernance du système, de politique publique et le niveau « micro » de management d'unité, de gestion opérationnelle, de pilotage des actions quotidiennes des agents, mais aussi de responsabilisations des usagers ; des clients pour reprendre la terminologie de l'Assurance Maladie est donc aujourd'hui indispensable. Il n'est donc pas supposé apporter des réponses universelles aux problèmes, le manager stratégique doit tenir compte du contexte dans lequel il va s'inscrire (principe de contingence) et de l'interaction entre les différentes variables qui caractérisent son organisme et le territoire concerné (principe de cohérence) tout en restant dans le cadre de l'égalité de traitement.

Le terme de manager stratégique est donc nouveau dans le service public : on le voit apparaitre dans la fonction publique et plus particulièrement au sein de la protection sociale en accompagnement des réformes portant sur la performance attendue de ces organisations. (Bauer, 2010).
Le manager public est un être polymorphe : acteur de figuration dans les organisations publiques, courroie de transmission dans celles bureaucratiques, clé de changement dans les organisations modernes, son rôle est interrogé de par les décisions organisationnelles qui traduisent les politiques publiques placées sous le signe du résultat et de l'efficience des services. Le terme manager renvoie

intuitivement aux fonctions d'encadrement, et donc aux responsabilités liées au pouvoir hiérarchique. Les faits sont plus complexes puisque selon les organisations, on trouve des managers opérationnels, de proximité et des dirigeants stratégiques. D'où le questionnement sur l'émergence de la fonction et de ses compétences associées qui peut se traduire par le besoin de compétences stratégiques afin de faire évoluer les fonctions de manager.
La première difficulté est son identification puisque le corps d'appartenance ou la catégorie, ainsi que le grade sont des critères de reconnaissance. La notion de manager public n'a donc pas de valeur juridique et varie suivant le système organisationnel. Système qui demande des éléments de compréhension pour en appréhender les particularités.

Dans le monde de la Sécurité Sociale française, une première définition a été donnée en 2011 par l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale[81]. Pour celle-ci, un manager stratégique doit être force de proposition de toute nature pour contribuer à la définition de la stratégie d'un secteur ; être en capacité de relayer les décisions, de leur donner du sens (mise en perspective) ; être en capacité d'organiser et de garantir les processus de travail et leurs performances. De plus, le manager stratégique tel que défini a la responsabilité des macro-processus de travail dans une réelle autonomie de gestion (en terme de délégation de décisions) : il doit concevoir, proposer et adapter la stratégie dans son secteur d'activités. Pour ce faire, il anime une équipe de collaborateurs et doit être capable de piloter des projets contribuant directement à la performance de l'organisation. Or le manager stratégique est à un niveau d'encadrement plus que de direction même si la confusion est possible. Du moins en théorie. Mais qu'en est-il, sur le terrain, du lien entre équipes et mode de gouvernance ?

Dans cette approche, le management stratégique des organisations publiques peut être défini comme « *la conception et la mise en œuvre de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et d'évaluation visant à assurer le pilotage des organisations publiques et la gestion des relations entre les acteurs «* parties prenantes *» de l'action publique, dans le cadre des orientations des politiques publiques et de la loi ».(Bartoli, Chomienne, 2011).*

3. Le manager stratégique comme élément terrain de la gouvernance de la Sécurité Sociale ?

Ce premier travail exploratoire souligne la difficulté à présenter de manière simple les compétences clés du manager, la confusion, sur le terrain, entre managers stratégiques et dirigeants (Thiaw Po Une O., 2009), et le lien avec le système de gouvernance, porté ou non par ces managers stratégiques.

Notre objectif étant de participer à une cartographie des compétences du manager stratégique et donc de participer à une définition plus précise de son ou ses rôles dans l'organisation, la méthode qualitative des entretiens s'est imposée. Le champ d'études s'est porté sur des interviews au sein du régime général, de la Mutualité Sociale Agricole (Régime d'agriculteurs) et du RSI (régime des indépendants). C'est donc une coupe transversale à travers les principaux régimes de protection qui a guidé le choix afin de décontextualiser les résultats.
Les interviewés occupent des postes de directeurs de caisses locales dans les trois branches citées. 12 entretiens répertoriés dans le texte de #1 à #12 ont été réalisés sur moins de deux mois: 10 directeurs du régime général (deux par branches CAF, URSSAF, CARSAT et CPAM ; 3 directeur MSA ; 2 directeurs RSI.

Le travail d'interview s'est effectué en binôme, suivi d'une retranscription totale, puis d'un travail sur une grille d'analyse à partir des éléments relevés. Cette grille s'est enrichie en construction constante et les interviews ont, de ce fait, été analysés en deux temps.

Résultats et Discussions

Deux actions clés émergent des premières interviews : le manager stratégique participe aux échanges caisse locale/caisse nationale en contribuant à la conception des dispositifs en lien avec les orientations stratégiques nationales. De plus, il exerce une fonction de veille et un comportement anticipateur sur des domaines législatifs ou des indications nationales. En ce sens, il participe aux

systèmes de gouvernance, ou du moins il se présente comme un relais de cette gouvernance sur le terrain. Mais le tout avec des différences notables.

3.1. Des liens gouvernance/terrain en mouvance

3.1. A Dans les origines de la légitimité

Cette différence se situe sur la visibilité formelle ou non du niveau de poste. Car, comme en témoignent les deux interviews suivantes, le point de jonction est le même niveau cadre soit 7 à 9 dans la classification :

« *Il n'y a pas d'intitule de poste de manager stratégique, le poste n'est pas mentionné dans les organigrammes, seule la capacité du directeur à associer certains de ses collaborateurs de niveau 7 à 9 ainsi que des réalités locales variées permet l'exercice de la fonction sur le terrain.) #1*

« Il existe de nombreux managers stratégiques, ils s'insèrent dans une ligne hiérarchique entre les managers opérationnels et les directions. Ils correspondent aux anciennes fonctions exercées par les cadres niveau 7 à 9 » #2

La question est : qui porte la gouvernance. La réponse statutaire est : le directeur. Mais à la question qui met en œuvre la gouvernance, le manager stratégique apparait sur des échelons bien identifiés.

3.1. B Dans le mode de relais

UN effet de grande taille entraine un besoin de managers stratégiques pour assurer le lien, éviter la dilution des responsabilités, dynamiser le fonctionnement. Mais à l'inverse, une taille réduite peut permettre l'essor de la fonction plus rapidement.

L'arbitrage pourrait être fait par la notion d'éloignement par rapport au centre de décision : *« Cela [l'effet taille] peut peut-être avoir un impact pour ceux qui finalement sont maintenant plus éloignés du centre de décision. »#8*

Enfin, l'émergence de la fonction peut être due à la présence dans l'organisation de personnes aux compétences suffisamment développées, et d'une structure porteuse : *« Je vois moins un effet-taille qu'un effet compétences et ressources […] Je crois que les organismes qui ont organisé de la mobilité interne, me semble-t-il, sont plus riches que ceux qui sont dans des formes de sédentarité, en silo » #10*

Les clés d'un relais gouvernance/terrain se situerait donc moins dans la fonction que dans une politique RH basée sur la mobilité et le lien ressources/compétences

3.1. C Dans le lien direct avec la hiérarchie

La fonction de manager stratégique dépend de la conception que s'en fait la direction de la caisse concernée. Elle peut être positionnée au cabinet du directeur, sans lien direct avec le terrain, ce qui peut poser problème en interne : « *Dans les organismes importants, le vrai management stratégique il est au cabinet du Directeur. Je ne souhaite pas ça, je souhaite continuer à travailler avec des personnes qui continuent à avoir une responsabilité sur le terrain. » # 12*

Elle peut dépendre également de l'ancienneté et du statut : « *Un manager ancien, c'est la connaissance parfaite de l'organisme et de son histoire et de pourquoi l'organisme est là. Ses évolutions et tout l'historique. C'est très appréciable pour les gens comme nous de savoir pourquoi on est là, pourquoi on n'est pas allés plus loin…. » # 7*

Enfin, l'origine ou le parcours de la personne, interne ou externe, peut jouer un rôle, particulièrement avec l'ouverture à des compétences externes pratiquées depuis peu : *Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés ayant des profils différenciés, (recrutement interne) c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique » #1*

Mais la puissance hiérarchique modère cette approche en redonnant à la stratégie une place dans le top management : *« La stratégie d'entreprise à mon sens elle est définie par la direction. Les managers ou les cadres peuvent contribuer à alimenter la réflexion de la direction sur la définition des orientations stratégiques (à travers des groupes de travail, à travers des comités de pilotage sur différents chantiers… mais bien évidement qu'on est plus dans de la contribution et quelque part dans de l'assistance auprès des équipes de direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise) » #9*

Dernier point, et non des moindres, la formalisation de la fonction de manager stratégique est également à géométrie variable.

On peut trouver une très grande formalisation : « *On a pour chaque catégorie d'emplois et chaque niveau de qualification des référentiels qui précisent les responsabilités incombant à chaque agent d'encadrement. » # 1.* Ou une simple délégation : *« Ce ne sont pas des délégations de missions. Ce sont des délégations de signature. Elles ont le mérite d'exister, il faut qu'elles existent. Mais ça n'a rien à voir avec des lettres de mission. » #8*
Dans les deux cas, l'évaluation de la fonction et de ses missions est peu aisée : *« On a toujours, pour tous les postes de cadres, cette grande difficulté à faire la part des choses entre l'aspect technique et l'aspect plus, allez on va dire « stratégique ». On a vraiment du mal à gérer ça. » # 8.*
Ce défaut de formalisation apparait dans les interviews comme un choix managérial du directeur. Mais si ces divergences sur le terrain nous empêchent de généraliser la fonction, elles n'obèrent pas les points sur lesquels les perceptions se rejoignent en convergence.

3.1 D dans la présence terrain

Les cadres en position de manager stratégique sont responsables d'au moins une, voire plusieurs unités ou services, et souvent issus de la promotion interne (ancien agent de maitrise ou techniciens puis hiérarchique), apparentés au modèle expert[82] . Cette dimension d'expertise est importante dans la construction de la légitimité, bien plus que l'animation de l'équipe : *« Il y a une forte plus-value en expertise, sachant que ce que j'attends de cette plus-value d'expertise c'est qu'elle soit tout à la fois une capacité à anticiper sur et à connaître à la fois l'environnement et les évolutions du domaine concerné. La dimension experte elle est pour moi extrêmement forte. »#5*
Le rôle des managers stratégiques devient alors plus précis : ils éclairent les décisions stratégiques en apportant du recul eaux directions et traduisent les orientations vers le terrain : *« Les managers stratégiques traduisent les orientations de la direction vis-à-vis des équipes. C'est un positionnement stratégique. Ils servent de traducteurs entre leurs managers (le terrain) et la direction. Nous on les associe aux choix importants de l'organisme. »#7*

Cette capacité à prendre de la hauteur identifie fortement le manager stratégique auprès de la direction : *« Il doit avoir un plus dans son domaine, parfaitement connaître son sujet dans toutes ses ramifications, être tout le temps en veille et en alerte par rapport aux évolutions annoncées au niveau national. C'est l'expert reconnu par la caisse dans son domaine d'activité. »#1*
Mais c'est dans son rôle de courroie qu'il est attendu : *« La deuxième plus-value [des managers] c'est celle d'être capable de mettre en relation à la fois le conceptuel et l'opérationnel, à la fois leur secteur et l'environnement plus large dans lequel il se situe. Donc c'est la capacité de mettre en relation top-down, interne-externe. C'est complémentaire de l'expertise mais c'est un peu différent. » #5*

3.1 E dans sa participation et son aide à la décision

L'apport du rôle du manager stratégique est identifié en des domaines différents : une participation active à des groupes de travail locaux ou nationaux sur la réflexion et l'action stratégique, dans une approche de *« fertilisation croisée ».* Cette participation est un enjeu fort pour les caisses locales en termes de visibilité et de transfert de bonnes pratiques et d'innovations : *« Je crois qu'on est une caisse du réseau et il faut qu'on alimente les travaux nationaux. […] Je considère aussi que c'est un élément de gratification et de valorisation […] Il amène des choses, parce qu'il a plein d'idées en tête, et je les trouve plutôt passionnantes et puis en même temps, lui y va avec l'idée de s'enrichir […] c'est de la « fertilisation croisée » #4*
Par cette participation ouvrant sur une densité informationnelle, le manager stratégique peut influencer les dynamiques de changements au sein du réseau, aider à la prise de décision de la direction et se voir confier la conduite de projets spécifiques en interne. *« Ils sont là pour, après avoir fait le tri, tenir informée la direction, sensibiliser la direction, pour alimenter la prise de décision en fonction de ce qui se passe sur le terrain réellement. Parce que moi, sur le terrain, je n'y suis jamais.#4*
Dès lors, la synthèse s'impose : « … *ils sont force de réflexion et de proposition pour nous puisqu'ils sont situés dans une ligne d'aide à la décision en quelque sorte. C'est en ça qu'ils ont un rôle stratégique » #8*

[82] Modèle de Hersey et Blanchard : le manager expert ou persuasif assoit son autorité et sa légitimité sur ses connaissances et ses capacités à les transmettre.

4. Le manager stratégique est-il le garant de la nouvelle gouvernance ?

Les données précédentes permettent d'identifier les compétences identifiées pour répondre à ce questionnement. Nous pouvons repérer des éléments comme la capacité à travailler en autonomie, à aider la prise des décisions. Le tout dans un cadrage du ressort de la direction : *« Le Directeur intervient pour trancher, arbitrer : chacun doit aller au maximum de ses compétences. » #11.*

Nous analysons également des éléments regroupant l'aptitude managériale à piloter une activité, la connaissance institutionnelle, et la capacité à s'ouvrir à de nouvelles pratiques : *« Ce que moi j'attends malgré tout d'un cadre de ce niveau […], c'est surtout la dimension managériale et notamment un point fondamental qui est la conduite du changement. » #9*

Dans les différentes interviews, on retrouve un besoin clairement affirmé de compétences managériales, organisationnelles, institutionnelles, de capacité à prendre du recul et à analyser les situations en développant un point de vue personnel

Aussi les recrutements externes sur les postes de manager stratégique sont souvent privilégiés : « *« Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés ayant des profils différenciés, c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique » #1*

Ces différents éléments nous permettent de répondre favorablement à notre questionnement : oui le manager stratégique, tel que voulu par la Sécurité Sociale, est en capacité de construire le lien entre gouvernance et terrain. Mais si son champ d'activités est identifié et son profil adapté, sa zone de liberté est sous les contraintes de la vision hiérarchique. Finalement un directeur ouvert et moderne fera d'un manager stratégique un levier d'action pour la nouvelle gouvernance. Mais le contraire existe aussi visiblement. Car il apparait bien que la formalisation du rôle pose problème : la plupart des directeurs interviewés ont parmi leurs collaborateurs des personnes qui exercent, totalement ou en partie, les fonctions du manager stratégique telles que nous les concevons. Toutefois, la majorité d'entre eux n'a pas fait le choix de le faire apparaître, par l'intitulé de poste « manager stratégique », dans son organigramme. Au travers des entretiens, il est nettement apparu que l'utilisation du mot « stratégique » est considérée comme inappropriée par un grand nombre des directeurs interrogés. Le terme de manager stratégique n'est donc peut-être pas celui qui reflète le mieux l'évolution managériale qu'il sous-tend.

Pour conclure

La mise en œuvre des lignes directrices directement inspirées du marché privé pousse les organisations publiques vers un modèle de gouvernance orientée vers la performance. Pour arriver à cet objectif, la marche est assez haute et la présence de la fonction de manager stratégique en est une des étapes.

Dans ce contexte, l'émergence des compétences et de la fonction du manager stratégique est légitime, car vouée à assurer le lien avec le monde extérieur (mesure des bonnes pratiques), à rendre flexible l'organisation, à prendre en compte le principe du client à satisfaire. Elle contribue à donner du sens et à contrer le déterminisme managérial de la nouvelle gouvernance publique (Visscher et Varonne, 2004). Elle permet également le passage d'un système fondé sur l'autorité hiérarchique à un modèle de management contractualisé mettant en exergue des attentes différentes : les politiques voulant responsabiliser les managers tout en gardant une emprise sur les dossiers, les directeurs d'agences privilégiant la performance sur le terrain. C'est sans doute pourquoi la compétence stratégique reconnue à ces managers illustre bien la rupture du discours longtemps dominant de la stratégie, focalisé sur le « top manager ». Le manager crée alors du sens (sensemaking) et est capable de communiquer ce sens (sensegiving).

Toutefois, le modèle très hiérarchisé de la fonction publique est encore un frein pour aller davantage encore dans le sens des entreprises privées recomposent leur vision stratégique en y incluant les managers intermédiaires. Cette opération induit des transformations de rôle et des apprentissages : « *Nous montrons que deux types de dispositifs se distinguent. Le premier type, nous l'appelons « plateau ». Il a une forte potentialité de transformation de rôles, pour peu que des conditions de dialogue stratégique soient remplies. Le second type, nous l'appelons « plateforme ». Il présente une forte potentialité de transformation managériale, de recomposition identitaire et de construction d'engagement pour peu que d'autres conditions soient remplies. » (Mahieu, 2010)*

Finalement, l'introduction de modifications managériales au service de la gouvernance dans les politiques administratives n'a pas été soumise à un timing aussi violent que l'introduction de la performance dans les services. Paradoxalement, nous pouvons presque le regretter….La rupture forte

se trouve plus dans l'idéologie et sa traduction en objectifs et gouvernance, qu'au niveau managérial. C'est sans doute ce qui explique les ambiguïtés de représentation autour du terme de manager stratégique qui peine à trouver son métier. Une belle problématique et un beau chantier pour un auditeur social.

Bibliographie

Arrigas M., Divaret V., Grignou V., Olles J., Sandre M., Serer-Tabakian N**.,** (2012), La notion de manager stratégique au sein du service public de la sécurité Sociale française, Recherche action, Ecole Nationale EN3S.
Bauer M, (2010), Quelle ressource dirigeante pour le régime général de sécurité sociale demain ? , Rapport d'études, UCANSS.
Bartoli A., Chomienne H., (2011), « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Informations sociales*, Mai, n° 167, p. 24-35.
Carayon B., (2003), Rapport de la commission présidée par, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Paris, La documentation Française.
Chomienne H., Pupion P.C., (2009), Autonomie et responsabilité des cadres publics, une mutation managériale, CNDP.
Dupuy J. (2006), *Ethique et philosophie de l'action*, Ellipses, Paris.
Gomez P.Y., (1996), Le gouvernement d'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter Editions ? Paris.
Holmes A., (2002), *Risk Management*, Capstone Publishing, Oxford.
Laroque P., (1968), Droits de l'homme, service social et politique sociale, *Droit social* n°12,
Laroque P., (1993), Au service de l'homme et du droit, souvenirs et réflexions, *Association pour l'étude de l'histoire de la Sécurité sociale*, Paris.
McKinnon R., (2011), La bonne gouvernance dans l'administration de la sécurité sociale, *Revue internationale de sécurité sociale*, volume 64, oct.-déc. 2011, PP 3-9.
Mahieu C., (2010), Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires, Revue de gestion des ressources humaines, Avril, n° 78.
Mons N., Emin N., Santana P., (2009) Le pilotage par les résultats, un défi pour demain, Editions CNDP.
Peretti J-M., (2010), *Tous leader*, Editions d'Organisation.
Pesqueux Y., (2012), *Le développement professionnel des cadres. Apprentissage et gestion des connaissances*, CNDP.
Reynaud J.D., (1993), Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, Armand Collin, Paris.
Rimbault P. Cultiaux D., (2014), Les cadres publics et l'état de droit, prévenir les risques juridiques, CNDP.
Robelet J.P., Tonnelier F., Fayard A., Rochaix L., (2010), Le risque dans tous ses états, Réseaux, Santé & Territoires, dossier spécial, N°30, janvier –février 2010, pp14-27.
Simon J. (2012), La déontologie des cadres publics, pour un service public responsable, CNDP.
Thiav Po Une O., (2009), *Le renforcement de la professionnalisation des managers stratégiques et opérationnels afin d'accroître leur réactivité et leur implication*, Rapport de direction, EN3S
Visscher C., Varone J.M, (2004), La nouvelle gestion publique « en action », Revue internationale de politique comparée, Février, Vol. 11, p. 177-185.
Zara O., (2008), *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, 2éme édition, Paris, M21.

ASSESSING FLOURISHING AMONG FRENCH WORKERS: CONSTRUCT VALIDITY OF THE MENTAL HEALTH CONTINUUM SHORT-FORM (MHC-SF) AND POSITIVE MENTAL HEALTH DIAGNOSIS.

Franck JAOTOMBO
Docteur en Sciences de Gestion. SoREHDE – KEDGE Business School
franck.jaotombo@sorehde.com

Badih GHATTAS
Maître de Conférences. Institut Mathématiques de Marseille
badih.ghattas@univ-amu.fr

Abstract:
From a sample of 1014 French workers, we thoroughly study the French translation of the MHC-SF, a measurement model designed to assess Positive Mental Health. The convergent and discriminant validity of the 14 items instrument (MHC14-SF) is questioned and discussed, and a more parsimonious 9 items (MHC9-SF) model is suggested. The MHC9-SF displays excellent psychometric properties and predicts Keyes' categorical positive mental health diagnosis (i.e "flourishing", "languishing" and "moderately mentally healthy") as well if not better than the MHC14-SF. The MHC9-SF is also shown to predict significant and moderate effects in reducing absenteeism, presenteeism and turnover intentions in the workplace. Although theoretically justified, the empirical foundation of Keyes's diagnostic categories has seldom been studied. We undertake here a first investigation by comparing Keyes' diagnostic categories with class allocations resulting from latent profile modeling and unsupervised classical K-means clustering. While the existence of Keyes' theoretical mental health categories is confirmed by the empirical data, their mismatch with the empirical class assignments is open to discussion.

Keywords: Mental health, flourishing, languishing, construct validity, diagnosis, cluster analysis.

Résumé :
Nous nous appuyons ici sur un échantillon de 1014 répondants Français, professionnellement actifs pour étudier la validité de la traduction française du MHC-SF, un modèle de mesure conçu pour évaluer la santé mentale positive. La validité convergente et discriminante du modèle à 14 items (MHC14-SF) s'avère être discutable et nous suggérons l'adoption d'un modèle à 9 items (MHC9-SF).
Le MHC9-SF démontre d'excellentes qualités psychométriques et prédit les catégories de santé mentale positive de Keyes (i.e, « florissant », « languissant » et « santé mentale modérée ») aussi bien sinon mieux que le MHC14-SF. De plus, le MHC9-SF prédit de façon significative et conséquente la réduction de l'absentéisme, du présentéisme est des intentions de turnover au travail. D'autre part, bien que le diagnostic de Keyes puisse être justifié d'un point de vue théorique, ses fondements empiriques ont été peu étudiés. Nous approfondissons cet aspect ici en comparant les taux de

discordances entre les catégories de Keyes et la répartition des classes fournies par une analyse de classe latente et une classification non supervisée par nuées dynamiques. Si les catégories théoriques de santé mentale de Keyes sont confirmées par les données empiriques, leur discordance avec les données empiriques reste un sujet de discussion.

Mots clés : Santé mentale, épanouissement, bien-être au travail, validité de construit, diagnostic.

Introduction

Traditionally mental health in the workplace has been investigated under an illness model, that is, studies were mostly interested in sickness related issues and consequences. However lately, there has been a shift in perspective and the World Health Organization (WHO) has given a clear definition of mental health as following: "Mental health is defined as a state of well-being in which every individual realizes his or her own potential, can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community"[83](Herrman, Saxena, & Moodie, 2005). Indeed, well-being has been a subject of a thorough study over the last decades (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Ryan & Deci, 2001) and even more so since the advent of positive psychology and positive organizational scholarship (Cameron & Spreitzer, 2011; Donaldson & Ko, 2010). However, when it comes to measuring positive mental health, instruments are scarce (C. L. Keyes & Lopez, 2009), among those is the Mental Health Continuum which is currently used mostly under its short form (MHC-SF). Although the MHC-SF has been validated under several circumstances and in different cultures (C. L. M Keyes, 2013), it has been hardly, if ever, studied in a work-life context. Hence, this research investigates a translation of the MHC-SF in a random diversified sample of French workers. Furthermore, although Keyes' theoretical categorical diagnosis of positive mental health has proved to be fruitful in many ways, we are not aware of any previous study that has explored its empirical foundations. We feel this certainly deserves more inquiry. And lastly, the recent cross cultural studies of Joshanloo and colleagues (Joshanloo, Wissing, Khumalo, & Lamers, 2013) may suggest that the construct validity of the MHC-SF could be explored in more depth as convergent and discriminant validity might be an issue.
This paper will attempt to discuss -in a French working context- the validity of the factorial structure of the MHC-SF as well as its ability to diagnose positive mental health. It will also be shown that the MHC-SF could have a significant impact on reducing some psychosocial risks such as work (sickness) presenteeism, absenteeism, and turnover intentions.

1. Review of literature

1. 1. Flourishing and the Mental Health Continuum (MHC)

Positive mental health has been defined by Keyes as Flourishing in one of his seminal paper (C. L. Keyes, 2002). Keyes (2002) suggested that just like mental illness, "mental health may be operationalized as a syndrome of symptoms of an individual's subjective well-being" (p. 208). There have been ongoing debates around the concept of subjective well-being. Some, belonging to the hedonic stream consider well-being mostly from the angle of positive experiences such as positive emotions and life satisfaction (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999), others lean more toward an eudemonic perspective of well-being (Ryan & Deci, 2001; Carol D. Ryff, 1989b; Carol D. Ryff & Singer, 2006). Other authors however, have explored a model integrating both streams and suggested that positive experiences and positive functioning belong to the same integrated continuum (Corey L. M. Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Furthermore, Keyes has proposed that there is more to well-being than feeling good or functioning well in life: our social environment does also have a significant impact on our well-being (C. L. Keyes, 2002; Corey L. M. Keyes, 1998). Hence, he operationalized well-being drawing on three constructs: emotional well-being (EWB), social well-being (SWB) and psychological well-being (PWB). Generally, EWB has been measured with life satisfaction, the presence of positive affect and the absence of negative effect. SWB has been defined and measured with Keyes's five dimensions of social well-being (Corey L. M. Keyes, 1998): social integration, social contribution, social coherence, social actualization, and social acceptance. PWB has been measured with Ryff's six dimensions of psychological well-being (Carol D. Ryff, 1989b): self-

[83] http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/ (retrieved, April 30 2014)

acceptance, personal growth, purpose in life, positive relations with others, autonomy and environmental mastery.
Having such defined a clear syndrome of symptoms for subjective well-being as mental health, Keyes offered his mental health continuum as a measurement instrument to diagnose mental health.
Using the longer form of the MHC, he suggested that since "conceptually and empirically, measures of subjective well-being fall into two clusters of symptoms (…) that mirror the symptoms of the DSM III[84]", "the DSM approach is employed as a theoretical guide for the diagnosis of mental health" (C. L. Keyes, 2002, p. 210). This then provides clear cut categorical criteria to diagnose the mental health of the respondents (C. L. Keyes, 2002; Corey L. M. Keyes, 2007; C. L. M Keyes, 2013). Individuals are diagnosed as ***flourishing*** if they exhibit *high* levels on at least one measure of hedonic well-being (EWB) and *high* levels on at least six measures of positive functioning (more than half of the items on SWB & PWB). On the other hand, if they exhibit *low* levels on at least one measure of hedonic well-being (EWB) and *low* levels on at least six measures of positive functioning (more than half of the items on SWB & PWB), they are diagnosed as ***languishing***. Those who are neither flourishing nor languishing are deemed ***moderately mentally healthy***. This being said, Keyes (2007, 2008) recommends the use of both categorical and continuous assessment for mental health.
In another seminal paper, Keyes (2007) affirms that "flourishing is good for people and society". Indeed, (Keyes, 2007, p.100):

> "Adults who were diagnosed as completely mentally healthy functioned superior to all others in terms of the fewest workdays missed, fewest half-day or less cutbacks of work, lowest level of health limitations of activities of daily living, the fewest chronic physical diseases and conditions, the lowest health care utilization, and the highest levels of psychosocial functioning."

Several of those observations have been confirmed lately (C. L. Keyes & Simoes, 2012) and additionally, the MHC has brought some insights into understanding the risk of future mental illness, that is, "gains in mental health predicted declines in mental illness (…) and losses of mental health predicted increases in mental illness"(C. L. Keyes, Dhingra, & Simoes, 2010, p. 2366).
In short, such defined, complete mental health is not only the absence of illness but also the presence of positive mental health (C. L. Keyes & Michalec, 2010; C. Keyes, 2007). This view has been confirmed by studies conducted in other countries and cultures such as South Africa and the Netherlands (C. L. Keyes et al., 2008; Lamers, Westerhof, Bohlmeijer, ten Klooster, & Keyes, 2011).
As it seems to be currently the most used instrument for measuring positive mental health, we have been attentive to the validation of the short form the mental health continuum (MHC-SF), which has shown good psychometric properties in studies over the world (C. L. Keyes, 2005; C. L. Keyes et al., 2008; C. L. M Keyes, 2013; Lamers, Westerhof, Bohlmeijer, ten Klooster, & Keyes, 2011). And although some of them have been undertaken in French (Salama-Younes, 2011a, 2011b), as a general rule the MHC has hardly been explored in a work context and even less so among French workers. This is what we set out to do but we need first to remind of the methodological framework that we require.

1.2. Construct validity: a summary

According to Hair (2010, p. 708) "Construct validity is the extent to which a set of measured items actually reflects the theoretical latent construct those items are designed to measure". Traditionally, construct validity includes face (or content) validity, convergent validity, discriminant validity and nomological or predictive validity.

Face Validity

The MHC-SF is built on sound theoretical foundations and draws on numerous works (Carol D. Ryff, 1989a, 1989b; C. D. Ryff & Keyes, 1995). Hence face validity is not an issue. One can of course expect some cultural effect on the items, especially on those related to social well-being. Logically, social representations of well-being are likely to change from one culture to another.

Convergent Validity

"The items that are indicators of a specific construct should converge or share a high proportion of variance in common" (Joseph F. Hair, 2010, p. 709).
Although several methods have been suggested in order to study convergent validity, among which the famous multitrait multimethod (Campbell & Fiske, 1959), the Confirmatory Factor Analysis (CFA) method has been considered more and more to be a better approach (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Joseph F Hair, 2009; O'Leary-Kelly & J Vokurka, 1998; Pedhazur & Schmelkin, 1991).

[84] Keyes (2008) has updated this part to DSM IV

As each standardized loading for each factor (construct) represents its correlation with the corresponding item, the communality (squared of the standardized loading) is the variance in the item that is explained by the underlying latent factor. Ideally this variance should be greater than 0.5. This means that the latent factor explains at least half of the variance of the item. At minima, the average variance extracted by the factor for all the items (AVE) should be greater than 0.5 (Gerbing & Anderson, 1988). All this will require that all the loadings be greater than 0.5, ideally greater than 0.7.

Reliability

"Reliability is also an indicator of convergent validity" (Joseph F. Hair, 2010, p.709).
"Reliability is an assessment of the degree of consistency between multiple measurement of a variable" (Joseph F. Hair, 2010, p. 125).
In their seminal works on construct validity (Bollen Kenneth, 1989; Nunnally, 1978; O'Leary-Kelly & J Vokurka, 1998; Pedhazur & Schmelkin, 1991) authors remind us all the drawbacks of using test-retest methods to assess reliability (internal consistency). Even the Cronbach alpha is not a fully reliable measure as it assumes that the items are Tau equivalent, which is hardly tenable, especially in the case where the means are significantly different. A better option is to assess reliability with the Werts, Linn and Jöreskog's (W.L.J) composite reliability (C.R) method. Like Cronbach's alpha, C.R should be greater than 0.7.

Discriminant Validity

Even among the CFA methods for assessing discriminant validity, the most straightforward consists in comparing the shared variance between constructs (squared correlation) with the average extracted variance (AVE) by each construct. If the greatest among the former is smaller than the smallest among the latter, then discriminant validity is acknowledged (Fornell & Larcker, 1981; Joseph F Hair, 2009). In addition, there should not be any cross loading of the items between the factors (Farrell, 2010; Farrell & Rudd, 2009; Joseph F. Hair, 2010).

Nomological or predictive validity

This criterion tests to what extent the new construct is related to other constructs as suggested by previous researches or theoretical works. In short, the new construct should be able to predict results that are consistent with the theory or previous empirical works.

1.3. A summary of previous validity studies on the MHC-SF

A recent work of Joshanloo and colleagues (Joshanloo et al., 2013) provides a very good summary of the data collected over three cultures, on the MHC-SF. In order to explore invariance of the MHC-SF measurement model through confirmatory factor analysis (CFA), the three factor model of the MHC-SF was tested in multi group CFA after providing all the pertinent results coming from the single group CFA's (model fit, unstandarsized and standardized coefficients, descriptive statistics).
Examining the fit indices, the model fit is fairly good but might indicate some tension to be explored in the standardized residual matrix. Indeed, given the sample size for each study and the moderate complexity of the model, one would expect a better fit (CFI>0.95, RMSEA 90% CI UL<0.08 and LL<0.05).
Furthermore, several standardized loadings are under 0.5 or well under 0.7, such threatening a major requirement for convergent validity. Indeed, for all the three groups, the AVE for the social well-being (SWB) and psychological well-being (PWB) constructs are well under 0.5, meaning that these constructs do not explain more variance than the measurement errors (Table 1 : convergent and discriminant validity of the MHC-SF across the cultures).
In addition, the highest squared correlations between the three factors for each country is clearly greater than all of the AVE, hence none of the study fulfills this more stringent criterion for discriminant validity.

Research questions

How does the MHC-SF translate into French culture, precisely a sample of French workers?

- Is the factor structure confirmed?
- Are the suggested tensions in the model confirmed by the residuals?
- Are convergent and discriminant validity also an issue?

As suggested by the previously cited research, does mental health have an impact on the missed days of work, on turnover intentions or on (sick) presenteeism?

Assuming that the model can be improved, is the new model appropriate to diagnose mental health just as well as the current one?

3. Methods

3.1. Sample

Data was collected from a random sample of French respondents who were all professionally active over the last past year. The data collection was conducted by a local French polling company for a response rate around 36%. From the 1068 observations, after removing high missing values and unusual cases, the final sample presented 1014 observations

Composed of 44% male and 56% female, our sample averages 37.60 (between 18 and 60) years old. The majority of the respondents' yearly income (mode) is in the 12k€ to 25k€ range. Education level is mostly 2 to 3 years after high school and only 27.7% of the participants are single. 90.1% are working as a regular employee, 5.3% are entrepreneurs and 4.5% have been undergoing a professional transition over the last year. While only 30.2% have some management responsibilities, there are as little as 5.3% top managers. The participants are coming from all the main regions of France in a fair proportion and in a diverse sector of activity. In short, this is a fairly diverse sample of average class French participants.

3.2. Measures

MHC-SF

The Mental Health Continuum short form (MHC-SF) contains 14 items among which 3 items (MHCA1 to MHCA3) measure emotional well-being (EWB), 5 items (MHCA4 to MHCA8) measure social well-being and 6 items (MHCA9 to MHCA14) measure psychological well-being (PWB). Participants respond to a 6 modality frequency scale ranging from 1) *never,* 2) *once or twice*, 3) *about once a week*, 4) *two to three times a week*, 5) *almost every day,* to 6) *every day.* The MHC-SF has been validated in several studies over several countries and continents (C. L. M Keyes, 2013).

3.3. Presenteeism

Based on the previous works on presenteeism (Aronsson & Gustafsson, 2005; Gosselin, Lemyre, & Corneil, 2013; Johns, 2010), presenteeism is measured here by two items (cabs1) "over the last 6 months, how often monthly did you go to work despite your being physically unable to?" and (cabs2) "over the last 6 months, how often monthly did you go to work despite your being psychologically unable to?".

The answers have been discretized in 5 categories as following: 1) never, 2) 1 to 5 times, 3) 6 to 10 times, 4) 11 to 20 times, 5) more than 21 times.

3.4. Absenteeism

Missed days of work are measured here by the following items:

Over the last year, how often did you miss work?

- For health reasons (cabs3 : binary – 1= never; 2= more than once)
- Due to some workplace accidents (cabs5 : binary – 1= never; 2= more than once)
- Due to some work relationships conflict (cabs6 : 3 modalities, ordinal – 1=never; 2= one to ten times; 3= more than 11 times)
- Because of some management issues (cabs7 : 5 modalities, continuous – 1=never; 2= 1 to 5 times; 3= 6 to 10 times; 4= 11 to 20 times; 5= more than 21 times)

As our main objective is to study the validity of the MHC-SF, these measures will be explored mainly in order to verify the MHC-SF predictive validity.

3.5. Turnover intentions

Here, turn-over intentions are measured (over the last year period) by:

- General intention to change one's job (abs8)
- Intention to change if an opportunity arises (abs9)
- Feeling serious discomfort in one's job (abs10)
- Feeling serious discomfort in one's organization/company (abs11)

Respondents were asked to rate their turnover intention over the past year, using a 5 point Likert scale, from never to always (1=never; 2=seldom; 3=sometimes; 4=often; 5=always).

3.6. Cross validation

In order to confirm the validity of our model, we random split our sample in two parts: one will be used to explore and if necessary adjust the current model. The other, totally independent will be used for confirmation and cross validation. The exploratory sample (E group N=505) and the confirmatory sample (C group N=509) display descriptive statistics that are quite close to the full sample and could be considered as being representative subsamples. We can consider those two samples as two independent groups and we will undertake a full invariance study of the MHC-SF measurement model across the two groups. However, before so doing, we need to check the factor structure of the instrument (Byrne, 2012).

4. Results

4.1. Exploratory factor analysis

In order to study the factor structure of the MHC-SF, EFA is conducted with Mplus v.6 (Muthen & Muthen, 2010). As we have some missing values and since some departure from normality is expected from some variables, we use MLR estimation. We also accept the default Mplus option, naming a Geomin oblique rotation for the extraction of factors.
It has been suggested that the 3 factor model is the best model both theoretically and empirically (Gallagher, Lopez, & Preacher, 2009; C. L. Keyes et al., 2008; Lamers et al., 2011). Conducting and EFA for each group, this assumption is clearly verified as the fit indices are much better for the 3 factor model in EFA (Table 2)
In addition, the suggested factor configurations are identical for the 2 groups (Table 3 - Exploratory Factor Analysis with 3 factors Geomin rotation on MHC-SF items). However, there is a significant difference in fit between de two model, based on the ΔCFI >0.01 criteria (Cheung & Rensvold, 2002), and the three factor structure suggested by the EFA implies a cross loading of the item #14 and possible problematic loading values on items 4 and 5 (below 0.5).

4.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Model 1
Faithful to previous works and to the adopted theory, we specify the 3 factor model of MHC-SF for confirmatory factor analysis in which items 1 to 3 load on emotional well-being factor (EWB), items 4 to 8 load on social well-being factor (SWB) and items 9 to 14 load on psychological well-being factor (PWB). The analysis is carried with Mplus v6 with MLR estimation. The model fit for the E group and C group are following:
E group : RMSEA=0.077 [0.068-0.086]; CFI=0.931; TLI=0.915; SRMR=0.064.
C group : RMSEA=0.092 [0.083-0.101]; CFI=0.893; TLI=0.869; SRMR=0.070.
Given the sample size and the low complexity of the model, this fit is not satisfactory. Indeed, some large modification indices (MI) are indicated as well as several standardized residuals well above |4|. Those indications of lack of fit in the model refer mostly to item 14 and item 4. Additionally, the loading of item #5 is problematic, since it is well under 0.5 (standardized value).
In short, the three difficult items suggested by the EFA are indeed problematic in the CFA.

4.3. Misspecifications and remedies

Model 2
The highest misspecification comes from a suggested cross loading of item #14 (and also items #4) on EWB factor, in addition to PWB factor (or SWB for item #4). As certain authors would recommend to specify cross-loadings in some instances (Byrne, 2012), we concur with other authors (Farrell, 2010; Joseph F. Hair, 2010; O'Leary-Kelly & J Vokurka, 1998) that cross loadings are conducive to degraded discriminant validity, hence we recommend a pure and simple deletion of the corresponding items. Therefore in our case items #14 and #4 were successively deleted, checking on the model fit between each deletion. Item #5 is removed next as it damages convergent validity. The fit are following:
E group: RMSEA=0.056 [0.043-0.069]; CFI=0.973; TLI=0.963; SRMR=0.040
C group: (RMSEA=0.081 [0.069-0.094]; CFI=0.937; TLI=0.915; SRMR=0.044
The C group fit is not fully satisfactory given the sample size and model complexity.

Model 3
We notice a few large residuals for several items in the model 2. Removing those items which have the greatest overall absolute value residuals first and comparing the fit of the remaining possibilities, the final model we retain is the following: items 1 to 3 load on EWB, items 6 to 8 load on SWB and items 9, 10 and 13 load on PWB. This model fulfills both an excellent fit for the E group (RMSEA=0.044 [0.025-0.062]; CFI=0.988; TLI=0.981; SRMR=0.033) and the C group (RMSEA=0.062 [0.045-0.079]; CFI=0.973; TLI=0.960; SRMR=0.032)

4.4.Convergent validity

Once a satisfactory fit met, we now check for convergent validity (model 3). First, we notice that all the standardized loadings are greater than 0.5, indeed all of them are greater than 0.7 except one. The average extracted value (AVE) greater than 0.5 for both groups (Table 4: convergent and discriminant validity). Furthermore, all the W.L.J composite reliability (CR) are greater than 0.8 and all Cronbach's alpha are greater or equal to 0.8, which vouches for very good reliability. All this definitely confirms convergent validity.

4.5. Discriminant validity

This model does not have any cross loading between the factors, and the greatest among the shared variances between the construct (their squared correlations) are all smaller than the smallest variance extracted by each construct (AVE) (Table 4: convergent and discriminant validity). Thus, discriminant validity is fully granted.

Mental Health as a second order factor

Traditionally, a factor structure with a good construct validity provides the right indicators to collect scores which are typically summated scales computed as the sum or average of its indicators (Joseph F. Hair, 2010). This is valid for the first order factors or –when applicable- to the higher order factors. Since it has already been suggested elsewhere that mental health as flourishing could be modeled as a 3 factor hierarchical structure (Gallagher et al., 2009) we can consider a model where the covariance between the factors is explained by a second order factor labeled MHC_Gen.

Hierarchical construct validity

The second order model fit for each group is excellent and all the condition for convergent and discriminant validity met (Table 5 – Predictive validity of the second order model).
E group: RMSEA=0.044 [0.025-0.062]; CFI=0.988; TLI=0.981; SRMR=0.033
C group: RMSEA=0.062 [0.045-0.079]; CFI=0.973; TLI=0.960; SRMR=0.032
This model provides us of a simple way to explore the MHC-SF predictive validity by studying its impacts on psychosocial risks such as presenteeism and absenteeism.

4.6. Predictive Validity

Theoretically, flourishing should significantly reduce missed days of work. Hence we are exploring a structural model in which days of absence are regressed on the factors of the Mental Health Continuum (MHC_Gen) as a second order factor.

Hypothesis 1: MHC_Gen reduces significantly missed days of work

Flourishing has a moderate but significant effect on reducing missed days of work caused by accidents and work relationships conflicts (Table 6).
Hypothesis 2: MHC_Gen reduces presenteeism

Here again, the result is quite significant (moderate effects). In both groups, flourishing prevents (sickness) physical and psychological presenteeism in a significant albeit moderate way (Table 7).

Hypothesis 3: MHC_Gen reduces turn-over intentions

Here also, results suggest some moderate but significant effects of flourishing on all of the indicators of turnover intentions. Hence one can conclude that flourishing reduces significantly turnover intentions (Table 8).

These 3 hypotheses clearly confirm the predictive validity of our three factor, 9 items construct which already fulfills very well all the other requirements for construct validity.

4.7. Applying the model for diagnosing mental health

Based on the DSM theory, Keyes recommends the diagnosis of positive mental health as following: if a respondent answers almost "every day" or "every day" to one item of the EWB and to more than half of the items for the remaining factors (SWB & PWB), she is diagnosed as flourishing. If a respondent answers "never" or "once or twice" to one item of the EWB and to more than half of the items for the remaining factors (SWB & PWB), she is diagnosed as languishing. Otherwise she is diagnosed as "moderately mentally healthy". For our 9 items model, this would translate as one item among items #1 to #3 and four items among the rest. If the theory of Keyes is sound then those results should be easy to retrieve with a cluster or latent class analysis. In addition, if our new model really represents a viable alternative to the original 14 items model, then we should be able to predict the categorical diagnosis with at least the same level of accuracy.
Graphically, the items mean values of Keyes' categories are shown hereafter according to the 3 models. One can notice that the mean values of the SWB items are clearly lower than the EWB and PWB mean values in the 3 categories (Figure 1).

Latent Profile Analysis (LPA) of three alternative models

Based on the current data, LPA(Gibson, 1959; Hagenaars & McCutcheon, 2002) provides a clustering method of the respondents, for the model under study. We will compare here the three models (cf. 4.2 & 4.3). For each model, we undertake a LPA, fixing the number of latent classes to 3, as per the theory. In fact while comparing the 1 to 4 latent class models with their AIC, BIC, ABIC and using the LMR LR, ALMR LR (Lo, Mendell, & Rubin, 2001; Vuong, 1989) and BLRT tests (G. J. McLachlan, Peel, & Whiten, 1996; G. McLachlan & Peel, 2004), the 3 class model proves to be optimal. Hence, Keyes' theoretical model is confirmed by the data. For each model we clearly identify three levels of mental health indicated by 3 profiles:

1- The first profile corresponds to high EWB (items 1 to 3), average to high SWB (items 4 to 8) and high PWB (items 9 to 14). Conceptually, this is close to the "Flourishing" category of Keyes

2- The second profile indicates average to high EWB, average to low SWB and average to high PWB. This is also close to the "Moderately mentally healthy" category ok Keyes

3- The third profile displays low EWB, low SWB and average to low PWB. Here again, we can recognize much of Keyes' "Languishing" category.

Graphically the patterns of values are very similar to that of Keyes' diagnostic categories so one could easily be induced to think that those two methods of classification should lead to a close match. As it turns out, when we compare how each respondent is assigned to a class, the mismatch rate between Keyes' theoretical based method and the latent class analysis varies from 26.3% to 38% according to the model under study.

Clustering through k-means applied on the three alternative models

Using alternatively 14, 11 and 9 items, we apply a classical K-means method with SPSS. The results are very similar to those of the LPA approach. The profile (pattern) of each class is comparable to Keyes's diagnosis and LPA (Figure 3). However, according to the model, the mismatch rate is lower for the LPA than it is for K-means (Table 9).

In any case, those results show clearly that the 9 items model predicts Keyes' categories better than the other models. In addition, the LPA approach seems to predict Keyes' categories better than the other approach.

5. Discussion

Let us now briefly consider the tremendous interest in positive mental health, either from a health and public policy perspective or from a general and especially occupational well-being perspective. As of May 3rd, 2014, a google scholar search with the keywords "occupational well-being" yields no less than 2.18 million results, a little more than the keywords for "occupational health". Among all these, the MHC is among the rare constructs to measure positive mental health both dimensionally and categorically and it has inspired a good number of researchers at least in four continents. Indeed if we use test-retest and Cronbach's alpha as criteria for reliability and internal consistency and correlation

with other scales such as those of mental illness to evaluate discriminant validity then the MHC-SF displays very good psychometric properties.
However, if we require that convergent validity implies factor loadings and average variance extracted (AVE) greater than 0.5 (meaning that the factors explain more of the variance of the items than the measurement errors), then most of the current validity studies of the MHC-SF are no longer fully satisfactory. In our own study, it has been shown that a more stringent requirement for construct validity demands the deletion of up to 5 items among the 14 proposed. Those are two items from the SWB scale (social contribution and social integration) and three items of the psychological PWB scale (positive relations with others, personal growth and purpose in life).
One can assume that our results stem only from some sample peculiarity, even more so when although quite diverse, our sample is not representative of the French workers. This being so, one could be more preoccupied by the low factor loading and the resulting quite low AVE in most of the studies to date. Indeed in the latest studies on the cultural invariance of the MHC-SF (Joshanloo et al., 2013) none of the data meet this more stringent criteria for convergence validity.

So are we justified to suggest a more parsimonious model of 9 items which incidentally mirrors quite nicely the 9 items used to diagnose major depressive episodes in the DSM IV? What do we lose by doing so and what do we gain? What are the pros and the cons?
Clearly we lose information regarding social wellbeing and psychological wellbeing and therefore some theoretical richness. However, if we adopt a positivist inductive stance then we have to stand by the data and their limits. We can clearly see that removing these extra items solve an inescapable construct validity issue. Additionally, we notice quite clearly that our corrected model is still clearly capable of distinguishing the three categories and predict Keyes' diagnostic categories at least as well if not better than the original one. Using latent profile analysis, the new model performs significantly better than the original 14 items model (AIC and BIC are smallest and relative entropy is highest: Table 10). So not only the more parsimonious model performs better in the field of CFA construct validity, it also performs better with LPA (Table 9) and classical k-means cluster analysis.

On the other hand, the mismatch percentage between Keyes' theory based categories and our data based classification remain too high and such unsatisfactory. This discrepancy could be explained by several hypotheses:

1- Our results reflect some sample idiosyncrasies. This does not necessarily seem to be the case since our sample does not seem to differ significantly from the sample in other studies (Table 11). In order to rule out definitely this hypothesis, including cultural specificity, we would need to compare a representative sample of French respondents to representative samples of other countries, especially US, since the model was built there.

2- The clustering methods chosen do not have sufficient sensitivity to distinguish between the moderately mentally healthy and the languishing on the one hand and the flourishing in the other hand. This implies that the empirical (data based) clustering method is not appropriate and we should look for a classification method like a decision tree.

3- The theoretical diagnosis is not well confirmed empirically and a different set of diagnostic criteria is required.

Only further studies will help unravel the inquiries evoked above, but some other points will also require more investigation. Among them is the impact of the subgroups on psychosocial risks such as those already explored in this paper: do flourishing people have significantly lesser missed days of work, lesser sickness presenteeism, and lesser turnover intentions? How does the adopted model of Mental Health relate to other constructs of well-being and personal development? How does it translate into a work-life balance inquiry? How does it relate to organizational issues such as stress and risk management? And about leadership: what leadership concepts and practices facilitate flourishing?

Conclusion

In this paper, we undertook a thorough validation study of the Mental Health Continuum (MHC-SF) in a diverse random sample of French workers. We first highlighted some possible construct validity issues, naming convergent and discriminant validity. Indeed, if we require rigorous psychometric properties, then we suggest some adjustment on the measuring instrument to a more parsimonious model which meets all the more stringent criteria for construct validity.
This model happens also to predict Keyes's diagnostic categories better than the current model. As this model contains only 9 of the 14 original items, while adopting the same factorial structure, it

implies a loss in theoretical richness. Alternatively, one could improve those items that do not facilitate the required level of construct validity and keep a fully satisfactory theoretical (14 items) and empirical model (rigorous construct validity).
The 9 items model predicts a significant impact of positive mental health on regular psychosocial risks such as missed days of work, sickness presenteeism and turnover intentions. However, more studies are required to test for the stability of the model, to study how well it performs compared to the current model and to explore how it – and its implied categories- relates to other covariates and constructs such as gender, age, education, professional and family status, leadership and management.

References

Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of occupational and environmental medicine, 47*(9), 958-966.
Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly, 36*(3).
Bollen Kenneth, A. (1989). Structural equations with latent variables. *New York7 Wiley*.
Breiman, L., Friedman, J., Stone, C. J., & Olshen, R. A. (1984). *Classification and regression trees*. CRC press.
Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus : basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge Academic.
Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.
Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research, 63*(3), 324-327.
Farrell, A. M., & Rudd, J. M. (2009). *Factor analysis and discriminant validity: A brief review of some practical issues*.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1).
Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of Personality, 77*(4), 1025-1050.
Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *25*(2).
Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 75.
Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.
Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, *2*, 205–224.
Herrman, H., Saxena, S., & Moodie, R. (2005). *Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: a report of the World Health Organization, Department of Mental Health and Substance Abuse in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne.* World Health Organization.
Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 519-542.
Joshanloo, M., Wissing, M. P., Khumalo, I. P., & Lamers, S. (2013). Measurement invariance of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF) across three cultural groups. *Personality and Individual Differences, 55*(7), 755-759.
Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *J Health Soc Behav, 43*(2), 207-222.
Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *J Consult Clin Psychol, 73*(3), 539-548. doi: 2005-06517-016 [pii]
10.1037/0022-006X.73.3.539
Keyes, C. L., Wissing, M., Potgieter, J. P., Temane, M., Kruger, A., & van Rooy, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) in setswana-speaking South Africans. *Clin Psychol Psychother, 15*(3), 181-192. doi: 10.1002/cpp.572
Keyes, C. L. M. (1998). Social Well Being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121-140.

Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62*(2), 95-108. doi: 10.1037/0003-066x.62.2.95
Keyes, C. (2007). Towards a mentally flourishing society: mental health promotion, not cure. *Journal of Public Mental Health*, *6*(2), 4–7.
Keyes, C. L., Wissing, M., Potgieter, J. P., Temane, M., Kruger, A., & van Rooy, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum–short form (MHC–SF) in setswana-speaking South Africans. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *15*(3), 181–192.
Keyes, C. L., & Lopez, S. J. (2009). Toward a science of mental health. *Handbook of positive psychology*, 45–59.
Keyes, C. L., Dhingra, S. S., & Simoes, E. J. (2010). Change in level of positive mental health as a predictor of future risk of mental illness. *American Journal of Public Health*, *100*(12), 2366.
Keyes, C. L., & Michalec, B. (2010). Viewing mental health from the complete state paradigm. *A Handbook for the Study of Mental Health*, 125.
Keyes, C. L., & Simoes, E. J. (2012). To flourish or not: Positive mental health and all-cause mortality. *American journal of public health*, *102*(11), 2164–2172.
Keyes, C. L. M. (2013). Overview of The Mental Health Continuum Short Form. http://www.aacu.org/bringing_theory/documents/MHC-SFBriefIntroduction9.18.2013.pdf
Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007-1022. doi: 10.1037//0022-3514.82.6.1007
Lamers, S. M., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF). *J Clin Psychol, 67*(1), 99-110. doi: 10.1002/jclp.20741
Lamers, S., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the mental health Continuum-Short Form (MHC-SF). *Journal of clinical psychology*, *67*(1), 99–110.
Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, *88*(3), 767–778.
McLachlan, G. J., Peel, D., & Whiten, W. J. (1996). Maximum likelihood clustering via normal mixture models. *Signal Processing: Image Communication*, *8*(2), 105–111.
McLachlan, G., & Peel, D. (2004). *Finite mixture models*. John Wiley & Sons.
Muthen, B. O., & Muthen, L. K. (2010). *Mplus User's Guide* (6th ed.): Muthen & Muthen.
Nunnally, J. (1978). C.(1978). Psychometric theory: New York: McGraw-Hill.
O'Leary-Kelly, S. W., & J Vokurka, R. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management, 16*(4), 387-405.
Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis : an integrated approach*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141–166.
Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081.
Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 13-39. doi: 10.1007/s10902-006-9019-0
Salama-Younes, M. (2011a). Positive mental health, subjective vitality and satisfaction with life for French physical education students. *World Journal of Sport Sciences*, *4*(2), 90–97.
Salama-Younes, M. (2011b). Validation of the mental health continuum short form and Subjective Vitality Scale with Egyptian adolescent athletes. In *The Human Pursuit of Well-Being* (p. 221–234). Springer.
Vuong, Q. H. (1989). Likelihood ratio tests for model selection and non-nested hypotheses. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 307–333.

Appendix : MHC-SF Questionnaire

During the [insert time frame: past month, past two weeks], how often did you feel …	NEVER	ONCE OR TWICE	ABOUT ONCE A WEEK	ABOUT 2 OR 3 TIMES A WEEK	ALMOST EVERY DAY	EVERY DAY
1. happy						
2. interested in life						
3. satisfied						
4. that you had something important to contribute to society						
5. that you belonged to a community (like a social group, or your neighborhood)						
6. that our society is becoming a better place						
7. that people are basically good						
8. that the way our society works makes sense to you						
9. that you liked most parts of your personality						
10. good at managing the responsibilities of your daily life						
11. that you had warm and trusting relationships with others						
12. that you had experiences that challenged you to grow and become a better person						
13. confident to think or express your own ideas and opinions						
14. that your life has a sense of direction or meaning to it						

Tables and Figures

	Netherlands	South Africa	Iran	Validity
EWB	0.651	0.533	0.647	AVE
	0.848	0.774	0.845	CR
	0.848	0.774	0.840	Alpha
SWB	0.355	0.381	0.359	AVE
	0.731	0.752	0.736	CR
	0.729	0.748	0.735	Alpha
PWB	0.425	0.388	0.445	AVE
	0.813	0.787	0.826	CR
	0.811	0.782	0.824	Alpha
Max (Cor)²	**0.723**	**0.578**	**0.578**	

Table 1 : convergent and discriminant validity of the MHC-SF across the cultures

EFA N=505 (E group)				**EFA N=509 (C Group)**			
	1 Factor	**2 Factors**	**3 Factors**		**1 Factor**	**2 Factors**	**3 Factors**
AIC	20430.055	19869.56	19345.733	**AIC**	20367.714	19812.58	19384.068
BIC	20607.487	20101.911	19628.779	**BIC**	20545.394	20045.257	19667.51
Khi²	969.097	559.873	119.068	**Khi²**	933.086	530.732	176.714
dl	77	64	52	**dl**	77	64	52
scaling	1.324	1.245	1.252	**scaling**	1.338	1.257	1.216
Khi²/dl	12.586	8.748	2.290	**Khi²/dl**	12.118	8.293	3.398
RMSEA	0.151	0.124	0.051	**RMSEA**	0.148	0.12	0.069
CI	0.143 0.160	0.115 0.133	0.039 0.063	**CI**	0.140 0.157	0.110 0.129	0.058 0.080
CFI	0.72	0.844	0.979	**CFI**	0.713	0.843	0.958
TLI	0.669	0.778	0.963	**TLI**	0.66	0.777	0.927
SRMR	0.105	0.055	0.023	**SRMR**	0.101	0.059	0.026

Table 2 - Model fit comparison for 3 different factor structures

EFA group	E			EFA group	C		
	ROTATED LOADINGS				ROTATED LOADINGS		
	1	2	3		1	2	3
MHCA1	0.912	-0.011	-0.022		0.932	-0.048	0.003
MHCA2	0.858	0.048	0.038		0.765	-0.008	0.177
MHCA3	0.872	0.058	-0.002		0.859	0.064	-0.007
MHCA4	0.151	0.388	0.232		0.206	0.45	0.196
MHCA5	0.088	0.354	0.015		0.077	0.408	0.005
MHCA6	-0.012	0.871	-0.005		0	0.907	-0.119
MHCA7	0.092	0.741	-0.013		-0.065	0.815	0.033
MHCA8	-0.015	0.781	0.093		0.011	0.798	-0.046
MHCA9	0.098	0.036	0.7		0.114	0.118	0.596
MHCA10	-0.014	-0.1	0.831		0.121	-0.028	0.688
MHCA11	0.219	0.01	0.627		-0.015	0.145	0.692
MHCA12	0.156	0.078	0.64		0.007	0.228	0.599
MHCA13	-0.005	-0.155	0.852		-0.122	-0.014	0.824
MHCA14	0.502	-0.03	0.465		0.463	0.019	0.468

Table 3 - Exploratory Factor Analysis with 3 factors Geomin rotation on MHC-SF items

Loadings	**standardized estimates**		
	items	***E group***	***C group***
EWB	MHCA1	0.893	0.904
	MHCA2	0.907	0.88
	MHCA3	0.895	0.881
SWB	MHCA6	0.852	0.875
	MHCA7	0.8	0.793
	MHCA8	0.814	0.78
PWB	MHCA9	0.8	0.807
	MHCA10	0.811	0.788
	MHCA13	0.752	0.666

Correlations	***E group***				***C group***		
	EWB	**SWB**	**PWB**		**EWB**	**SWB**	**PWB**
EWB	1				1		
SWB	0.515	1			0.478	1	
PWB	0.632	0.379	1		0.681	0.437	1

Table 4: convergent and discriminant validity

	E group (N=505)				***C group (N=509)***		
	EWB	**SWB**	**PWB**		**EWB**	**SWB**	**PWB**
Rho vc	0.807	0.676	0.621	**AVE**	0.789	0.668	0.572
Joreskog rho	0.926	0.862	0.831	**C.R**	0.918	0.857	0.799
Cronbach Alpha	0.926	0.862	0.830	**Stand alpha**	0.918	0.856	0.796
	Max (Cor)² =	0.399			Max (Cor)²=	0.464	
	Min AVE =	0.621			Min AVE =	0.572	

Loading		***E group***	***C group***
MHC_Gen	**EWB**	0.927	0.863
	SWB	0.556	0.554
	PWB	0.681	0.789

Validity		***E group***	***C group***
	AVE	0.544	0.558
	C.R	0.774	0.786
	Alpha	0.756	0.773

Table 5 – Predictive validity of the second order model

standardized	**estimate**	**p value**	
CABS5 ON MHC_GEN	-0.451	0.001	**E group**
CABS6 ON MHC_GEN	-0.239	0.005	
CABS5 ON MHC_GEN	-0.385	0.006	**C group**
CABS6 ON MHC_GEN	-0.246	0.013	

Table 6 – Missed days of work

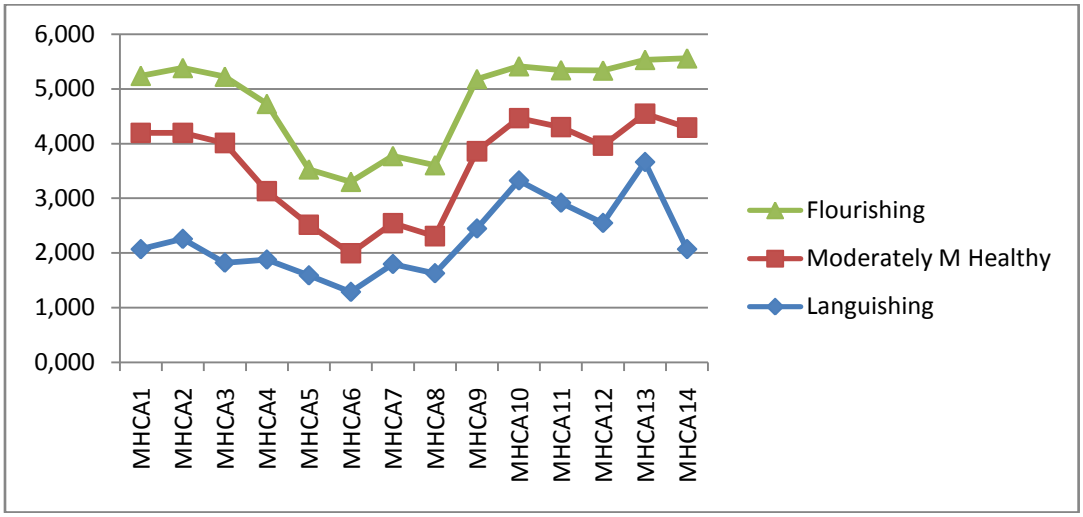
standardized	estimate	p value	
CABS1 ON MHC_GEN	-0.238	0.000	E group
CABS2 ON MHC_GEN	-0.279	0.000	
CABS1 ON MHC_GEN	-0.295	0.000	C group
CABS2 ON MHC_GEN	-0.336	0.000	

Table 7 - Presenteeism

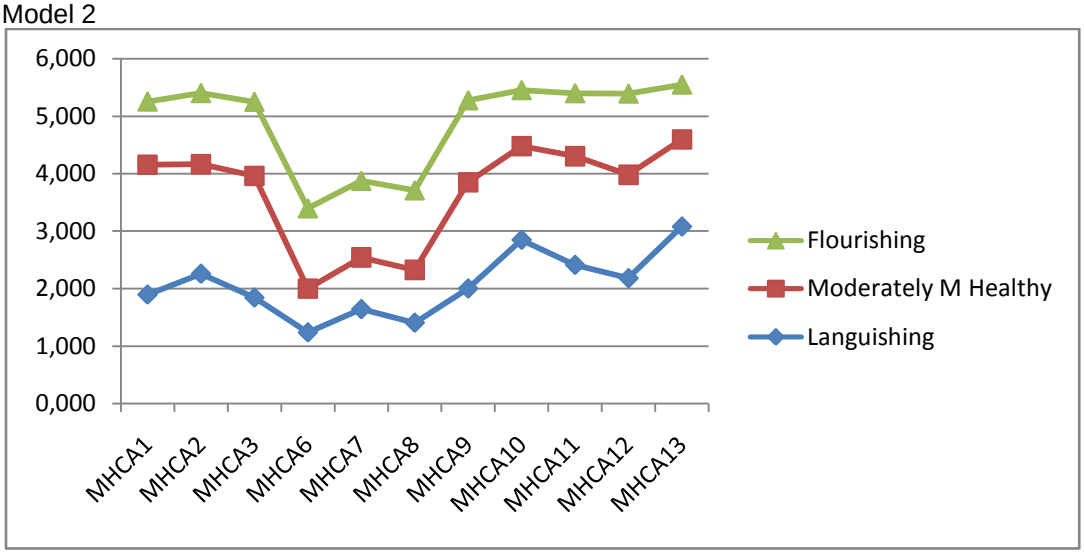
standardized	estimate	p value	
ABS8 ON MHC_GEN	-0.359	0.000	E group
ABS9 ON MHC_GEN	-0.309	0.000	
ABS10 ON MHC_GEN	-0.417	0.000	
ABS11 ON MHC_GEN	-0.399	0.000	
ABS8 ON MHC_GEN	-0.34	0.000	C group
ABS9 ON MHC_GEN	-0.283	0.000	
ABS10 ON MHC_GEN	-0.444	0.000	
ABS11 ON MHC_GEN	-0.421	0.000	

Table 8 – Turnover intentions

Model 1



Model 2



Model 3

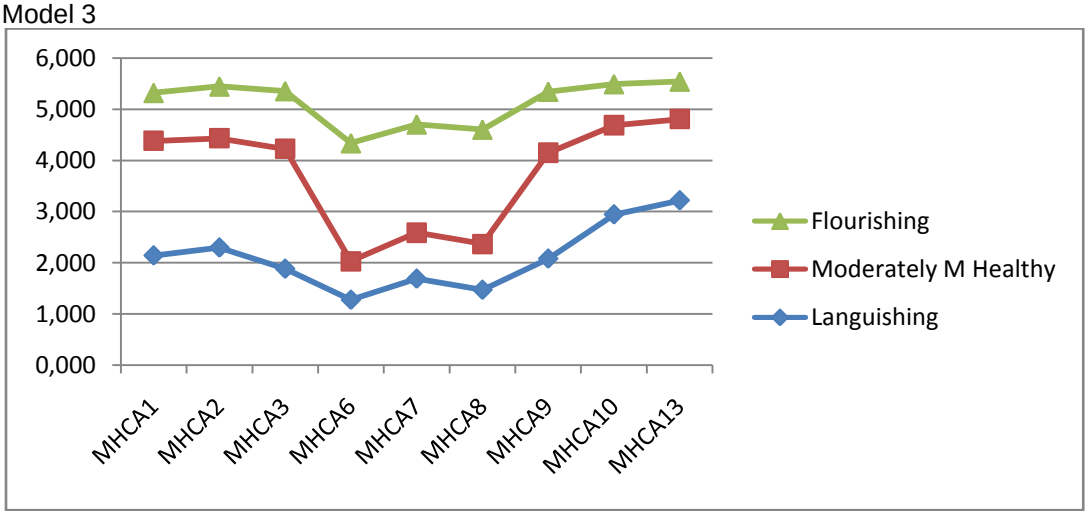
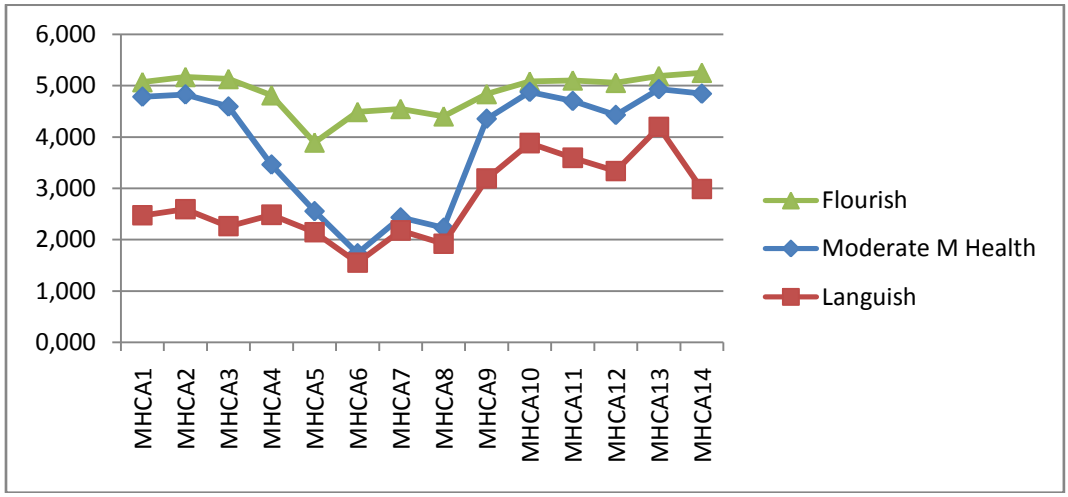
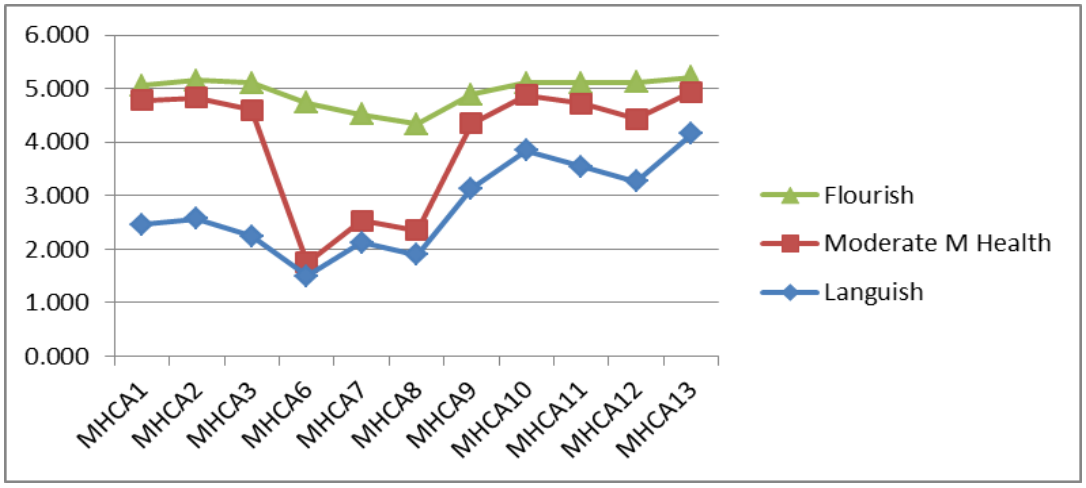


Figure 1 : Keyes' diagnosis categories mean values

Model 1



Model 2



Model 3

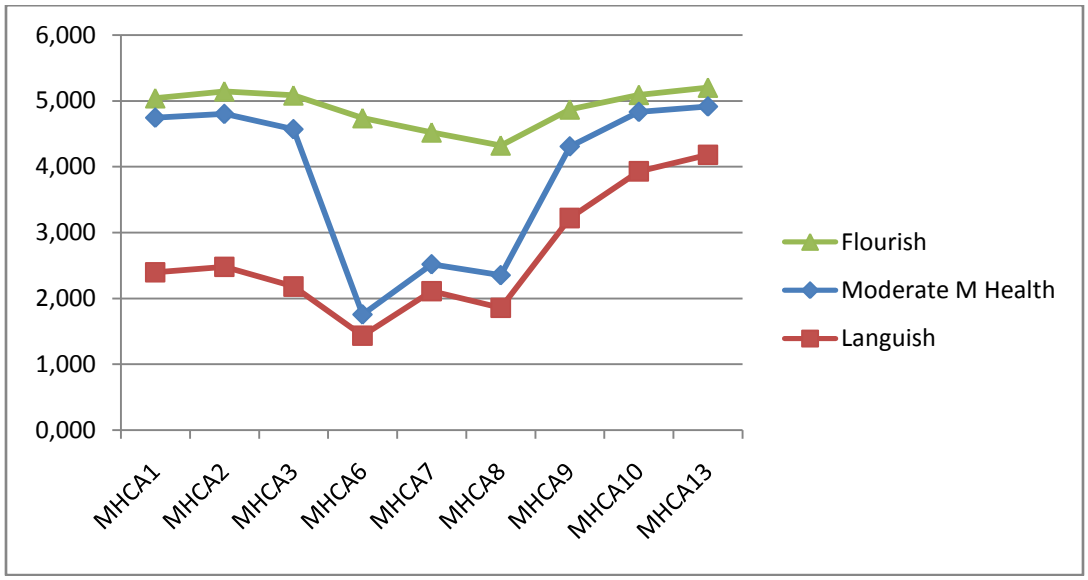
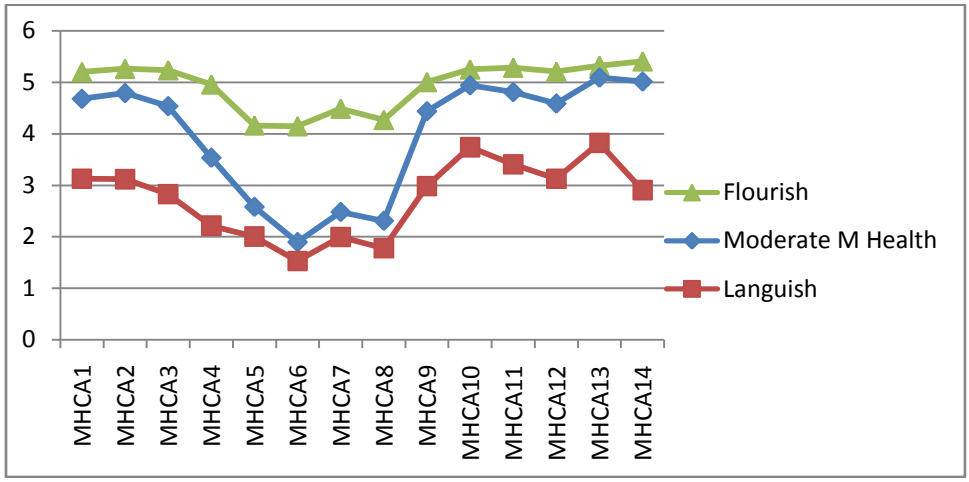
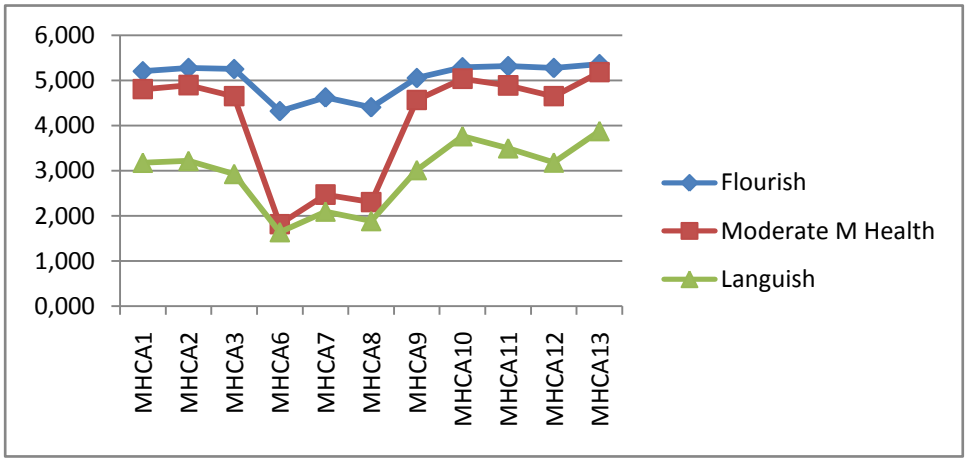


Figure 2: LPA mean values

Model 1



Model 2



Model 3

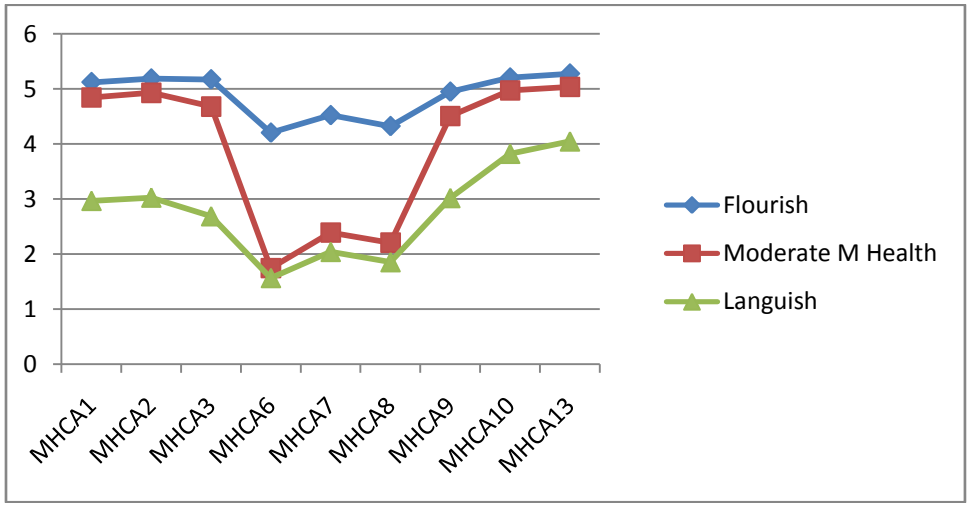


Figure 3: K-means clustering final class centers

		14 items	*11 items*	*9 items*
Mismatch with Keyes' categories	**Model**	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**
	LPA	0.36	0.37	0.25
	K-means	0.37	0.45	0.35

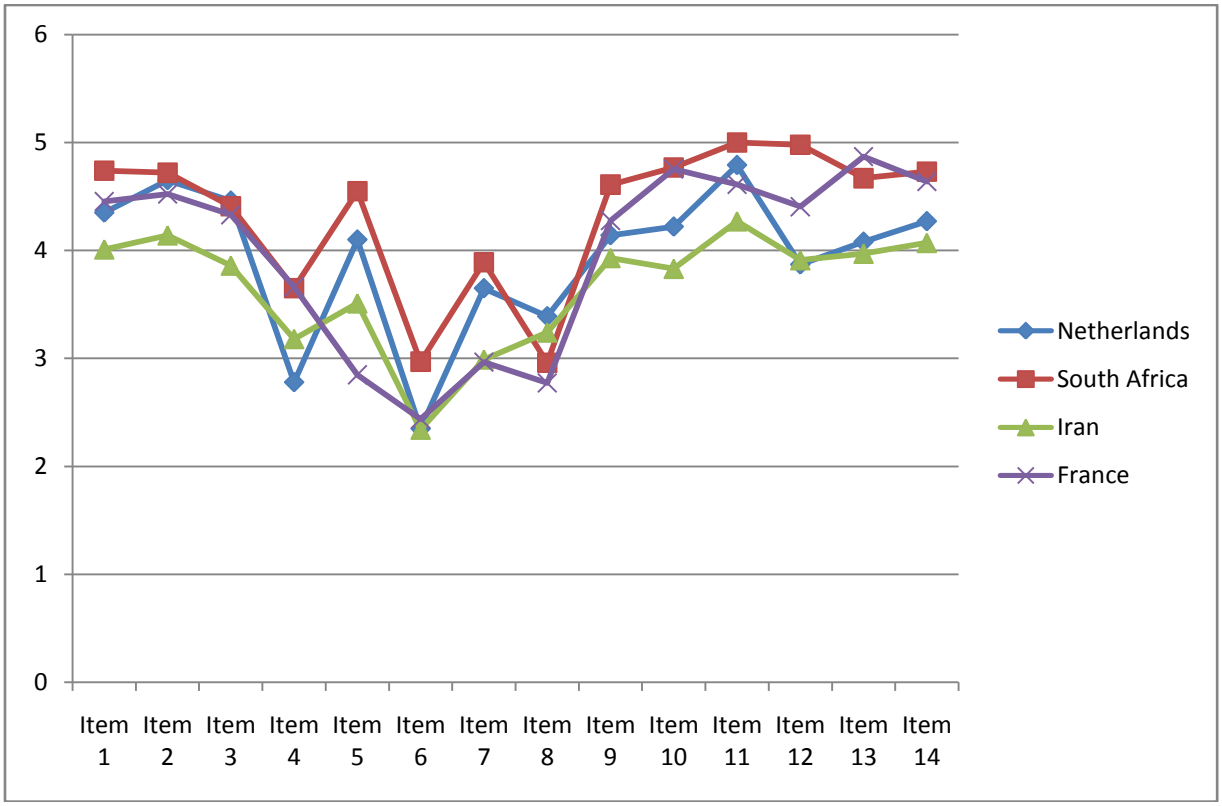
Table 9 : mismatch percentage between methods of classification

	14 items	*11 items*	*9 items*
	Model 1	**Model 2**	**Model 3**
AIC	33111.864	26293.753	22051.949
BIC	33362.923	26504.368	22234.313
ABIC	33194.612	26364.633	22113.632
Entropy	0.762	0.806	0.813

Table 10 : model fit summary comparisons

	Netherlands		South Africa		Iran		France	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Item 1	4.35	1.13	4.74	0.8	4.01	1.31	4.45	1.22
Item 2	4.65	1.19	4.72	0.91	4.14	1.49	4.52	1.21
Item 3	4.46	1.11	4.41	0.89	3.86	1.42	4.33	1.34
Item 4	2.78	1.27	3.65	1.17	3.18	1.64	3.66	1.57
Item 5	4.1	1.39	4.55	1.37	3.51	1.71	2.85	1.72
Item 6	2.35	1.27	2.97	1.35	2.34	1.59	2.44	1.52
Item 7	3.65	1.53	3.89	1.19	2.99	1.62	2.96	1.45
Item 8	3.39	1.56	2.96	1.25	3.24	1.62	2.77	1.48
Item 9	4.14	1.27	4.61	1	3.93	1.43	4.28	1.25
Item 10	4.22	1.19	4.77	0.98	3.83	1.44	4.75	1.09
Item 11	4.79	1.16	5	1.04	4.27	1.39	4.61	1.13
Item 12	3.87	1.4	4.98	0.97	3.91	1.6	4.41	1.27
Item 13	4.08	1.22	4.67	1.14	3.97	1.54	4.87	1.14
Item 14	4.27	1.43	4.73	1.19	4.07	1.56	4.64	1.33

Table 11: Descriptive statistics, based on (Joshanloo et al., 2013)


6
5
4
3
2
1
0
Item 1
Item 2
Item 3
Item 4
Item 5
Item 6
Item 7
Item 8
Item 9
Item 10
Item 11
Item 12
Item 13
Item 14
Netherlands
South Africa
Iran
France

L'IMPACT DE L'AUDIT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. « CAS DU MAROC »

Pr. Dr. Amal LAALOU
Directrice de LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
amalaalou@yahoo.fr

Wafaa GASSEM
Doctorante en Ressources Humaines, LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
Wgassem209@gmail.com

Introduction

L'audit social est une mission de conseil, de contrôle, d'enquête, d'analyse, et d'inspection. Il s'agit d'une démarche spécifique d'examen et d'évaluation qui, inversement à l'audit financier qui obéit à des normes toutes faites, repose sur un référentiel. L'audit social a vu le jour au cours des années 80, lorsque les entreprises risquaient de grosses difficultés (déclin aux USA, plans sociaux en Europe et agressivité commerciale du Japon). Au Maroc, l'audit social a vu le jour, il y a une dizaine d'années, mais ne présente pas la même importance dans le secteur des ressources humaines encore considéré comme le parent pauvre au sein de l'entreprise.

« Les praticiens marocains, globalement membres de l'AGEF, Association des Gestionnaires et Formateurs de Personnel, des enseignants et des chercheurs marocains, ont connu l'IAS (France) à travers ses universités d'été qui se tiennent les derniers jeudi et vendredi du mois d'août de chaque année. Ces forums ont été étendus à d'autres universités, celles du printemps, créées à la demande des participants maghrébins et qui se tiennent dans les pays du pourtour méditerranéen. Ces forums ont toujours été, et sont encore de nos jours, les lieux d'échanges entre ses membres français et étrangers. C'est à ces occasions qu'un membre de la délégation marocaine, toujours la plus importante en nombre de participants, suggéra depuis 1996 la création d'un IAS au Maroc à l'instar de l'IAS France.
C'est finalement en 1999 que l'IAS Maroc a vu le jour dans un contexte privilégié suite à la mondialisation, l'ouverture de nos frontières générant une vive concurrence étrangère et les privatisations. A l'image des années 80 pour l'Europe, ce contexte marocain a dicté l'urgence de la mise en place de cette entité sous forme d'association avec pour finalité de sensibiliser l'entreprise marocaine à l'audit social, de promouvoir, développer et organiser des cycles de formation d'auditeurs sociaux. Contrairement à l'audit comptable et financier qui reste largement répondu au Maroc, l'audit social est moins appliqué. » [85]

L'objectif de cette étude comporte donc à appréhender, à travers une enquête, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la performance globale des entreprises au Maroc.

2. Présentation de la recherche

Les théoriciens du domaine ont largement puisé dans leur expérience pour éclaircir le rôle de l'audit social. Alors que la théorisation des pratiques de l'audit social est indispensable pour la compréhension du concept et sa bonne maîtrise ;

[85] déclare M. Bouchaïb Serhani dans un interview réalisé par le jornal « aujourd'hui » le 02-12-2003

Néanmoins, dans la pratique, les choses ne sont pas aussi faciles à concrétiser malgré l'intérêt important à l'audit social affiché par ses théories mêmes. Chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses dans son fonctionnement et sa gestion. Chacune essaye de se rapprocher de l'image de l'entreprise idéale.

3. Le choix de la population

Nous avons choisi comme cible à cette enquête, un échantillon de 40 entreprises de différentes tailles. ce choix est justifié par le fait que, au Maroc la pratique de l'audit social est limitée ce qui a nécessité de chercher la cause s'elle est la taille de l'entreprise ou bien la méconnaissance de l'importance de l'audit social .

Les graphiques ci-dessous présentent les caractéristiques de l'échantillon.

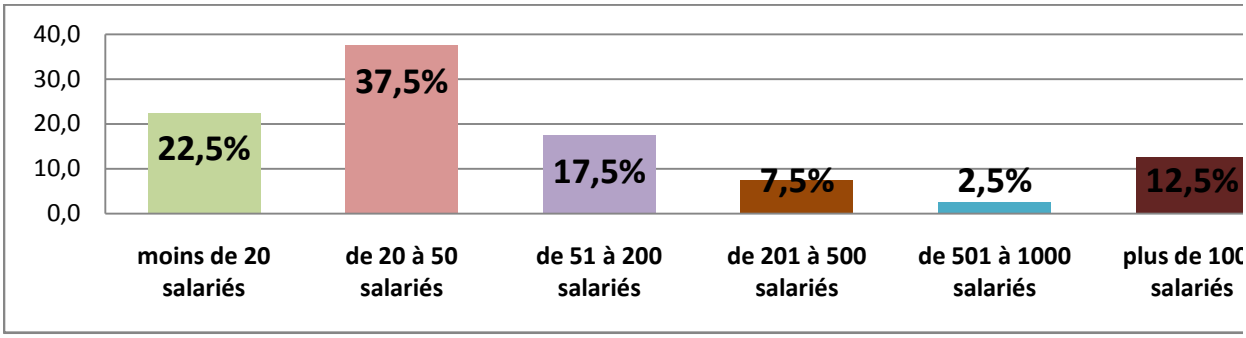


Fig.0-1 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR TRANCHE D'EFFECTIFS
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc,
« LAGERAS » avril 2013

Au niveau de l'effectif des salariés, nous constatons une diversité, mais la pluparts des entreprises ont moins de 200 salariés.

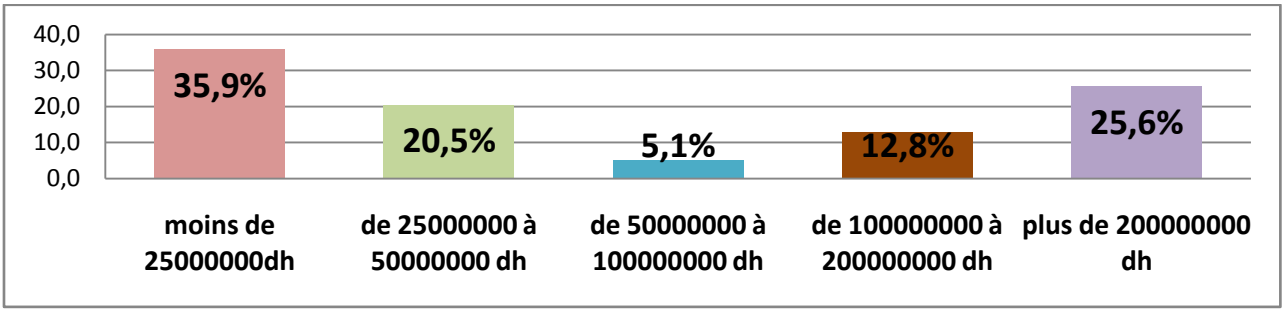


Fig0.2 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR CHIFFRE D'AFFAIRE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc,
« LAGERAS » avril 2013

Les entreprises enquêtées qui ont moins de 250 000 000 de CA représentent 35.9%, ainsi que celle qui dépassent 200 000 000 en CA représentent 25.6%.

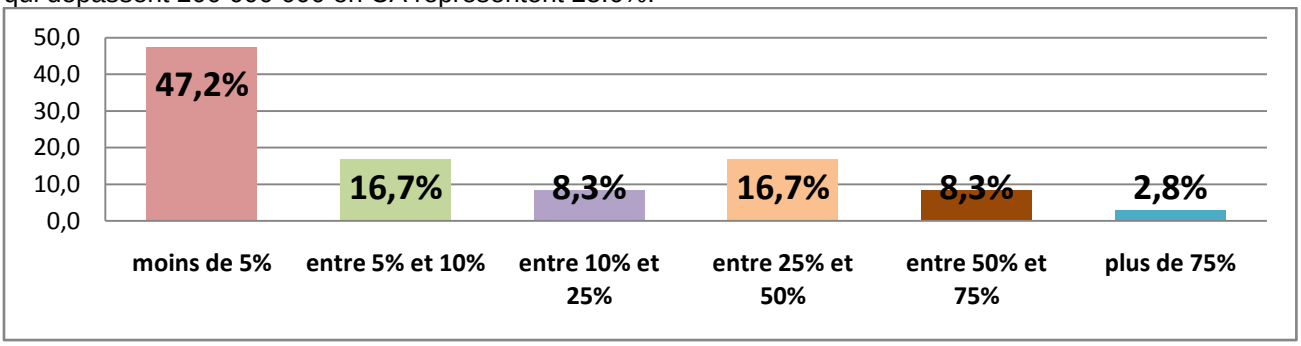


Fig.0-3 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR PART DE MARCHE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc,
« LAGERAS » avril 2013

Nous constatons que 47.2% des entreprises enquêtées ont une part de marché moins de 5%, et 16.7% ont une part de marché entre 25% et 50%.
Ainsi pour les répondeurs, nous avons essayé de contacter les directeurs des ressources humaines, ou bien des responsables qui peuvent répondre au questionnaire. Nous allons présenter les différentes caractéristiques des personnes qui ont répondu aux questionnaires.

4. Le capital humain est facteur clé de succès pour la performance :

« Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. » [86]

On distingue trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Parmi les 75% entreprises qui se considèrent performantes, 50% englobent cette performance sous la somme des 4 performances citées dans la question (performances : commerciale, financière, économique et sociale), nous trouvons si dessous la présentation graphique de la question posée.

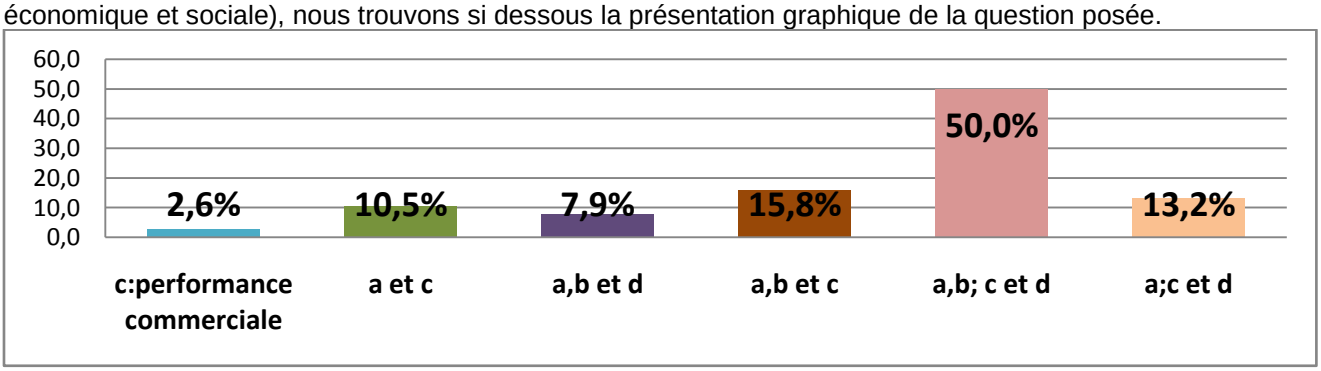


Fig.-4 : PRESENTATION DES DIFFERENTS TYPES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES ENQUETEES
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

La performance d'une entreprise est le niveau de réalisation de ses objectifs en termes de coût, de qualité et de délai. Ces derniers sont appréciés à travers plusieurs critères que sont l'efficacité, l'efficience et l'économie. Cependant, pour mieux évaluer, contrôler ou suivre la performance des activités d'une entreprise, il faut mesurer les résultats obtenus. Aussi, dans la partie suivante, nous aborderons la mesure de la performance.

Le Capital Humain – réunissant les connaissances, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes travaillant à la réussite de l'organisation – offre à l'entreprise la capacité de s'adapter face aux changements, de s'engager dans une dynamique de recherche permanente de meilleures performances et de répondre aux attentes des clients, des actionnaires et des salariés, tout en respectant des valeurs d'éthique et de professionnalisme.

Ce qui montre l'importance des ressources humaines, 15.4% des entreprises considèrent qu'elles peuvent être la cause principale de la performance de l'entreprise, et 66.7% considèrent les trois ressources « financières, humaines et commerciales » un mélange précieux qui contribue à la performance de l'entreprise.

[86] Brigitte DORIATH »contrôle de gestion en 20 fiches » p.129, 5e édition DUNOD, 2008

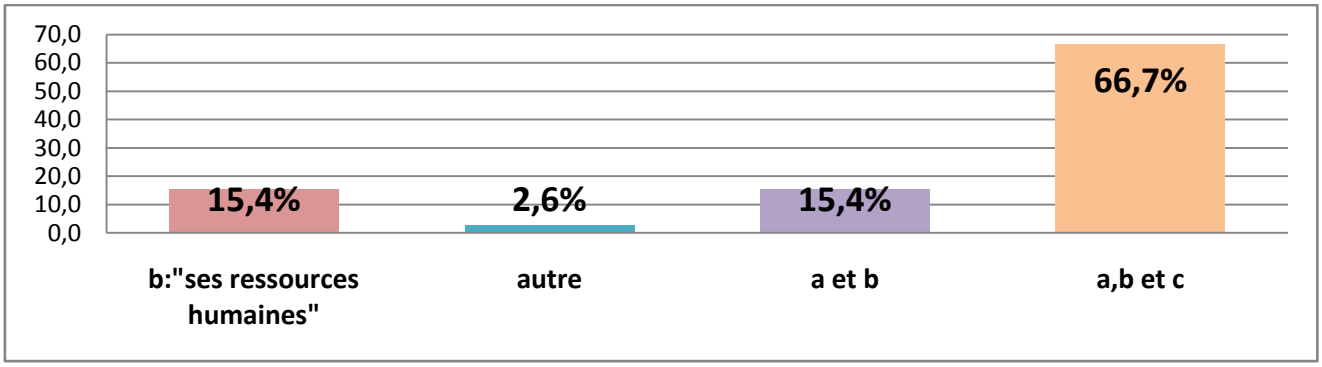


Fig.0-5 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR SOURCES DE PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

Nous constatons depuis de nombreuses années que le salarié prend de plus en plus d'importance au sein de l'entreprise, celle-ci cherchant de plus en plus à le motiver et à favoriser son épanouissement au travail. Toutefois bien qu'il se valorise dans les entreprises, nous remarquons que cette valorisation est omise de l'actif du bilan, document qui récapitule l'outil productif de l'entreprise.
Ce qui est étonnant, c'est que 89.7% des entreprises avisent que l'évolution des salariés compétents et performants est l'un des indicateurs les plus pertinents de la performance.

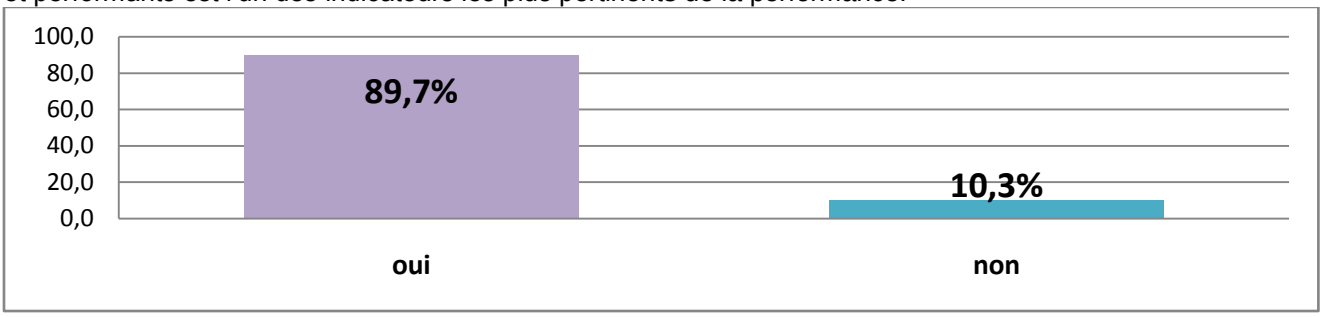


Fig.0-6 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR UTILISATION DE L'EVOLUTION DES SALARIES COMPETENTS COMME INDICATEUR DE PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

De même la productivité des salariés est un indicateur de performance pour plus de 92% des entreprises.

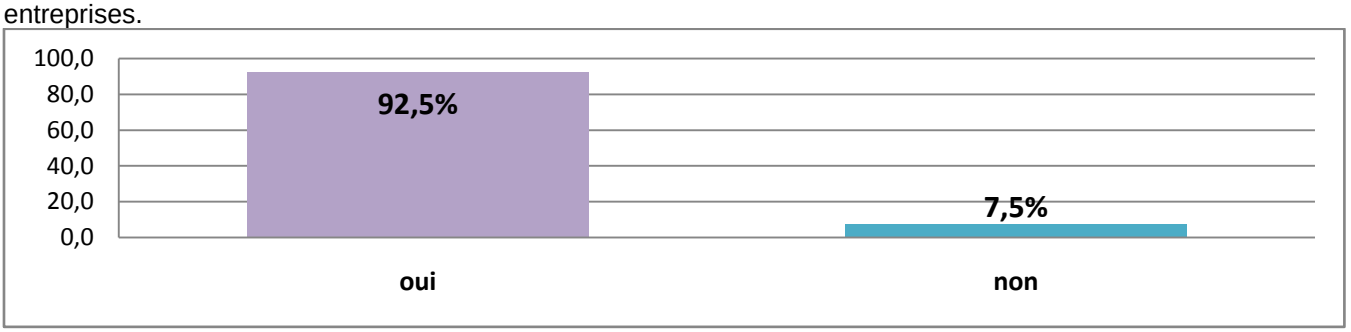


Fig.0-7 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR UTILISATION DE LA PRODUCTIVITE DES SALARIES COMME INDICATEUR DE PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

Une entreprise performante doit avoir une capacité à répondre aux besoins non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, des clients, des fournisseurs, etc. La finalité de l'entreprise dépasse la production de la richesse sous forme de dividendes ou de plus-values boursières. L'entreprise est une instruction à multi plans dont l'objectif est de pouvoir aboutir le meilleur équilibre possible entre ces différentes forces.

Les patrons cherchent toujours à développer l'efficacité technique, mais ils oublient que la gestion technique de ces matériels ne peut être mené qu'à travers une existence effective de l'Homme, d'où le constat qu'on ne peut jamais se passer de l'Homme !, Ainsi, il revient comme la richesse primordiale de l'entreprise, dont le management doit y compter davantage. Pour cela, et pour atteindre cet objectif de réussite managerielle, il est nécessaire que les managers puissent juger les activités de cette ressource critique d'où le rôle de l'AUDIT SOCIAL.

5. Audit Social est un outil d'amélioration de la performance globale de l'Entreprise

« L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre, de ce fait on trouve trois types d'audit : »[87]

1- Audit de conformité :

L'audit de conformité consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des Ressources Humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail.[88]

2- Audit d'efficacité :

Il permet de juger la performance des pratiques de l'entreprise dans la gestion de ses ressources humaines par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale.

3- Audit de stratégie :

Ce type d'Audit est aussi appelé audit de direction. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise.[89]

Malgré que plusieurs entreprises de l'échantillon n'exercent pas l'audit social, 74.3% des entreprises affirment que la pratique d'audit social contribue à l'amélioration de la performance d'un taux qui varie entre 31% et 50%, et 11.4% des entreprises remarquent pratiquement un taux de plus de 70%. 87.5% des entreprises déclarent qu'un bon climat social améliore la performance de l'entreprise d'un taux de plus de 31%.

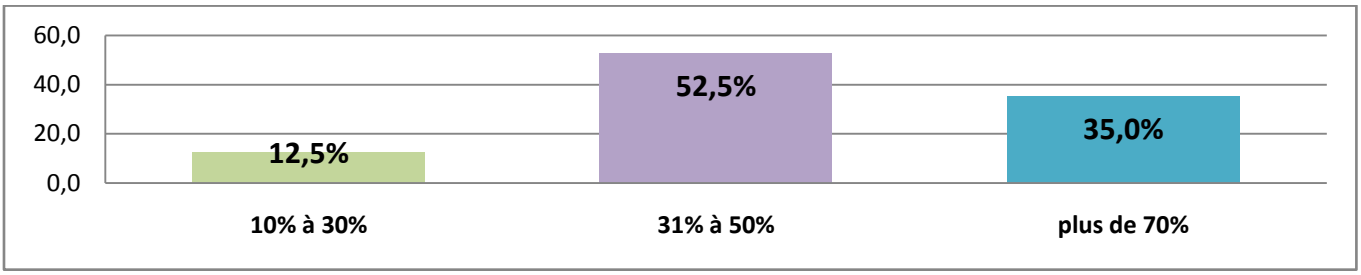


Fig.0-13 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR IMPACT DE L'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

L'audit social est considéré comme un moyen de mesure de la conformité des pratiques au niveau de la GRH avec le référentiel, met le point sur les différentes causes de conflits entre les salariés. Il répond à des problématiques managériales et RH dans une optique d'anticipation de risques en interne.

[87] Sylvie Guerrero, « LES OUTILS DE L'AUDIT SOCIAL -Optimiser la gestion des ressources humaines » p.2, édition Dunod
[88] Sylvie Guerrero, « LES OUTILS DE L'AUDIT SOCIAL -Optimiser la gestion des ressources humaines » p.4, édition Dunod
[89] Sylvie Guerrero, « LES OUTILS DE L'AUDIT SOCIAL -Optimiser la gestion des ressources humaines » p.5, édition Dunod

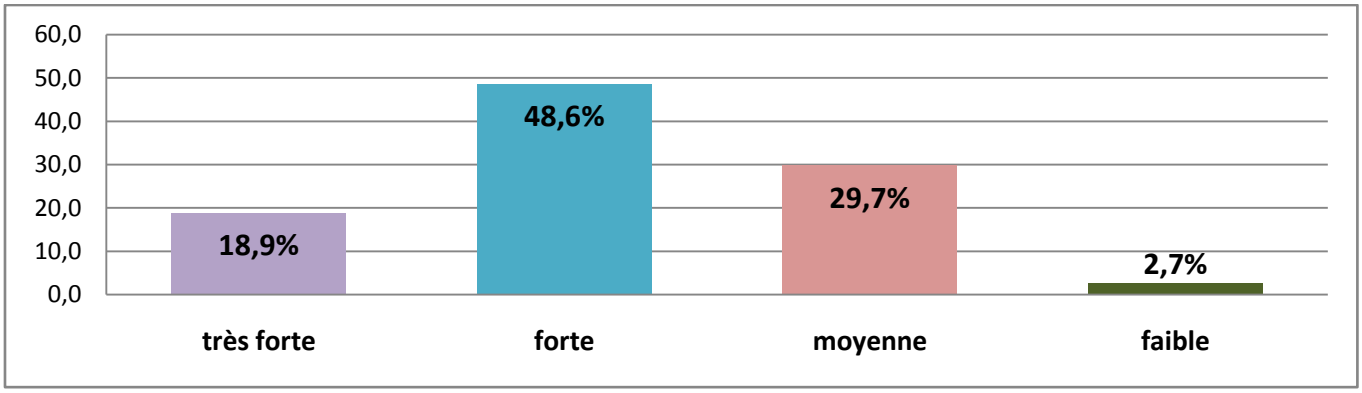


Fig.0-14 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR EFFET DE L'AUDIT SOCIAL SUR LA DIMINUTION DES CONFLITS SOCIAUX
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

48.6% des entreprises considèrent que l'audit social contribue à une forte diminution des conflits sociaux, ce qui est bien évident car l'analyse des données collectées, consistera en l'identification d'écarts entre les objectifs de l'entreprise et les informations collectées. Une hiérarchisation des problèmes constatés sera ensuite effectuée dans une optique de définition des priorités de la direction et de résolution des problèmes les plus lourds afin de pouvoir préconiser des actions correctives à mettre en œuvre dans le temps. Donc l'analyse du climat social répond à plusieurs finalités :
D'abord identifier les pressions qui se trouvent et qui sont de nature à déstabiliser l'organisation. Puis mieux distinguer les aléatoires ruptures de sens au sein de l'entreprise. Ensuite mesurer des aptitudes exploitables dans la durée. Enfin publier les démarches à conduire afin de protéger l'unité interne et la performance économique de l'entreprise. Et renforcer la collaboration entre les personnes lors de la mise en œuvre des changements.
Pour 72.5 % des entreprises, l'amélioration de la productivité des salariés impacte le niveau de la performance de l'entreprise à un taux entre 31% et 50 %, alors que 22.5% des entreprises annoncent que cet impact peut dépasser 70%.

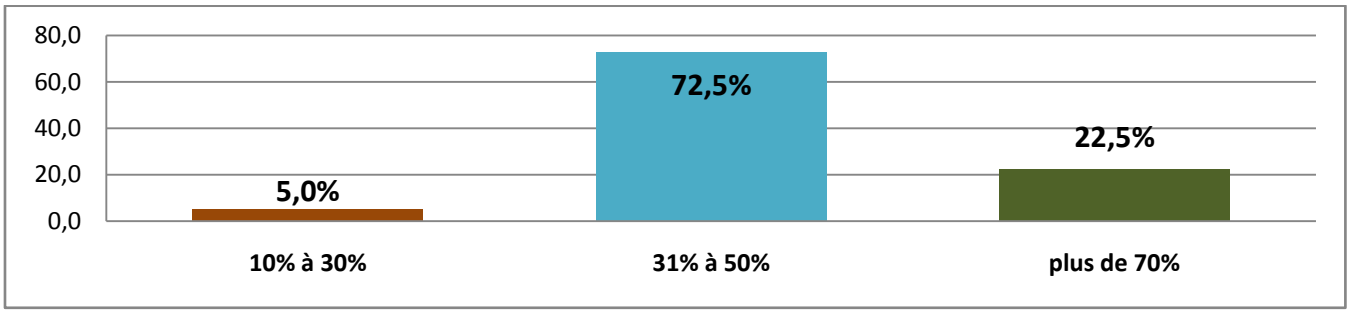


Fig.0-11 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES SELON L'IMPACT DE LA PRODUCTIVITE DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

48.6% des entreprises témoignent que l'audit social contribue à une forte diminution de l'absentéisme, et 13.5% des entreprises annoncent qu'il contribue (AS) à une très forte diminution.

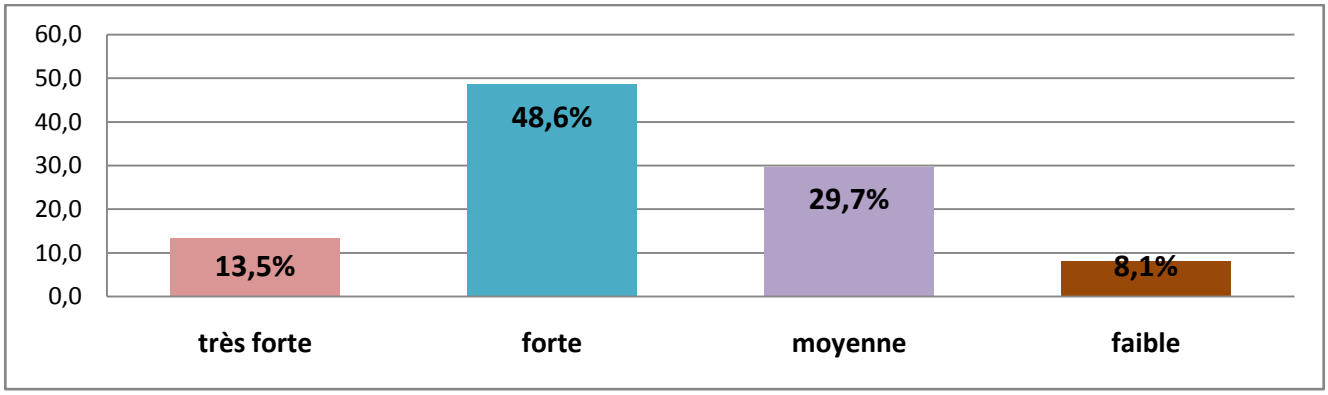


Fig.0-15 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR L'EFFET DE L'AUDIT SOCIAL SUR LA DIMINUTION DE L'ABSENTEISME
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

Nous avons constaté que 43.2% des entreprises affirment que l'audit social contribue à une forte amélioration du rendement des salariés, et 21.6% des entreprises annoncent une très forte amélioration.

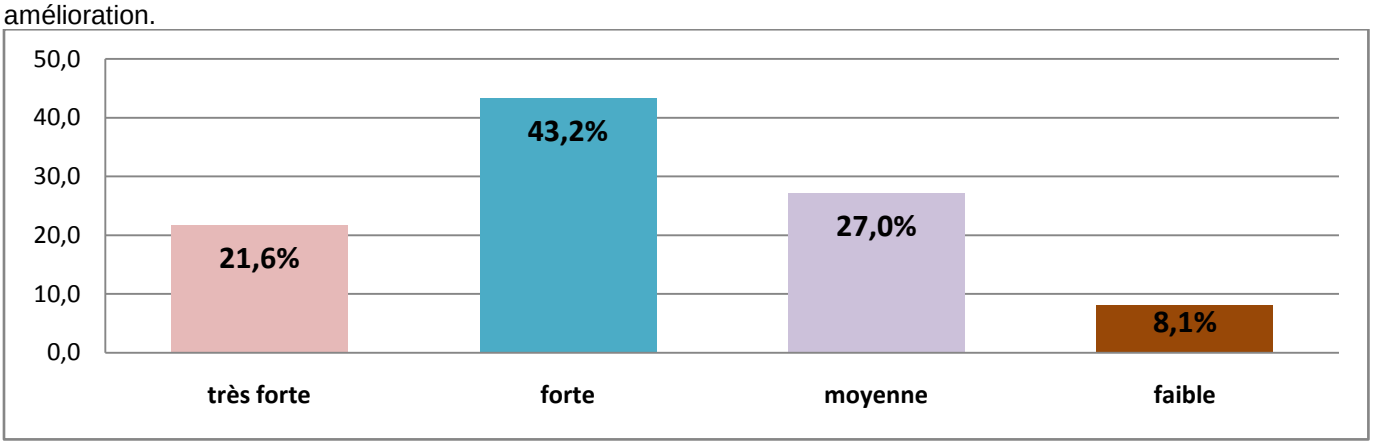


Fig.0-16 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT SOCIAL A LA MELIORATION DU RENDEMENT DE TRAVAIL
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

L'audit social met en évidence le droit de travail et son application dans l'entreprise. Dans ce cas l'audit social étudie les risques sociaux liés au non-respect du code de travail, ainsi que les causes emportés des mauvaises conditions du travail.

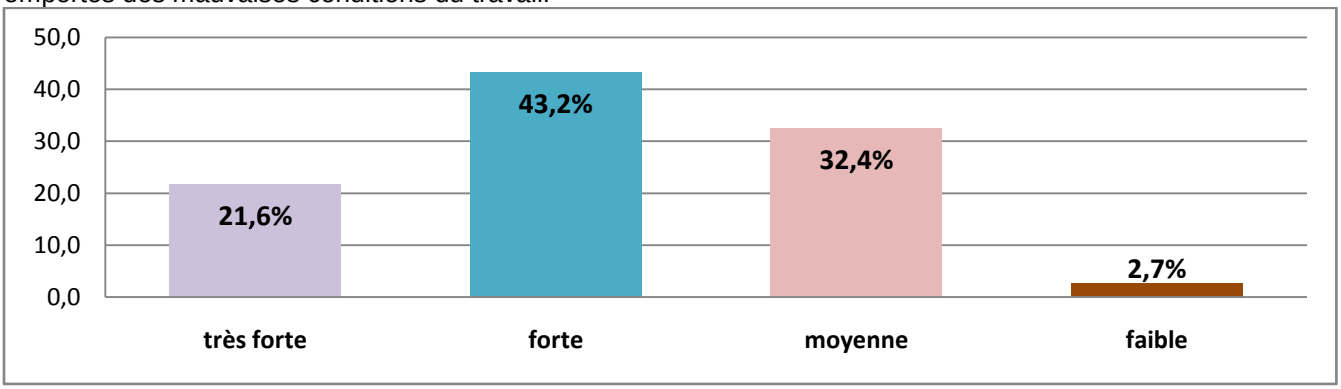


Fig.0-17 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES PAR LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT SOCIAL AL »AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

43.2% des entreprises assurent que l'audit social contribue à une forte amélioration des conditions de travail, et 21.6% des entreprises constatent une très forte amélioration.

Les auditeurs donnent ensuite des recommandations et des évaluations afin d'éliminer les risques sociaux et améliorer les conditions du travail. Donc l'amélioration des conditions de travail et l'élimination des risques sociaux entrainent une diminution de l'absentéisme au sein de l'entreprise. De même une amélioration des conditions du travail motive les salariés, ce qui augmente leur rendement et leur productivité.

Nous constatons donc que l'audit social aide l'entreprise à diminuer les coûts cachés qui entravent leur performance. En diminuant les effets des coûts cachés l'audit social participe à améliorer la qualité de travail des salariés de l'entreprise ce qui entraine une diminution des retard, des erreurs et des coûts, et alors une augmentation de productivité. De même, une mission d'Audit Social met le point sur l'ensemble des fonctions de la GRH à savoir, le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, la formation continue….
83.8% des entreprises considèrent l'Audit Social comme un outil d'amélioration de la performance d'un taux entre 31% et 50%.

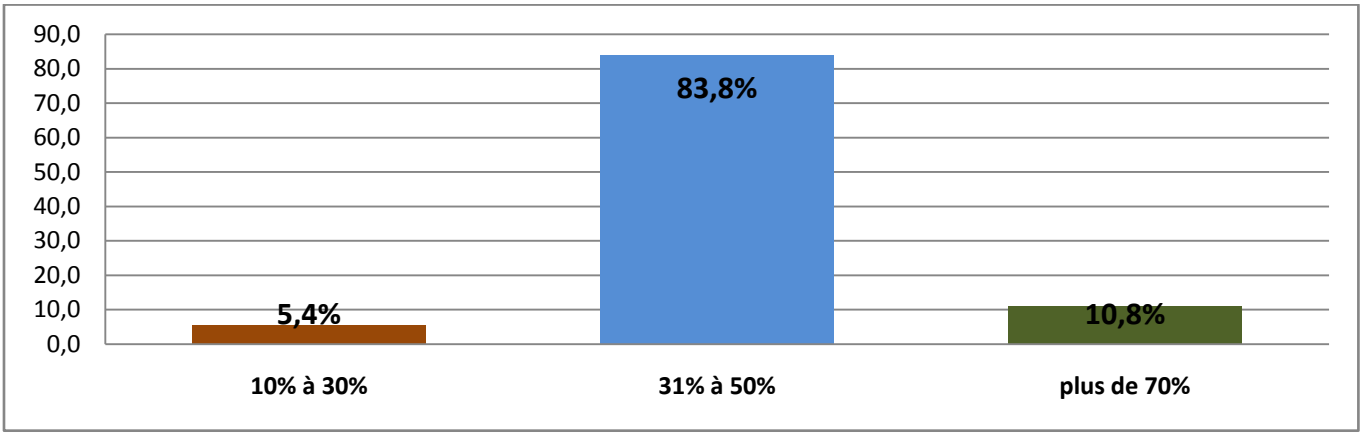


Fig.0-9 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES SELON L'IMPACT DE L'AUDIT DE RECRUTEMENT DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

Les résultats ici laissent apparaître que l'audit du climat social joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance de 31%, chose confirmée par plus de 90% des entreprises.

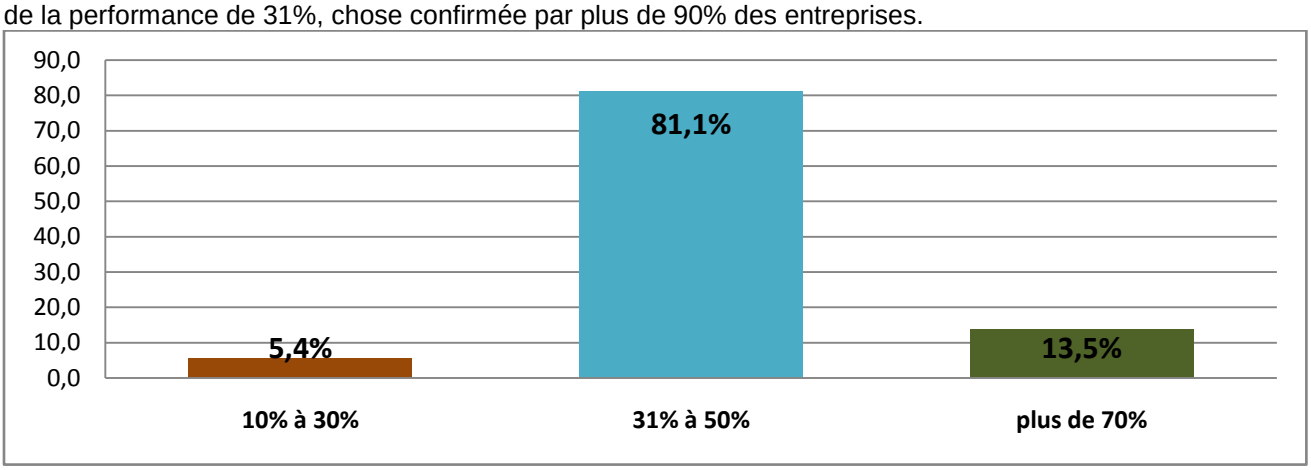


Fig.0-9 : REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES SELON L'IMPACT DE L'AUDIT DE CLIMAT SOCIAL DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE
Notre enquête, l'audit social et la performance globale dans les entreprises au Maroc, « LAGERAS » avril 2013

L'audit social est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par

le consultant auditeur. La mise en œuvre d'un Audit Social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation « globale » d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

En effet, l'audit social est un outil qui va mener le consultant auditeur à exprimer un diagnostic, lui-même aidant à la recherche de progrès et à la mise en œuvre de recommandations.

L'audit est donc un instrument pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise :

- en produisant des faits, des recherches analysées objectives, des recommandations et des explications utiles,
- en réalisant présenter des risques de différentes types tels que :
  - ✓ le non-respect des textes.
  - ✓ l'inadaptation de la politique sociale aux besoins du personnel.
  - ✓ l'inadaptation aux attentes des ressources humaines.

Toutefois les entreprises qui ne pratiquent pas l'audit social, ont déclaré que la cause principale est l'insuffisance des moyens financiers. D'autres entreprises, ont déclaré leur méconnaissance de l'audit social. Ce qui nécessite une sensibilisation des PME de l'importance de la pratique de l'audit social.
En d'autre terme, les entreprises marocaines ont besoin d'être consciente du rôle de l'audit social, afin de façonner des stratégies des ressources humaines cohérentes, c'est à dire être capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performants.
D'un autre côté, nous avons constaté lors de quelques entretiens faits en remplissant les questionnaires que la pluparts des entreprises qui font l'audit social, recourent à l'audit social interne fait soit par le groupe, s'il s'agit d'une filiale, soit fait par le service d'audit qui englobe différents auditeurs dans différents domaines.

Bibliographie et webographie

Alazard. C et Sépari. S (2010),« DCG 11 : CONTROLE DE GESTION », .2eme édition.
Ardouin. Th et Lacaille. S (2005). L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation. Edition Dunod
Bennefous C. & Courtois A. (2001), Indicateurs de performance », HERMES
Bertin.E Sous la direction de Préface de Louis Vaurs : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international »
Candau.C (1995), Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace, Veuibert Gestion,
Candau P. Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Ed. Vuibert rééd. 2002
Chandler.A (1992) , « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation,
Côté N., L. Bélanger et J. Jacques (1994), « La dimension humaine des organisations », Ed. Gaëtan Morin, Boucherville.
Couret A. (1994), L'audit Social, « Que sais-je ? », Presse Universitaire de France
Doriath.B (2008), « contrôle de gestion », 5eme édition DUNOD.
Germain.C, Audencia, Trébucq.S, Nantes, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage » : quelques réflexions – école de management, , Université Montesquieu Bordeaux IV
Giraud.F, Saulpic.O, Naulleau.G,Delmond.M-H et Bescos.P-L « contrôle de gestion et pilotage de la performance »,
- G. Schmidt & E. Mercier - Gestion des ressources humaines - Dareios et Pearson Education
Guerrero.S, « Les outils de l'audit social -Optimiser la gestion des ressources humaines »., édition Dunod
Igalens.J et Peretti.J-M (2008), Audit Social, meilleures pratiques,méthodes et outil », édition d'organisation,
Lange.J-M Moutot Préface de Autissier.D, « Mesurer la performance de la fonction commerciale »
Lorino.Ph (1997), « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation,
Lorino.Ph (2001) , « Méthode et pratique de la performance », éditions d'organisation .
Machesnay (1991), « Economie d'entreprise », édition Eyrolles,

Martory.B & Crozet.D (2005), « Pilotage social et performances - Livre Gestion des ressources humaines »
Payette.A (1997), « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presses Universitaire du Québec.
Peretti.J-M et Vachette.J-L, « Audit Social », les éditions d'organisation.
Peretti.J-M (2011), « Gestion des ressources humaines. » Paris (France) : Vuibert,
Peretti.J-M (2005) , « Performances économiques et performances sociales à l'heure de la R.S.E ».. (avec J. Cerdin). Cergy-Pontoise (France) : ESSEC Business School,
Peretti.J-M(1998), « Ressources humaines », édition VUIBERT,
Saval.H (2010), « Maîtriser les coûts et les performances cachés » 5 éme édition,2010

Actes de colloque, revues

« Audit social et enjeux stratégique », 13 e université d'été 31 Août et 1 er Septembre 1995.
– « Audit social et compétitivité de l'entreprise », 1e université de printemps de l'AUDIT SOCIAL, HAMMAMET, TUNISIE 13.14 et 15 mai 1999
« du conflits au dialogue : l'apport de l'audit social », 14 eme université d'été. 29 et 30 Août 1996
7e Université de Printemps de l'Audit Social, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E.p.284 Marrakech, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005
BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet août 1995
BARRETTE.J et BERARD.J (2000), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4.

Webographie

- http://www.corporate-climate.com
- http://www.dessmrh.org
- http://www.e-rh.org
- http://www.feldmanconseil.fr
- http://www.elan-conseil.fr
- http://www.projective.fr
- http://www.fda.ccip.fr
- http://www.cergam.org
- www.Auditsocial.net

L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION DE LA REUSSITE DES CADRES ETRANGERS EN FRANCE

Fouad FARES
ATER
Université du Maine
IUT Le Mans
fares.fouad@gmail.com

Introduction

L'internationalisation des marchés du travail, en lien avec la globalisation de l'économie, est présentée dans de nombreux études comme une tendance modifiant en profondeur les parcours de carrières des salariés qualifiés (Sassen, 2001 ; Beck, 2001 ; Castells, 2000).
L'accélération des flux de capitaux, des échanges et des investissements a pour effet d'accroître la mobilité internationale des personnes hautement qualifiés. Cette migration qualifiée est parfois appréhendée sous l'angle de la « fuite des cerveaux » du Sud vers le Nord (Ennafaa, Paivandi, 2008 ; Vinokur, 2008), mais aussi en termes de transfert de savoirs et de compétences; ces mouvements étant soutenus par des politiques nationales et supranationales qui organisent une immigration « choisie » en fonction des besoins de main-d'œuvre au sein de chaque territoire (Favell, Smith, 2008).
Le travail est un lieu fondamental d'insertion sociale, de manière générale mais plus encore pour les migrants puisqu'il constitue pour eux le lieu premier de légitimation de leur présence dans leur nouveau contexte, la société d'immigration (Sayad 1999). Mais le lieu de travail est également un levier d'insertion sociale important puisque s'y tissent des relations, s'y apprennent les codes, s'y créent des statuts sociaux.
Ces constats doivent nous amener à nous intéresser davantage à l'importance que le lieu de travail a pour l'intégration et la prévention des tendances à la désintégration des migrants. Or, si la place de travail comme important lieu d'intégration est admise, il n'existe pratiquement aucune étude qui s'intéresse à la façon dont se fait cette intégration. Pourtant, on peut partir de l'idée qu'une bonne intégration des cadres étrangers sur le lieu de travail favorise leur satisfaction personnelle, leur insertion sociale, et leur réussite de carrière tout en contribuant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise (par exemple par une motivation accrue, une diminution des conflits due à un meilleur climat de travail, un fléchissement du taux de rotation du personnel etc.).
Ces individus mobiles, sont considérés comme faisant preuve d'un sens de l'ouverture, d'une réelle curiosité envers l'autre, voire même d'un certain courage quand le degré d'altérité à franchir est très élevé ou quand les conditions de la mobilité sont dangereuses.
Enfin, on leur attribue une capacité d'adaptation et de compréhension des situations. En effet, il s'agit pour eux d'habiter temporairement ou plus longuement des lieux qui leur sont a priori inconnus et dont ils doivent intégrer les coutumes.
Historiquement, cette main d'œuvre étrangère a longtemps été concentrée dans des secteurs où le travail, en général, est peu qualifié. Mais une nouvelle tendance semble se confirmer, celle de l'émergence d'une élite parmi les migrants dans le cadre des politiques « d'immigration choisie » mise en place dans divers pays occidentaux. C'est ainsi que l'on constate un afflux de compétences en provenance des pays de Maghreb (APCE et MRH, 2002).
La migration d'actifs maghrébins formés et hautement qualifiés est un phénomène ancien. Il connaît aujourd'hui un développement particulier. Le développement de ce phénomène s'explique par des facteurs inhérents à l'environnement professionnel, économique, social et politique. D'aucuns distinguent trois formes de migration intellectuelle au Maghreb (Moatassime, 2000):
La migration de convenance, réalisée par des diplômés issus de familles privilégiées, qui sert souvent à préparer un retour plus prometteur au pays. La mobilité internationale permet au cadre de progresser dans sa carrière, de développer ses compétences. Elle favorise transfert de connaissances (Inkson et al., 1997) et d'expertise (Cerdin, 2004);

La migration de nécessité, intéressant les diplômés issus de familles modestes, frappés par le chômage. Leur migration est considérée par certains comme une bouée de sauvetage eu égard à l'incapacité des marchés nationaux à les employer;
La migration de recherche scientifique, engendrée par l'existence d'un environnement défectueux qui se prête souvent mal à une recherche de niveau international.
La réussite des cadres à l'international passe par l'adaptation (Cerdin, 2004). La réussite de carrière des cadres étrangers sur le lieu du travail passe essentiellement par une intégration. Les entreprises doivent donc comprendre les différents éléments influant sur l'intégration et la réussite de carrière de cadres étrangers.
Pour mettre en lumière ce phénomène, dans une première partie nous définissons le concept de réussite, dans la seconde, nous explorons les facteurs de réussite et la troisième partie est consacrée à une étude réalisée au deuxième semestre 2013 en France auprès de cadres étrangers. Cela afin de permettre une élaboration d'un programme de gestion de ce type de diversité qui servira, de plus, l'auditeur social.

1. Le cadre conceptuel

1.1. Les cadres étrangers dans la littérature

La définition du cadre

Le terme de cadre pourrait également sembler inadéquat. Parler de cadres étrangers est un paradoxe quand on sait que la catégorie doit à l'histoire des rapports sociaux français (Luc Boltanski, 1992). Le terme correspond à un mode de représentation du mode social spécifique à l'hexagone et reste strictement intraduisible dans les autres pays (Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, 1992).
Il faut certes tenir compte de l'importance sociale de la catégorie de manager, une notion utilisée par les Anglo-saxons, parce qu'il s'agit là d'un des aspects de la diffusion d'une culture internationale. Cependant, si l'on se réfère aux positions dans les entreprises par exemple, le terme de manager semble d'un usage aussi flou que celui de cadre, et n'apporte donc pas beaucoup en précision.
On a préféré s'en tenir au terme de cadre parce qu'il présente à nos yeux deux avantages. Le premier avantage c'est que le terme évoque aujourd'hui presque immédiatement une réalité sociale qui ne va pas de soi et le deuxième avantage c'est qu'il conduit à situer la population par rapport aux systèmes de classification français, et donc dans l'espace social français.
Les cadres sont souvent considérés à priori comme une entité homogène. Bournois (1991) exprime la notion de cadre en termes historiques et sociologiques, et fait apparaître différentes définitions. Pierre (1994) définit la notion de cadre en ces termes :
« Une première définition limite le titre du cadre aux membres du personnel qui exercent une fonction de commandement. Une autre définition, sans rejeter la première englobe tous ceux qui remplissent une fonction demandant un niveau de formation supérieure ou une expérience équivalente. Ceci permet d'englober les fonctionnels parmi les cadres, en raison de leur implication dans l'élaboration et le développement des politiques et stratégies, ainsi que de leur autorité de compétence. »
Notons qu'en français, le terme « cadre » ne représente pas une fonction, mais plutôt un statut. Le statut de cadre est associé à un poste avec un certain niveau de responsabilité, que le poste soit de management ou de haut niveau technique, qu'il requière, ou non, des capacités d'encadrement des hommes.
Pour notre étude, on va s'intéresser aux cadres selon cette dernière définition, on va s'intéresser donc aux cadres qui exercent une responsabilité importante d'encadrement ou de haut niveau technique. On parle parfois des salariés hautement qualifiés.
« La qualification désigne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire utilisable par un individu dans l'exercice d'un emploi détenu. Elle provient d'un diplôme de la formation initiale ou continue, de l'expérience, des certifications ou de la VAE » (Dejoux et Thévenet, 2010 : 58). Nous allons intéresser plus spécifiquement à la qualification liée à un diplôme.

Les cadres étrangers en France

En 2012, selon l'enquête Emploi, la population active est estimée à 28,6 millions de personnes de 15 ans ou plus en France métropolitaine. Elle regroupe 25,8 millions d'actifs ayant un emploi et 2,8 millions de personnes au chômage. Les travailleurs d'origine immigrée étaient 2,8 millions à faire partie de la population active française, dont près des deux tiers originaires des pays tiers (hors Union européenne), c'est 14% de plus qu'en 2008. Les immigrés contribuent en 2012 pour 9,2% de l'emploi

total. C'est un peu plus que la part des immigrés dans la population totale, du fait de leur structure par âge.
On constate une hausse de la qualification chez les immigrés les plus récemment installés en France : la proportion d'ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, d'informaticiens et de personnel d'étude et de recherche, ainsi que de professionnels de la communication et de l'information est plus élevée pour les immigrés dont l'ancienneté de la présence en France est inférieure à dix ans. La proportion d'immigrés est supérieure à leur part dans la population active parmi quelques métiers de cadres ou de professions intermédiaires : les techniciens et cadres du bâtiment (essentiellement les hommes immigrés), les formateurs, les médecins hospitaliers (hors médecine libérale), les informaticiens et le personnel d'étude et de recherche, les professionnels des arts et spectacles.
D'après INSEE, parmi les 30-64 ans, plus de 26% des immigrés actifs sont des cadres et occupent des fonctions dans des différents secteurs d'activité.

Tableau n°1

T14F037T1 - Étrangers actifs selon la catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs		Part d'étrangers dans la CSP
	en milliers		en %
	2011 (r)	2012	2012
Agriculteurs exploitants	n.s.	n.s.	n.s.
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise (10 salariés ou +)	139,3	139,8	8,1
Cadres et professions intellectuelles supérieures	189,8	203,8	4,2
Professions intermédiaires	192,4	188,2	2,8
Employés	496,7	489,2	6,1
Ouvriers	624,0	679,2	10,9
Chômeurs n'ayant jamais travaillé	50,3	51,3	11,3
Ensemble (1)	**1 698,0**	**1 759,7**	**6,2**
dont salariés	*1 221,8*	*1 251,6*	*5,5*

n.s. : Résultat non significatif.

(r) : Donnée révisée par rapport à l'édition précédente

(1) : Hors catégorie socioprofessionnelle non déclarée.

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus (âge courant).

Source : Insee, enquêtes Emploi.

Tableau n°2

population active, taux d'activité et taux de chômage, 2008 et 2012

	population active		taux d'activité		taux de chômage	
	2008	2012	2008	2012	2008	2012
Population active totale	**27 824**	**28 289**	**69,9**	**70,8**	**7,4**	**9,9**
dont hommes	14 600	14 764	74,6	75,2	6,9	9,8
dont femmes	13 225	13 524	65,4	66,6	7,9	10,0
dont total non immigrés	**25 343**	**25 475**	**70,2**	**71,0**	**6,8**	**9,1**
dont total immigrés	**2 482**	**2 814**	**67,5**	**68,7**	**13,1**	**16,9**
Immigrés des pays tiers	**1 665**	**1 912**	**67**	**67**	**16**	**20**
dont hommes	968	1 085	80	81	15	19
dont femmes	697	827	55	55	18	22
dont étrangers	**922**	**1 035**	**62**	**61**	**19**	**25**
dont hommes	562	621	76	78	17	23
dont femmes	360	414	47	46	21	29
dont naturalisés	**743**	**877**	**75**	**75**	**13**	**15**
dont hommes	406	464	85	85	12	15
dont femmes	337	414	65	66	14	15
Immigrés de l'EEE	***817***	***902***	***69***	***73***	***7***	***10***
dont hommes	*411*	*474*	*75*	*79*	*6*	*10*
dont femmes	*405*	*427*	*64*	*68*	*7*	*10*

Effectifs en milliers, taux en %

La spécificité des cadres étrangers

Le cadre étranger peut être caractérisé et défini au regard de ce qui le distingue des autres cadres nationaux. D'après la littérature, il existe deux facteurs qui sont très importants qui caractérisent le cadre immigré, il s'agit de la distance géographique et l'environnement socioculturel international.
La distance géographique oblige le cadre étranger à avoir une bonne volonté et une grande capacité de prendre des décisions sans l'appui de personne.
Les caractéristiques socioculturelles du pays d'accueil et du pays d'origine du cadre étant différentes, donc il peut exister un risque d'incapacité d'intégration pour le cadre étranger.
Ces deux facteurs influent sur la fonction du cadre étranger et nécessitent de sa part des qualités particulières et différentes de celles qui sont requises dans un environnement national.
On peut noter autres facteurs qui distinguent le cadre étranger des autres cadres nationaux par :

- sa nationalité étrangère et la durée d'affectation dans le poste.
- son initiative d'acquérir une expérience étrangère.

Les cadres étrangers sont une population particulière parmi les cadres internationaux. D'après l'étude d'Inkson, Arthur, Pringle (1977), on peut distinguer deux modèles de l'expérience internationale : l'expatriation et l'expérience étrangère. Les différences entre ces deux modèles ont été mentionnées dans une étude de Cerdin (2004) dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Expatriation et Expérience étrangère

	Expatriation	Expérience étrangère
A l'initiative de	Entreprise	Individu
Objectifs	Projets d'entreprise (spécifiques)	Développement individuel (diffus)
Financement	Salaire de l'entreprise	Economie personnelle et revenus temporaires
Type de carrière	Carrière organisationnelle	Carrière nomade
Littérature	Importante	Inexistante

1.2. L'intégration sur le lieu de travail

Quand on parle de l'intégration au travail, deux dimensions se présentent. Premièrement l'accès à l'emploi et deuxièmement l'intégration sur le lieu de travail.
Dans ce papier on va s'intéresser à l'intégration dans les entreprises en enquêtant auprès de cadres étrangers déjà insérés professionnellement.

Nous avons définit l'intégration sur le lieu de travail comme suit :

- l'adaptation réciproque entre les migrants et leur nouveau cadre de travail, telle qu'elle se manifeste par le biais des relations interpersonnelles, du climat organisationnel, des conflits (Marsan, 2005) et des modes de communication (Kostenbaum et Ricci 2001:22) ;
- la reconnaissance de la légitimité de leur présence dans l'entreprise et la société (Berset et al., 2001);
- la parité de traitement et d'opportunités.

1.3. Le concept de la réussite de carrière

Les théories sur la réussite de carrière

A partir de la littérature, la carrière est aujourd'hui considérée comme étant un élément très important dans toutes les étapes de la mobilité internationale, et aussi un centre des préoccupations des cadres étrangers. Pourtant un seul critère lié à la carrière -l'adaptation au travail (Feldman, 2002) - est inclus dans des recherches sur les cadres internationaux.

Dans la littérature, il existe peu d'études qui s'intéressent à la réussite de la mobilité internationale des cadres étrangers et leur réussite professionnelle. Nous allons donc se baser sur la théorie sur la réussite de carrière.
La réussite de carrière fait référence à l'évaluation des réalisations de l'individu dans le cadre des ses expériences de travail (Judge & et al., 2001). La recherche en matière de carrière fut séparée en 2 approches :

- Approche objective : le succès se définit comme le jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations de carrière d'un individu à l'aide de critères sociologiques et économiques (le niveau du salaire, promotions obtenues, poste occupé,..) (Jaskolka & et al., 1985 ; Judge&et al., 2001).

- Approche subjective : une approche essentiellement psychologique et physiologique, le succès fait référence au sentiment d'accomplissement et à la satisfaction qu'un individu peut avoir pour son emploi et sa carrière (Judge&et al., 2001).

Pour identifier les déterminants de la réussite de carrière, on peut relever trois variables :

- Variables individuelles : ces variables distinguent les individus en fonction de leur compétences, leur capacités, leur formation. Plusieurs recherches ont démontré que le niveau d'éducation est un élément déterminant dans la réussite de carrière (Jaskolka & et al., 1985).

- Variables structurelles : ces variables organisationnelles influent sur les possibilités de la réussite de carrière (Judge&et al., 2001 ; Aryee & et al., 1996).

- Variables comportementales : ces variables liées aux comportements des individus peuvent influencer sur la progression de leur carrière, sur la facilité de la réussite de carrière (tisser des relations, développer des compétences,..) (Seibert, Crant, et Kraimer, 1999).

La réussite de la carrière peut être évaluée selon ces deux perspectives. De manière générale, elle peut être définie comme la conséquence d'efforts individuelles - liés au travail - (Arthur et al., 2005). Dans l'optique de la carrière externe, les critères de succès deviennent objectifs dans le sens où ils sont définis en externe comme l'entreprise ou la société où l'individu n'a pas un contrôle total (Cerdin, 2004).
Selon Sorensen et Feldman (2002), beaucoup d'études se sont intéressées aux aspects externes de la réussite de carrière tel la promotion et de l'augmentation de salaire qui sont des critères objectifs, alors que peu d'études abordent l'influence de critère subjectif comme la satisfaction de carrière.
Beaucoup d'études ont montré l'influence des caractéristiques de l'emploi sur la réussite de carrière. Selon Boudreau, Boswell et Judge (1995), la réussite de carrière reflète l'interaction entre les variables individuelles, structurelles, comportementales et des pratiques de travail. Aux variables de Judge & et al. (1995), on ajoute l'employabilité et la satisfaction de la vie en général comme critères de réussite. L'employabilité est considérée comme un facteur très important de la réussite de carrière surtout quand l'individu évolue dans de multiples métiers (Eby, Butts et Lockwood, (2003). De même, la satisfaction de la vie peut limiter la réussite de carrière (Judge & Bretz, 1995). C'est donc prendre en compte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.
Une étude de Seibert, Crant, et Kraimer (2001) a développée l'idée que la personnalité proactive développe la réussite de carrière. L'influence de l'environnement sur la capacité de l'individu de contrôler la situation de travail est une hypothèse qui a été vérifiée. Les chercheurs sur la carrière ont constaté que la personnalité proactive est nécessaire pour l'individu pour réussir sa carrière (Mirvis & Hall, 1996).

Dans le tableau qui suit, nous résumons les théories de réussite de carrière.

Tableau n°4 : Théories de réussite de carrière

Auteurs	Années	Approche	Facteurs
Boudreau et al.	1999	Objectif et subjectif	Trais de personnalité
Gattiker et Larwood	1986	Subjectif	Caractéristiques de l'emploi
Judge et al.	1995	Objectif et subjectif	Motivation, caractéristiques organisationnelles
Seibert et al.	2001	Objectif et subjectif	Personnalité proactive

Nous suggérons que la réussite de carrière des cadres étrangers devrait être évaluée pendant la période d'affectation dans l'entreprise, selon ses deux approches, objective et subjective. Pour le concept de la réussite de carrière, on peut retenir les critères suivants :

- la satisfaction de la carrière,
- la satisfaction au travail,
- la satisfaction dans la vie,
- l'employabilité de l'individu.

La notion de la réussite de carrière est forcément différente pour chacun des cadres étrangers. Une personne peut être satisfaite de sa carrière sans avoir un bon salaire et obtenir des promotions. Donc la réussite de carrière d'un cadre étranger n'est pas une réussite complète, (pas dans toutes les dimensions).
Dans ce contexte, notre question centrale est :

Quelles sont les facteurs de réussite au travail pour les cadres étrangers en France?

A partir de cette question, se pose la question de la définition de la réussite de carrière par les cadres étrangers et la question de leur perception de la réussite de carrière.

Conditions de succès de l'intégration des cadres étrangers

Une étude réalisée sur l'intégration de cadres maghrébins en France (Fares et Peretti, 2006), cette enquête miroir en trois volets (communication, formation et reconnaissance, politique de l'entreprise) croisent les regards entre les responsables ressources humaines des entreprises et les jeunes cadres étrangers issus des universités et des grandes écoles.
Les DRH perçoivent les nouvelles exigences des jeunes cadres étrangers (ambiance, qualité de vie, désir de se réaliser soi-même…) comme une tendance lourde.
Les jeunes cadres étrangers affirment que l'intégration passe principalement par la maîtrise rapide des process de travail et de l'organisation.

On peut résumer les conditions de l'intégration professionnelle des cadres étrangers en France comme suit :

- Meilleure communication dans l'entreprise (ambiance de travail, marge d'autonomie, intérêt des tâches confiées…),
- La reconnaissance de leur présence dans l'entreprise (développement des compétences, reconnaissance des compétences…),
- Une bonne politique d'entreprise (organisation du travail, gestion des conflits…).

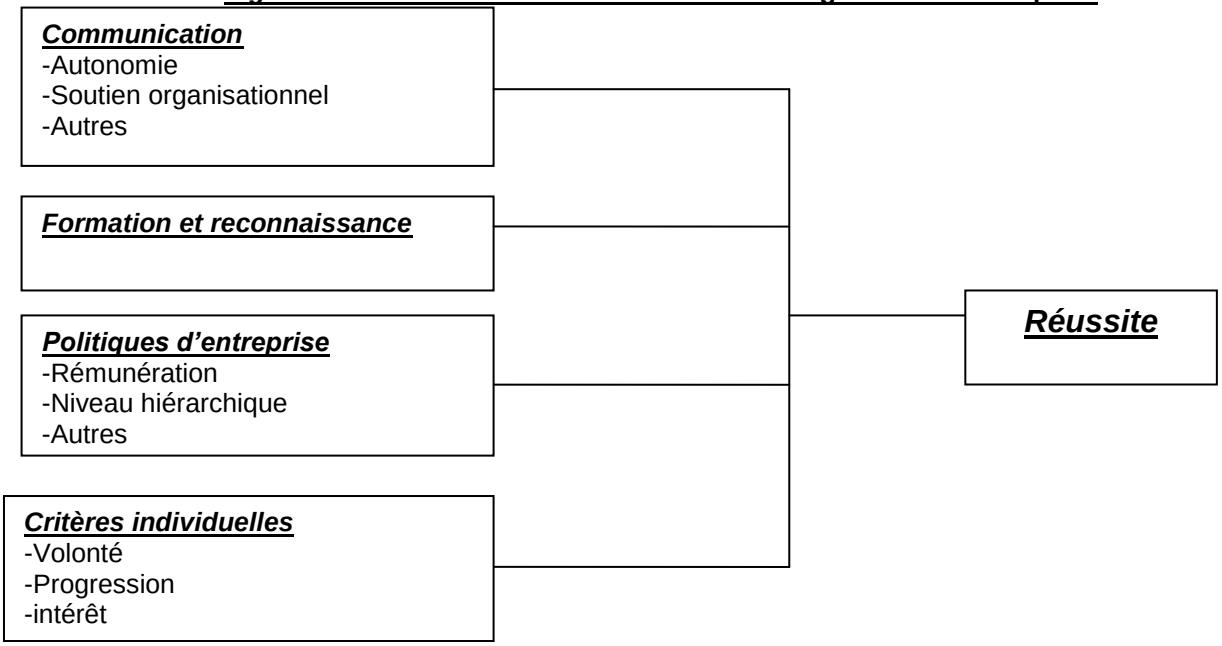
2. Méthodologie

Problématique

De nombreux travaux de recherche ont étudié l'adaptation interculturelle des expatriés (Cerdin 2007; Waxin 2000; Yamazaki et Kayes 2005), le management interculturel (Brameyer et Mayrhofer 2002 ; Meier 2004). Néanmoins, peu de recherches ont exploré les facteurs d'adaptation des étrangers (Inkson 1997; Suutari et Brewster 2000, 2003 ; Selmer 2002 ; Abdeljalil et Dine, 2005 ; Wagner, 2008 ; Abdeljalil, 2009). La plupart de ces recherches ont basées sur les motivations pour une expérience étrangère. Or, il semble nécessaire d'approfondir le phénomène de la réussite de carrière des cadres étrangers en France.
Les recherches menues sur la socialisation organisationnelle affirment qu'une fonction essentielle de la socialisation est de créer chez les membres un sentiment de loyauté et d'engagement envers leur organisation (Schein, 1968). La socialisation a des implications nombreuses sur les attitudes et les comportements des employés : performance au travail, satisfaction, loyauté organisationnelle, implication (Pierre, 2004), perception des conflits et des ambiguïtés de rôle (Ashforth & Saks, 1996). Néanmoins, la socialisation n'est pas un processus que l'organisation contrôle entièrement. En effet, les individus y jouent un rôle essentiel (Jones, 1983).
D'une manière générale, la socialisation c'est un processus par lequel le cadre étranger s'intègre à l'environnement social et assume son rôle dans l'organisation (Pralong, 2009,2010).
D'où l'intérêt d'étudier la dimension personnelle et donc les facteurs de réussite.

Modèle de recherche

Figure1 : modèle de la réussite de cadres étrangers dans l'entreprise



Chaque groupe de variables influe et joue un rôle sur l'intégration des cadres étrangers dans l'entreprise.

Notre étude qualitative a montré la pertinence de cette typologie de variables.

Etude Empirique

Compte tenu du grand nombre de cadres d'origine étrangère travaillant ou souhaitant travailler en France, nous avons choisi cette population à forts enjeux pour mener notre recherche.
Parmi les nombreuses techniques liées aux méthodologies qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien individuel. Ce dernier 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.
Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des cadres étrangers travaillant dans des entreprises privées et publiques.
Les entretiens se sont déroulés sur le lieu d'exercice des cadres. Ces entretiens ont fait l'objet d'une transcription sur traitement de texte.

Notre guide d'entretien est constitué de quatre questions :
• Quelles sont les procédures que vous avez appliquées personnellement pour réussir votre parcours professionnel ?
• Que signifie pour vous la réussite ou l'échec de carrière?
• Quel rôle votre entreprise a joué dans le succès de votre carrière?
• D'après vous quelles sont les principales raisons de succès et d'échec?

Notre échantillon fut de 35 cadres de différentes nationalités.

Nombre de cadres interviewés	Poste occupé
10	Ingénieur en Informatique
5	Comptable
4	Ingénieur en Télécommunication
4	Chef de rayon dans les grandes surfaces
2	Responsable de projet
3	Ingénieur en Topographie
7	Responsable en Marketing

Notre échantillon a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique mais plutôt pour obtenir la diversité.

Notre recherche se focalisant sur les jeunes diplômés, plusieurs critères de sélection ont été retenus pour constituer l'échantillon : être dans l'organisation depuis moins de 6 mois ; être diplômé d'une formation de niveau Bac+5 ou plus. Ce choix se justifie par le fait que les salariés hautement diplômés constituent de ressources clés pour les entreprises et que l'enjeu de la socialisation est donc particulièrement fort.

3. Résultats et discussion

L'analyse de contenu thématique réalisée a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue.

Communication

Sur l'échantillon global, le test du modèle montre que les variables de communication (l'autonomie, le soutien organisationnel,..) sont des éléments importants pour la réussite de carrière des cadres étrangers.
« Dès mon entrée en poste, j'étais responsable d'un projet, et pourtant, on ne m'a pas assigné d'adjoint et cela a rendu plus difficile le processus initial d'intégration »
« En arrivant, il faut apprendre à nager, mais je pense qu'une orientation des supérieurs et des collègues m'aurait permis d'apprendre à nager plus rapidement et de développer ma carrière ».
« Je n'ai pas encore acquis toutes les ficelles de mon emploi ».

Formation et Reconnaissance

a réalité d'une personne ne s'arrête pas au seuil de l'entreprise où elle travaille. Si le lieu de travail est soumis à l'impératif de la production et fait donc en partie abstraction de ces éléments individuels, tout responsable des ressources humaines sait qu'on ne peut totalement ignorer la dimension personnelle. Au contraire, la reconnaissance de l'individu et de son apport est un facteur décisif de satisfaction pour le salarié, ainsi que de motivation pour la poursuite de son travail. Ce besoin de reconnaissance est d'autant plus important quand la tâche que l'on est amené à accomplir est répétitive et met peu en valeur la personnalité du travailleur.
« Je compte beaucoup sur mon expérience, c'est grâce à laquelle je me suis adapté rapidement».
« Je me sens très bien quand je me suis considéré comme la personne qui connaît le plus sur un sujet, que c'est moi qui a réalisé ce projet, c'est une sorte de reconnaissance ».
« Au sein de mon groupe de travail, je serais facilement identifié comme un membre de `bande` ».

Il ressort clairement des discussions qui ont eu lieu dans le cadre de notre recherche que l'un des principaux obstacles qu'ils rencontrent les cadres étrangers cependant sur la route de leur intégration dans la vie professionnelle et, de manière spécifique, dans l'entreprise où ils travaillent, concerne la reconnaissance des expériences, compétences et diplômes acquis avant leur arrivée en France. C'est-à-dire une partie du leur capital humain.

« Quant tu veux valoriser tes diplômes et expériences, là personne ne t'écoute ».
« En ce qui concerne la formation, on est les dernier à en profiter ».

Politiques d'entreprise

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre des discussions qui ont eu lieu, à des variables organisationnelles liées au poste, c'est-à-dire des variables liées à la politique d'entreprise en termes de la rémunération (salaire) et de la promotion (niveau hiérarchique).
La moitié des cadres étrangers considèrent en effet que ces variables liées à la politique d'entreprise sont des critères déterminants de la réussite de carrière.
« J'aimerais bien avoir une sorte de reconnaissance ou bien avoir une augmentation de salaire quand je mérite, quand je fais un bon travail, je pense que ceci pour moi c'est très important ».
« Rester toujours dans le bas de l'échelle, ça me démotive ».
« Ce qui marche dans l'entreprise, c'est le positionnement hiérarchique. Réussir mon carrière pour moi c'est d'avoir de la reconnaissance et donc d'avoir un bon positionnement hiérarchique »
« On sent que l'argent est important, mais plus forcément prioritaire pour ces jeunes très qualifiés ».

Procédures Individuelles

Les cadres étrangers en poste depuis moins de huis mois nous ont parlé des procédures qu'ils ont utilisées pour s'intégrer dans l'entreprise et réussir leur carrière.
Suite à une analyse des entretiens, les pratiques individuelles d'intégration ont pu être définies comme les actions individuelles, de type comportemental ou psychologique. Deux approches apparaissent, l'approche par les attitudes et l'approche cognitive.
Notre analyse fait ressortir trois variables : la volonté, la progression et l'intérêt.
« Je demande toujours à mes collègues de m'éclaircir sur des points que je ne comprends pas où sur des sujets qu'il fallait que je développe, pour moi réussir ma carrière c'est avoir toujours une progression sur le plan professionnel ».
« Ma stratégie était toujours de regarder les autres et ça marche ».
« Il ne faut pas avoir honte de demander quelques choses, il faut discuter, c'est une meilleur façon de se connaître et de s'intégrer et de réussir votre carrière ».
« Les objectifs de mon entreprise sont aussi mes objectifs ».
« La meilleur façon pour bien s'intégrer et réussir votre carrière c'est d'avoir un comportement interactive, moi je suis bien dans mon entreprise, je rencontre des gents intéressants, je fais des choses utiles ».
« Je pense sérieusement que le critère le plus important pour réussir une carrière c'est d'avoir la bonne volonté de trouver tous les moyens nécessaires pour assurer l'équilibre vie sociale et vie professionnelle ».
« Quand je trouve que ma famille est satisfaite de mon parcours professionnel, je considère cela comme un élément important pour mesurer la réussite de ma carrière ».

4. L'audit social et développement du capital humain

La plupart des entreprises mettent le développement humain comme un objectif prioritaire. D'après (Foray, 2006), le processus de création de richesses au sein des entreprises repose sur les connaissances que sur les actifs physiques. Les entreprises capables de mettre en place un système pour favoriser le développement du capital spécifique à l'entreprise, sont les mieux adaptées pour construire un avantage concurrentiel durable.
Les travaux portant sur le management de la réussite des salariés étrangers hautement qualifiés sont susceptibles d'offrir à l'audit social des outils de diagnostic afin d'enrichir la pratique de cette discipline.
En effet, un audit du capital humain de l'entreprise permet de vérifier la réussite de l'intégration au travail des cadres étrangers, d'évaluer, et identifier les modalités permettant de développer celui-ci et de prendre des mesures correctives quand c'est nécessaire. A ce titre, raisonner en termes de capital humain permet d'envisager tant son développement que sa dépréciation (Roussel et Guillard, 2005).
Beaucoup s'accorde à reconnaître que le meilleur atout pour l'entreprise s'avère être son capital humain, dans lequel elle doit puiser pour rassembler et mobiliser les compétences et les connaissances qui lui sont nécessaires. Dans ce contexte, identifier, mobiliser, et enrichir au mieux le capital intellectuel et les patrimoines de compétences, de connaissances et d'informations est un enjeu plus que jamais décisif.

Conclusion

Cet article examine les critères de réussite de carrière des cadres étrangers. Nous avons alors proposé une clarification des critères de la réussite de carrière en nous appuyant sur la théorie de la réussite de carrière et la réussite de la mobilité internationale.
Pour les chercheurs, cet article met de la lumière sur le concept de la réussite de carrière des cadres étrangers et offre une revue de littérature et des pistes de recherches pour mesurer le concept de cette réussite.
Il est souhaitable d'améliorer les conditions qui permettent une meilleure réussite de carrière des cadres étrangers (réussite d'intégration au travail et réussite individuelle), cela influence directement sur les organisations.
Les résultats de cette étude suggèrent que les cadres étrangers utilisent des stratégies d'intégration en réponse aux procédures mises en place par l'organisation pour réussir leur carrière.
Dans cette étude, on a pu identifier des facteurs déterminants de la réussite de carrière des cadres étrangers en France : Communication, Formation et Reconnaissance, Politique d'entreprise et Procédures individuelles.

Cette étude sera poursuivie sur un échantillon d'entreprises plus large et particulièrement sur les filiales des multinationales implantées en France.
Ce travail est important, du point de vue académique et du point de vue pratique. Les implications managériales de cette revue de littérature se situent surtout dans le domaine du recrutement et la gestion des cadres étrangers ou de toute personne concernée par la réussite de carrière des cadres étrangers.
D'autres études empiriques seraient utiles pour compléter notre démarche visant à étudier les facteurs qui ont conduits à un échec de réussite de carrière.

Bibliographie

Abdeljalil M. (2009), Le sentiment de réussite de carrière des étrangers hautement qualifiés en France, thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, 748p.
Abdeljalil M. et Dine S. (2005), Diversité culturelle : du conflit à l'avantage compétitif ? actes des 1ères rencontres internationales de la diversité, IAE, Corte.
APCE (Agence Pour la création d'Entreprises.) et MRH (Maghreb Ressources Humaines): «Création d'entreprise par les entrepreneurs issus de l'immigration : l'exemple des entrepreneurs d'origine maghrébine ».Collection Focus, avril. 2002.
Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), « Career success in a boundaryless career world », Journal of organizational behavior, vol. 26, n°2, p. 177-202.
Aryee, S. & Stone, R.J. (1996). Work experiences, work adjustment and psychological wellbeing of expatriate employees in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management,* 7 (1), 150-164.
Barmeyer C. et Ashford, Susan J. & Black, J. Stewart. (1996), "Proactivity during organizational entry: the roleof desire for control", Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.2, 199-214.
Beck U. (2001), La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, Paris, Éditions Aubier.
Berset A., Weygold S., Cervoisier O. et Hainard F. (2000), Main-d'oeuvre étrangère et diversité des compétences : quelle valorisation dans les entreprises? Paris, Montréal:L'Harmattan.
Berset A., Weygold S., Cervoisier O. et Hainard F. (2001), La politique d'admission de la main-d'oeuvre étrangère : désirabilité, acceptabilité, intégrabilité. Revue suisse de sociologie, Revue, 27, 1 : 117-129.
Black J. S. et Gregersen H. B. (1991), Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, Human Relations, vol. 44, N°5 : 497-515.
Boswell, W.R., Judge, T.J., & Boudreau, J.W. (1999). Executive career success in the U.S. and Europe: Effects of personality. Presented at the Academy of Management Meeting, Careers Division. Chicago, IL. Nominated for the Carolyn Dexter Award for best international paper.
Bournois F. (1991), La gestion des cadres en Europe, Eyrolles, Paris.
Carr S.C., Inkson K., Thorn K. (2005), « From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain' », Journal of World Business, vol. 40, n°4, p. 368-398.
Castells M. (2000), The rise of the Network Society? Oxford : Blackwell.
Cerdin J.L. (2004), "L'expatriation : Un temps de carrière particulier.", In S. Guerrero, J-L.
Cerdin J.L., Dubouloy M. (2005), « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55, p. 36-56.
Dejoux C., Thevenet M., (2010), La gestion des talents, Dunod, Paris.
Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, 24: 698-708.
Ennafaa R., Paivandi S. (2008), « Le non-retour des étudiants étrangers: au-delà de la fuite des cerveaux », Formation Emploi, n° 103, pp. 23-39.
Fares F., Peretti J.M. (2006), "L'intégration des cadres étrangers dans l'entreprise : Le cas des Maghrébins en France", 2èmes rencontres internationales de la diversité, 6, 7 et 8 octobre 2006, Corte.
Favell A., Smith M.P. (Eds) (2008), "The Human Face of Global Mobility", Comparative Urban andCommunity Research, vol. 8.
Feldman, D. C. 2002b. Stability in the midst of change: A developmental perspective on the study of careers. In D. C. Feldman (Ed.), Work careers: A developmental perspective: 3-26. San Francisco: Jossey-Bass.
Harris L., Ogbonna E. (2006), « Approaches to career success: an exploration of surreptitious career-success strategies », Human Resource Management, vol. 45, n°1, p. 43-65.

Inkson K., Arthur B. M., Barry S. et Pringle J. (1997), Expatriate Assignment versus overseas Experience : contrasting models of international human resource development. Journal of world business, 32 (4), 351-368.
Jaskolka, G., Beyer, J.M. et Trice H.M., 1985, "Measuring and predicting managerial success", Journal of vocational behavior, vol.26, p. 189-205.
Jones, Gareth R. (1983), "Psychological orientation and the process of organizational socialization : an interactionist perspective", Academy of Management Review, Vol.8, No.3, 464-474.
Judge, T. A., & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluation traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86: 80-92.
Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. 1995. An empirical investigation of predictors of executive career success. Personnel Psychology, 48: 485-519.
Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. 1995. An empirical investigation of predictors of executive career success. Personnel Psychology, 48: 485-519.
Lazarova, M, & Cerdin, J-L. (2007). Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support vs. Career and Contextual Influences, Journal of International Business Studies, 38(3), 404-429.
Mayrhofer U. (2002), Le management interculturel : facteur de réussite des fusions acquisitions internationales. Gérer et comprendre, 70, 24-33.
Meier O. (2004), Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance. Paris, Dunod.
Mirvis, P. H., & Hall, D. T. 1996b. Psychological success and the boundaryless career. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career: 237–255. New York: Oxford University Press.
Moatassime A. (2000), texte de présentation de l'ouvrage dirigé par Vincent Geisser : Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs, trajectoires sociales et itinéraires migratoires. CNRS-Editions, Paris, 2000(coll. « Etudes de l'Annuaire de l'Afrique du Nord »).
Molinsky A. (2007), « Cross-cultural code-switching: the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions », Academy of Management Review, vol. 32, n°2, p. 622-640.
Peretti J.M. et Alii (2005), Tous Reconnus, Les éditions d'organisation.
Pierre J. (1994), La carrière dans la tourmente de la crise, Gestion 2000, 10, 6, 41-57.
Pierre P. (2004), « Une internationale des cadres ou des cadres internationaux?», Management International, vol 8, n° 3, p. 55-60.
Pralong J. (2009), «La 'génération Y' au travail: un péril jeune? », Congrès de l'AGRH, Toulouse.
Pralong J. (2010), «L'image de travail selon la génération Y. Une intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives », Revue internationale de Psychosociologie, Vol, XVII, p. 109-134.
Sassen S. (2001), «Cracked cases: notes towards an analytics for studying transnational processes», In Pries L. (Ed.), New transnational social spaces. London: Routledge.
Sayad, A., "La double absence", editions du seuil, 1999.
Schein, Edgar H. (1968), "Organizational Socialization and The Profession of Management", Industrial Management Review, 9, 1-16.
Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (1999). Proactive personality and career success, Journal of applied psychology, vol.,84, n°3, p.416-427.
Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model liking proactive personality and career success.,Personel psychology, vol.,54, p.845-874.
Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2001. A social capital theory of career success. Academy of Management Journal, 44: 219-237.
Selmer J. (2002), « pratique rend parfait ? Une expérience internationale et ajustement expatrié », revue internationale de gestion, 42 (1) : 71-87.
Suutari V. et Brewster C. (2003), Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. International Journal of Human Resource Management, 14, 1132–1151.
Vinokur A. (2008), « De la mobilité des cerveaux », Formation Emploi, n° 103.
Wagner A-C. (2008), Les classes sociales dans la mondialisation, Paris, collection « Repères».
Waxin M.F. (2000), L'adaptation des cadres expatriés en Inde : Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine, thèse en gestion, IAE Aix en Provence.
Yamazaki Y. (2005), Learning styles and typologies of cultural differences: A theoretical and empirical comparison. International Journal of Intercultural Relations. 29 (5): 521-548
Yamazaki Y. et Kayes D. C. (2005), Expatriate learning: Exploring how Japanese managers. adapt in the United States. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.

LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LA GESTION DU RISQUE SOUS L'ANGLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE : LE CAS DES ENTREPRISES SEVESO

Maïté FRAU
Hec-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Jocelyne ROBERT
Hec-Ecole de gestion de l'Université de Liège
jocelyne.robert@ulg.ac.be

1. Responsabilité sociale et communication

Cette étude analyse la prise en compte des parties prenantes au moyen de la communication dans les entreprises Séveso à haut risque. Nous tenterons de répondre notamment aux questions suivantes :

- Comment la communication permet-elle la prise en compte des parties prenantes dans la gestion des risques ?
- Quelle est la place de la communication informelle ?
- La communication favorise-t-elle la formation des parties prenantes ? Quelles parties prenantes ?
- La prise en compte des parties-prenantes par la communication permet-elle une gestion des risques intégrée à la gestion quotidienne de l'entreprise ?
- La prise en compte des parties prenantes externes est-elle une réalité ?

La directive européenne Seveso est née à la suite de la catastrophe qui toucha la ville de Seveso en juillet 1976. Nous devons préciser qu'une entreprise type Seveso est « une entreprise qui a une activité liée à la manipulation, la fabrication, l'emploi ou le stockage de substances dangereuses » (http://www.seveso.be).La directive Seveso 3 prévoit le renforcement de l'information des citoyens, la consultation publique et la participation à la prise de décision. Parmi les mesures réglementaires, la transmission d'informations, la vérification de cette transmission et la communication interne et externe vers les acteurs concernés sont importantes. Ceci explique le choix de notre sujet et l'angle des parties prenantes à partir duquel nous souhaitons l'aborder.

2. Responsabilité sociale

La nécessaire prise en compte des parties prenantes dans la gestion des risques au sein des entreprises de type Seveso nous amène à privilégier une réflexion en termes de développement durable et de responsabilité sociale. Le développement durable est défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 37). Il tient compte des trois piliers suivants : l'économique, le social et le sociétal, l'environnemental. Ceci implique, pour les entreprises, en plus de créer une valeur financière pour leurs actionnaires, de développer leurs activités de façon responsable et équitable afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Gnanzou et Pluchart, 2010).
Avec Carroll (1991), nous pouvons distinguer quatre types de responsabilité de l'entreprise particulièrement en lien avec notre question de recherche : la responsabilité économique qui est l'obligation de l'entreprise de générer des profits, la responsabilité légale de l'entreprise qui vise à assurer le respect des lois et des normes en vigueur, la responsabilité éthique qui se réfère au respect des codes de bonne conduite établis au sein des entreprises et à la prise en compte des attentes des

parties prenantes, la responsabilité philanthropique qui se rapporte au bien-être de la société. Après avoir analysé 37 définitions de la RSE, Dahlsrud (2006) met en évidence 5 dimensions de la RSE :la dimension environnementale, en lien avec l'environnement naturel, la dimension sociale qui se rapporte aux relations entre le business et la société, une dimension économique qui a trait au développement économique et à la préservation d'un certain profit de l'entreprise, la dimension relative à la prise en compte des parties prenantes et la dimension volontaire qui vise à mettre en avant le caractère non dicté par des lois. Au vu des définitions analysées, c'est la dimension relative aux parties prenantes qui semble la plus présente alors que la dimension liée à l'environnement est proportionnellement moins présente. Selon Mullenbach-Sevayre, la théorie des parties prenantes « donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties-prenantes » (Mullenbach-Sevayre, 2007, p.120).

3. Le caractère volontaire des démarches de responsabilité sociale

Le respect des lois, réglementations, voire des outils que sont les normes, labels, codes de conduite et autres permettrait de qualifier l'entreprise de socialement responsable (Delhaye et al ., 2006). En effet, ces outils permettraient de « donner à l'entreprise un cadre de référence en matière sociale auquel elle devra se conformer pour pouvoir se dire socialement responsable » (Delhaye et al, 2006, p.2). Ils contribuent à la gestion des risques. Or, d'après Gnanzou et Pluchart (2010), les stratégies de développement durable et de responsabilité sociale permettent de mieux gérer les risques. Dès lors, les démarches visant à réduire les accidents (sources de nuisances liés à l'activité de l'entreprise) seraient considérées comme des démarches relevant de la RSE de l'entreprise. Il semblerait que cela soit envisageable étant donné l'existence de différentes formes de stratégie RSE. Selon Martinet et Payaud (2007), on peut distinguer les entreprises qui adoptent une stratégie de RSE « cosmétique », caractérisée par de minces pratiques en termes de RSE visant à répondre aux diverses normes et règlementations. Les entreprises mettant en place des actions RSE en lien avec leurs activités mettent en œuvre une stratégie de RSE intégrée susceptible d'intégrer les dimensions de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise. Les actions entreprises transforment le système de gestion de l'organisation. On peut citer la définition d'indicateurs sociaux, les démarches qualité du service au client, celles d'amélioration des conditions de travail (Capron et Quairel, 2002).
Les stratégies de gestion du risque peuvent être considérées comme relevant de la responsabilité sociale même si elles ne font que respecter la loi (Martinet et Payaud, 2007). Tchotourrian (2006) souligne, quant à lui, que le droit, parce qu'il tient compte des aspects tant environnementaux que sociaux, représente une solution concrète en termes de RSE. Toutefois, l'auteur précise que la prise en compte de l'éthique par les managers « implique de respecter stricto senso le contenu de réglementations de plus en plus nombreuses et d'aller au-delà en adoptant leurs comportements » (Tchotourrian (2006), p. 58).

4. Gestion du risque, plans d'urgence et parties prenantes

Nous présenterons ici le modèle de gestion des risques circulaire. Ce dernier se compose de cinq phases : une pré-évaluation des risques, l'évaluation des risques, la caractérisation des risques, la gestion des risques et la communication des risques (Brunet et Schiffino, 2012) L'accent est alors mis sur les feed-backs entre chaque phase, ce qui fait que la communication y joue un rôle central. En plus de prôner une intégration de la communication et une implication des groupes intéressés, tout comme du public, ces lignes directrices préconisent l'usage de méthodes dites « participatives » ou « délibératives » afin d'impliquer les parties prenantes dans le processus. Enfin, il semblerait que la transparence, la responsabilité, la durabilité ou encore l'efficience soient des principes de gouvernance des risques (Brunet et Schiffino, 2012).
Les plans d'urgence sont une obligation pour les autorités publiques et les entreprises Seveso. On distingue les plans généraux d'urgence d'application pour toutes les situations d'urgence, les plans établis pour chacune des disciplines (pompiers, secours médicaux et sanitaires, police, les services d'information de la population, les plans d'urgence internes à l'entreprise). Les plans d'urgence doivent être mis à jour régulièrement. S'il est vrai que les plans, leur contenu, leur structure sont structurés et donc harmonisés, Brunet et Thiry (2012) précisent que « la planification doit avant tout être un processus permanent d'échange et de communication entre les différents acteurs responsables, l'établissement de plan est une procédure nécessaire mais non suffisante » (Brunet et Thiry, 2012, p.53).

Analyser, sous l'angle de la RSE, le rôle de la communication dans la gestion du risque demande d'identifier les parties prenantes. Toute personne présentant un intérêt dans l'organisation peut être concernée (Freeman, 1994). Certains auteurs distinguent les parties prenantes primaires, qui sont les groupes sans qui l'entreprise ne peut survivre sans leur participation, des parties prenantes secondaires qui ne sont pas essentielles à leur survie et ne sont pas engagées dans des transactions avec l'entreprise tout en étant cependant susceptibles d'être affectées ou influencées par l'activité de l'entreprise (Clarkson, 1995, p.106). Mitchell et al. (1997) développent de leur côté 7 catégories de parties-prenantes associées à 3 attributs qui sont le pouvoir d'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur l'entreprise, la légitimité au niveau de la relation entre l'entreprise et les parties prenantes et l'urgence de la demande des parties prenantes. Il importe de gérer les parties prenantes afin d'assurer la viabilité de l'entreprise et l'atteinte des objectifs stratégiques (Ackerman et Eden, 2011). La communication permet ainsi d'entretenir des relations avec les parties prenantes, de les considérer, de tenir compte de leur point de vue et de leur satisfaction.

Reprenant plusieurs types d'acteurs cités par Donaldson et Preston (1995) puis par Friedman et Miles (2006), nous pouvons mentionner les travailleurs, les partenaires sociaux, les clients et les fournisseurs, le gouvernement et les autorités politiques, le milieu local (police, pompiers, personnes susceptibles d'intervenir pour leur expertise), la population locale et les groupes de pression. Friedman et Miles (2006, p. 162) distinguent différentes situations allant de la non-participation des parties prenantes au témoignage de celle-ci et à la consultation, jusqu'à l'engagement et au pouvoir des parties prenantes. Les auteurs distinguent, de cette façon, les situations où aucune consultation des parties prenantes n'a lieu à une situation proactive faite d'attention vis-à-vis des parties prenantes. Par ailleurs, il semble que l'on puisse également tenir compte des compétences des parties prenantes. Selon ces compétences, la consultation et la prise en compte sera plus ou moins importante. Selon Pasquero (2008), les parties-prenantes compétentes sont des « acteurs menant leur propre jeu social à la fois entre eux et dans les relations qui les lient aux entreprises ». Ces parties prenantes détiennent quatre compétences. Elles « formulent et portent des attentes envers la société, l'entreprise et le rôle de l'entreprise dans la société … Elles éprouvent les conséquences des actions des entreprises et en tirent les conclusions pour leur comportement individuel et collectif … elles définissent les limites acceptables de l'action des entreprises et co-construisent les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements » (Pasquero, 2008, p. 37).

5. Communication

La définition de la communication qui a été retenue dans ce travail est la définition mentionnée par Cornelissen (2011) « Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent » (Cornelissen, 2011, p.5). Il est utile de rappeler que la communication interne soutient la stratégie de l'entreprise et remplit deux fonctions : une fonction d'information et une fonction de gestion comme facteur notamment de motivation et de création de la culture d'entreprise (Donjean, 2006). A côté de la communication formelle, la communication informelle joue un rôle non négligeable. Elle permet à certains d'acquérir ou de maintenir du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977, p.87). La communication interne peut être un facteur clé de succès pour les organisations. Elle peut également être considérée comme un excellent vecteur de sécurité dans le sens où elle véhicule également, surtout dans les entreprises industrielles, les messages portant sur la prévention (Donjean, 2006). Il existe des liens entre communication interne et externe dans la mesure où la communication interne peut être médiatisée et jouer un rôle à l'extérieur (Donjean, 2006). La communication externe peut aussi avoir un impact sur les travailleurs dans l'entreprise.

6. Méthodologie

Nous avons souhaité élaborer, au moyen d'entretiens approfondis, deux études de cas afin de comprendre la situation dans deux entreprises classées à risque mais n'appartenant pas au même secteur d'activité. Nous avons ainsi rencontré, entre janvier et mai 2013, au sein de chaque entreprise, les directeurs de site, les conseillers en prévention, les coordinateurs ou responsables communication, les responsables syndicaux, un travailleur de chacune des deux entreprises ainsi que des riverains. Nous avons également rencontré les autorités publiques, en l'occurrence les fonctionnaires de la planification pour les communes et régions concernées. Nous avons ainsi rencontré 5 personnes dans chaque entreprise et trois fonctionnaires responsables de la planification

pour les régions concernées. L'enquête a également été réalisée en face à face par entretiens plus structurés et plus brefs auprès de 58 riverains (30 pour la première entreprise, 28 pour la seconde). Nous aurions aimé rencontrer plus de travailleurs mais l'autorisation ne nous en a pas été donnée. Notre démarche est bien qualitative. Nous cherchons à comprendre comment les choses se passent. Nous nous situons dès lors dans la perspective énoncée par Yin en réalisant « an empirical inquiry that investigates a contempory phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (Yin, 2009, p.18).
Nous avons ainsi mené des entretiens approfondis d'une durée d'une heure en moyenne en prévoyant des guides d'entretiens distincts en fonction des personnes rencontrées. Nous avons, de cette manière, cherché à mettre en évidence les perceptions, les opinions et le sens donné aux actions (Alami et al., 2009, p.27) pour chacune des personnes rencontrées. Nous avons ensuite réalisé une analyse transversale des réponses en procédant à une analyse thématique et comparative. Pour les riverains, nous avons établi un questionnaire plus structuré et présenterons la synthèse les résultats les plus notoires.

7. Les résultats de l'étude

Nous présenterons les résultats concernant l'analyse de la gestion des risques sous l'angle de la RSE puis nous analyserons la situation des parties prenantes et leur implication avant de nous concentrer sur la communication interne et la communication externe avec les riverains. Nous souhaitons ainsi tester l'hypothèse selon laquelle la politique de gestion des risques Seveso, au sein des entreprises rencontrées, s'inscrit dans une démarche de RSE intégrée et que les le rôle de la communication.
Nous remarquons une similitude de situation entre l'entreprise A et l'entreprise B. Les dimensions de la RSE sont bien présentes, aux yeux des personnes rencontrées. Celle qui est davantage mise en évidence est celle des parties prenantes puis celle de la préoccupation des aspects sociaux. L'aspect volontaire n'est pas à négliger notamment dans l'information des riverains. Enfin, les aspects économiques, notamment en termes de qualité des produits, semblent pris en compte. Il semble également y avoir une réelle intégration de la gestion des risques au sein des entreprises que ce soit par l'analyse systématique et prévisionnelle des risques ou par l'intégration des préoccupations sociales et environnementales par un système de management intégré. Cette situation semble plus manifeste dans l'entreprise B où une plus grande unanimité semble régner.
La communication est citée en grand nombre. L'importance des procédures et de l'implication du personnel est également mentionnée, la communication étant un moyen pour ce faire.
Voici quelques extraits des entretiens menés dans l'entreprise A au niveau de la ***prise en compte des parties prenantes***
« C'est très important de communiquer et d'expliquer … La communication est importante pour que les règles soient respectées … Tous les travailleurs reçoivent la même information sur le plan … Après, s'il y a des travailleurs qui sont désignés comme acteurs du plan, ils sont briefés autrement, ils sont formés à leur rôle dans le plan (Syndicat)
En cas d'accident, « sur le site ou dans un autre site, on reçoit l'information sur l'accident et on crée un « Info sécurité» … Le SIPP (Service interne pour la prévention et la protection au travail) diffuse un document aux divers responsables qui doivent diffuser à leur personnel sur le terrain et discuter avec eux sur le sujet…Cà doit se faire sous la forme de dialogue … il y a une division du personnel en fonction du rôle dans le plan … Les autres travailleurs reçoivent une information générale par exemple lors de la journée mondiale de la sécurité comme ça on touche tout le monde » (Coordinateur SMI).
Dans l'entreprise B, on parlera davantage d'implication. « Il faut impliquer tout le monde quel que soit le niveau hiérarchique … Par exemple, chaque opérateur fait au moins un exercice par an …» (Conseiller en prévention). On insiste également sur la formation et la communication. « Une personne qui vient travailler reçoit une formation sécurité » (Responsable communication).

Les préoccupations sociales

Pour la dimension sociale, les tems suivants ont été retenus : « la sécurité », « la prévention », la « santé ». Pour l'entreprise A, l'accent est mis sur la sécurité et sur la prévention. « Oui, ils ont un devoir de combattre les points sécurité ! La direction c'est l'employeur et il a le devoir de préserver l'intégrité physique de tout un chacun et c'est en améliorant quotidiennement la sécurité que chaque travailleur pourra rentrer chez lui comme il est venu, en bonne santé…» (Syndicat)
Pour l'entreprise B, la dimension sociale est très présente dans des sites industriels où « sécurité » et « prévention » sont les maîtres mots. Le conseiller en prévention a mentionné l'importance de l'analyse des risques et des mesures de prévention, propos mis également en évidence par un des syndicats rencontrés. « Il ne faut pas attendre l'accident, il faut une gestion active, préventive et

efficace » (Syndicat). Le travailleur interviewé semblait tout à fait conscient de la présence permanente des risques : « Il faut faire attention tout le temps à tout le monde » (Travailleur).
En ce qui concerne la ***dimension environnementale***, les items principaux sont « la gestion du risque environnemental » ou encore « les mesures de protection de l'environnement ».
Dans l'entreprise A, on nous dit : « Si on ne gère pas le risque, on peut avoir de gros problèmes d'accidents d'environnement» (Conseiller en prévention). Il ne faut pas grand-chose pour détruire et polluer tout un site » (Syndicat).
Cependant, les aspects environnementaux semblent occuper la seconde place, après les aspects sociaux.,« Les travailleurs sont quand même plus sensibles à l'aspect sécurité qu'à l'environnement … La première priorité c'est la sécurité du personnel et ensuite l'environnement » (Directeur de site).
La situation est semblable pour l'entreprise B. « une entreprise comme celle-ci (d'une certaine taille et avec un risque Seveso, si elle n'est pas consciente de sa responsabilité dans l'environnement (du voisin au client), elle est vouée à disparaître » (conseiller en prévention).

La dimension économique

Cet aspect est peu évoqué dans l'entreprise A sinon pour souligner les coûts qu'engendre la gestion des risques. Pour l'entreprise B, il s'agit de veiller à l'adéquation entre gestion des risques et rentabilité. « On a aussi des budgets à respecter, on ne peut pas avoir le nec plus ultra en matière de sécurité. La direction doit faire des choix…tout en respectant la légalité » (Syndicat).

La dimension volontaire

Nos deux entreprises sont attachées au respect des règles. Cependant, l'entreprise B semble plus proactive en termes de communication externe à destination des riverains que l'entreprise A. L'entreprise B semble vouloir s'intégrer à son environnement en partageant sa vie avec les riverains : « Les fascicules envoyés à tous les riverains, ce n'est pas obligatoire, ni demandé par la loi. Je n'aimerais pas vivre à côté d'une usine comme celle-ci sans savoir ce qui s'y passe. Je trouve cela très utile pour les riverains » (Syndicat).

Intégration de la gestion des risques

L'entreprise A intègre la gestion des risques et le respect des prescriptions légales qui sont des préoccupations majeures. « On ne peut pas, nous dit le représentant syndical, ne pas élaborer des projets sans tenir compte du paramètre risques, on doit faire des analyses prévisionnelles de risques pour être sûrs que le projet qu'on va mettre en place demain ne crée pas un nouveau risque « (Syndicat). Cependant, malgré le fait que des analyses soient réalisées systématiquement, le coordonnateur SMI (Système de management intégré) pense que de meilleurs résultats pourraient être atteints si ces analyses étaient effectuées dès la conception des outils. Le travailleur rencontré partage cet avis, il ne semble pas croire qu'une gestion systématique des risques soit en place au sein de l'entreprise puisqu'il déclare : « la sécurité c'est toujours la 5° roue du carrosse. On prend la sécurité comme un boulet qu'on doit transporter plutôt que de l'intégrer au projet dès la création » (Travailleur).
Pour l'entreprise B, il y a également intégration des problématiques de sécurité dans la gestion par l'obtention des normes qualité notamment. Il s'agit ici d'intégrer cela dans la stratégie de l'entreprise. « La gestion des risques se situe aussi à un niveau plus élevé ancré dans la stratégie de l'entreprise car c'est tellement important et stratégique » (Responsable communication). « La gestion des risques doit être intégrée dans chaque projet … si on le fait à part on rate quelque chose. Le faire après coup,ce n'est pas évident » (Syndicat). Ceci est également mentionné par la direction du département.

8. Analyse des parties prenantes et degré d'implication

Analysons maintenant l'éventuelle implication des parties prenantes dans la gestion des risques. Nous avons pour cela utilisé l' « échelle de gestion et d'implication des parties-prenantes » de Friedman et Miles (2006n p. 162). Commençons par la prise en compte des parties prenantes internes.
Il est intéressant de souligner l'accent mis par le conseiller en prévention de l'entreprise A et les syndicats sur l'importance de la hiérarchie «La hiérarchie doit dynamiser… Elle est le moteur pour faire du préventif» (Conseiller en prévention). « La direction doit jouer un rôle, c'est elle qui dégage les moyens » (Syndicat). L'implication de la direction a été citée à plusieurs reprises comme un impératif d'une bonne gestion des risques. Le rôle de toute la ligne hiérarchique est également souligné par la direction du site. De même, les rôles du Service interne de prévention et de protection au travail et du Service de management intégré sont également soulignés par le directeur de site et le syndicat. Le

Directeur de site précise…. « Les délégations sont informées mais pas impliquées dans l'élaboration parce que c'est trop technique » (Directeur de site). Deux sous-groupes ont pu être identifiés au niveau des travailleurs : les travailleurs ayant un rôle et les travailleurs ne jouant pas un rôle dans l'élaboration du plan d'urgence. En effet, si certains reçoivent des formations sur le contenu du plan et le rôle qu'ils ont à jouer, d'autres reçoivent une information plus générale. Le directeur de site, au sein de l'entreprise A, déclare : « Il y a des formations spécifiques en fonction du rôle des opérateurs en situation d'urgence … Il y a une communication écrite permanente aux endroits où se trouve le personnel qui travaille » (Directeur de site). Notons que les sous-traitants ont également été cités en tant que bénéficiaires de l'information relative aux plans d'urgence (Coordinateur SMI).
Dans l'entreprise B, la collaboration entre la hiérarchie et le service de prévention est mise en évidence Il s'agit de faire collaborer plusieurs acteurs : « Pour l'élaboration des plans, il faut consulter la direction, le service sécurité, l'environnement si le scénario est à caractère environnement, le risk manager, les chefs de service dans leur propre service » (Conseiller en prévention). Le directeur adjoint de la production et un des syndicats soulignent que les partenaires sociaux sont consultés indirectement lors des CPPT ce qui leur donne l'occasion de donner leur avis. Par ailleurs, le travailleur rencontré estime pouvoir donner son point de vue « Les ouvriers c'est toujours eux qui sont amenés à faire les exercices … Il y a des réunions sécurité qui se font pour les debriefings et il y a toujours une partie du personnel ouvrier qui prend part à ces réunions… » (Travailleur). Enfin, une formation est également organisée pour les sous-traitants.
L'entreprise B semble insister davantage sur l'importance de la collaboration avec la ligne hiérarchique et les représentants des travailleurs.

9. La communication interne autour de la planification d'urgence

Dans l'entreprise A, les fonctions informatives et managériales de la communication semblent remplies. La fonction informative est assurée par la communication écrite permanente sur le site ainsi que par les réunions d'information. La fonction managériale de la communication est assurée par la sensibilisation : « il faut beaucoup de sensibilisation pour le respect des procédures » (Directeur de site). Le coordinateur SMI partage le même point de vue. Cette sensibilisation a lieu pour l'ensemble du personnel, ce qui semble être un des facteurs de réussite des démarches de gestion du risque aux yeux du Directeur de site et du responsable syndical rencontrés. Cependant, certains acteurs relatent la difficulté qu'il y a à communiquer efficacement. « Le plus dur est de faire passer l'information en interne, de travailler sur le comportement des personnes de terrain…c'est le plus difficile. En cas de mise à jour il y a une information à tous les travailleurs via mail mais ce n'est pas du tout garanti qu'ils la lisent » (Syndicat).
Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour communiquer sur les risques. Outre les réunions d'informations et les mails - souvent utilisés pour diffuser les informations globales -l'entreprise utilise la communication écrite : affichage dans l'usine, création de plans d'urgence simplifiés répartis dans l'usine, fiches réflexes pour les personnes ayant un rôle dans le plan d'urgence, etc. D'autres formes de communication sont utilisées comme l' « info sécurité » qui a pour but d'établir un dialogue sur un point sécurité entre l'encadrement et les travailleurs dans toutes les équipes, une fois par mois, ou encore les REX (Retours d'expérience) qui visent à établir un dialogue sur un événement qui s'est produit dans un autre site du groupe. Enfin, es outils informatiques à disposition ne semblent pas toujours faciliter la diffusion des informations.
Notons également que les formations et les exercices sont mis en place afin d'éduquer les personnel. « Il faut du training pour être efficace au bon moment quand ça se passe en réalité » (Directeur de site). Toutefois, les formations diffèrent en fonction du poste occupé par les personnes et de leur rôle dans le plan d'urgence. Au niveau des exercices, plusieurs exercices sont également organisés, des plus simples qui visent à réviser le plan aux plus complets qui peuvent « aller jusqu'à la participation active de tout le monde » (Directeur de site).
On peut noter que si la communication semble assez formelle, assez structurée, l'utilisation des outils semblerait cependant assez informelle, la communication dépendant de relais. « Le Service de prévention et de protection diffuse un document aux divers responsables qui doivent diffuser à leur personnel sur le terrain et discuter avec eux sur le sujet. Cela doit se faire sous forme de dialogue … On demande au personnel de signer le document pour dire qu'ils ont reçu l'information. Ça ne marche pas très bien … On se rend compte que, quand on fait un audit sécurité ou qu'on pose des questions au personnel sur le dernier « Info sécurité », ils ne savent pas répondre» (Coordinateur SMI). Chaque opérateur reçoit les mises à jour sur son PC « encore faut-il qu'ils les lisent. Il doit valider le fait de l'avoir lue ». «Derrière la diffusion du document « Info sécurité », il y a une discussion avec les opérateurs mais çà… » (Travailleur).

On assiste surtout à une communication descendante avec des relais communication au niveau de l'encadrement. Il peut y avoir aussi une communication ascendante puisque les syndicats peuvent être sollicités pour faire remonter les messages des travailleurs vers la hiérarchie. Cependant, nous avons remarqué que le travailleur doit prendre l'initiative de faire remonter l'information sans pour autant être certain qu'elle arrivera à bon port puisqu'aucun canal officiel, formel n'est prévu à cet égard. « Ceux qui s'occupent d'identifier les risques doivent être à l'écoute des travailleurs comme c'est eux qui sont sur le terrain et qu'ils peuvent faire remonter un maximum d'informations pour faire avancer la sécurité …Le travailleur fait remonter, de sa propre initiative, un souci à caractère sécurité et la direction est à l'écoute et fait en sorte d'analyser… Quand je dis à l'écoute, quand il s'agit d'analyser un problème sécurité où il y a des moyens financiers à dégager, elle a tendance à faire un peu semblant d'écouter !» (Syndicat).
Nous retrouvons, dans l'entreprise B, le même type de situation que décrit précédemment. Il s'agit cependant d'aller plus loin en cherchant à motiver le personnel à adopter un certain comportement et à le former en conséquence. « La direction doit établir une stratégie de communication pour rassurer les personnes en interne et en externe …les choses marchent plus ou moins bien à partir du moment où on donne soi-même l'exemple … il faut que la direction adopte le comportement attendu du personnel, c'est par l'importance que l'on montrera de manière visible à l'ensemble du personnel sur ce dossier que les gens prendront eux-mêmes confiance … c'est la raison d'être des exercices » (Directeur adjoint de la production). Ensuite, la répétition du message semble essentielle « Il faut une répétition du message pour le faire entendre » (Syndicat). « Plus les gens sont informés, plus ils font attention à ce qu'ils font dans leur boulot » (Travailleur). La communication a ici également une fonction managériale et informative. Un des syndicats dit que l'aspect économique et financier peut parfois primer sur la gestion de risque et souligne la nécessité de créer une culture de la gestion du risque et de la sécurité tout en soulignant le niveau relativement important de sensibilisation qu'il y a sur le site. Enfin, les caractéristiques du message et la manière de le diffuser ont un impact sur le succès de la démarche de gestion des risques. « le fait que ce soit concret et que l'information soit diffusée correctement …Par exemple, on avait constaté qu'il y avait plus d'accidents pendant les vacances donc on a mis en place une campagne de sensibilisation depuis 2 ans avec un slogan spécifique, des tee-shirts de sensibilisation, etc…Ça fonctionne bien, c'est du concret, ça parle, c'est de la grande information puisque tout le monde a son tee-shirt, son autocollant sur le casque, ses bannières, etc. » (Responsable communication).
Cependant, conscientiser et responsabiliser les individus reste une tâche compliquée : « il manque une communication sur pourquoi il faut se confiner, en quoi c'est utile et si nous sommes bien protégés dans l'endroit où on se confine … On vit l'exercice comme un exercice à l'école … ». « L'effet des messages, ça dépend de chacun, celui qui est consciencieux le prend bien et a envie de savoir et d'être informé …» (travailleur). « Il faut faire attention à la manière dont on communique car on est quand même dans un milieu où on est un peu réfractaire à tout changement » (Syndicat). En ce qui concerne l'utilité des exercices pour la sensibilisation et la formation des travailleurs, nous remarquons qu'il pourrait y avoir une différence entre les personnes de terrain et le personnel administratif. Les exercices sont basés sur l'action, précise un représentant syndical, et les travailleurs n'ayant pas de rôle dans le plan d'urgence ou ne travaillant pas sur le terrain ne voient pas toujours le bien fondé des exercices (Syndicat).
La communication, ici aussi, semble formelle nous dit le Directeur adjoint de la production. Toutefois, la caractéristique informelle est également ressortie à plusieurs reprises, que ce soit pour évoquer la présence de « relais communication » qui reçoivent l'information et doivent ensuite la transmettre , que pour mentionner la communication qui existe entre les travailleurs « Quand il y a un nouveau qui ne s'y connait pas, c'est directement les anciens qui expliquent le danger et les différentes façons de procéder … ça passe dans les mails et selon le brigadier qu'on a, s'il a envie de nous parler … Chacun a sa manière de travailler » (Travailleur). Nous retrouvons ici également, outre la communication descendante, de la communication ascendante « Pour les debriefings, il y a un rassemblement des représentants de plus petits groupes (10 à 15 personnes sont présentes) et les informations remontent et sont analysées … Toute remarque est la bienvenue et on en tient compte pour la suite, pour les améliorations. Les syndicats peuvent également jouer un rôle de relais dans la communication ascendante. Il n'y a pas de canal formel dans ce cas (Directeur adjoint de la production). « La communication dans un premier temps …ici c'est vrai qu'on parle beaucoup mais on ne s'entend pas toujours suffisamment » (Syndicat).
L'entreprise B semble faire preuve de beaucoup de transparence quant à ses activités. Ce point a été souligné à plusieurs reprises, notamment par les syndicats.
Finalement, au niveau des outils et techniques de communication utilisés, nous avons pu constater que la formation et les exercices sont les outils les plus appréciés. En dehors de ces techniques, la

communication écrite est également très présente, notamment via l'envoi de mails ou la présence d'articles dans le journal de l'entreprise : « on a régulièrement des articles sur la sécurité dans notre journal interne, il paraît quatre fois par an » (Responsable Communication).
Dans cette entreprise, comme dans la précédente, les informations sont sélectionnées en fonction de leur destinataire et de ce qui leur est nécessaire.
Nous constatons ainsi plusieurs similitudes entre les deux entreprises. Outre les outils de communication, principalement écrite, ou encore l'existence d'une communication informelle, nous observons l'existence de personnes relais. Le message sera transmis en fonction du niveau de sensibilisation de la personne relais, de de sa manière de travailler, voire de son envie. En ce qui concerne les moyens de communication en lien avec la planification d'urgence, la formation semble être l'outil privilégié. Aux yeux de certaines des personnes rencontrées, les outils ne sont pas toujours bien utilisés, la communication descendante semble être privilégiée et il semble difficile de sensibiliser le personnel. Ceci ne laisse dès lors place qu'aux initiatives personnelles lorsqu'il s'agit d'établir une communication ascendante.

10. Les parties-prenantes externes

Au niveau des parties prenantes externes, il y a une forte collaboration, selon l'entreprise A, avec les autorités publiques régionales. Il y a une cellule de sécurité qui comprend un membre de l'entreprise, un représentant des autorités régionales et locales. « Il y a des réunions, de vrais échanges» (Fonctionnaire PlanU, Province AB). L'entreprise est également en contact avec les autorités de contrôle et d'inspection afin de valider le plan de l'entreprise et de réaliser les audits. Il y a une collaboration avec les services de secours et plus particulièrement les pompiers. Il y a également une attention aux demandes des clients « il y a une présentation qui est faite pour montrer ce que fait l'entreprise pour la sécurité, la santé et l'environnement » (Coordinateur SMI). Des comparaisons avec d'autres entreprises sont également réalisées. Les riverains ne sont pas impliqués dans le processus de planification d'urgence. « Il y a peu de monde autour donc je ne sais pas s'il y a une nécessité de le faire » (Responsable SMI). De plus, estime le conseiller en prévention, « Ce sont les autorités qui communiquent avec les populations » (Conseiller en prévention).
Pour l'entreprise B, les autorités publiques sont aussi mentionnées tout en reconnaissant que la collaboration semble plus facile avec certaines instances que d'autres. Le rôle des autorités de contrôle et d'inspection est aussi cité. De même, on peut mentionner l'importance de la collaboration avec les pompiers pour lesquels un centre d'entraînement a été conçu à l'intérieur du site. Les clients sont aussi cités, ils imposent certaines normes et posent des questions. Il y a également des collaborations avec les entreprises voisines.
Enfin, contrairement à l'entreprise A, l'entreprise B semble accorder beaucoup d'importance au fait de communiquer avec les riverains. Le directeur adjoint de la production, le conseiller en prévention, le responsable communication, de l'entreprise B, partagent ce point de vue. L'entreprise B semble donc impliquer davantage de parties prenantes que l'entreprise A et être plus active dans la communication externe.

Analyse de la communication à destination des riverains

Si chacun reconnait la nécessité d'informer, certaines résistances apparaissent : les différences de sensibilisation et de moyens d'une commune à l'autre, la volonté de ne pas ternir l'image des responsables politiques en communiquant sur la pollution que l'activité dans leur commune génère. La difficulté de toucher la population par un canal adéquat, la difficulté de créer une culture de la sécurité auprès de la population
Le terme Seveso peut susciter des craintes et l'entreprise A, contrairement à l'entreprise B, n'estime pas nécessaire de communiquer avec son environnement. Aucune démarche n'est prévue. Un travailleur dit : « Pour les riverains, ce niveau de sécurité (associé à Seveso) veut peut-être dire : on a des choses à cacher ». Au niveau de l'entreprise A, l'absence de communication envers les riverains a été confirmée par toutes les personnes rencontrées et une petite minorité a déclaré penser que l'entreprise est responsable par rapport à son environnement humain et naturel.
Dans l'entreprise B, les choses sont assez différentes. L'entreprise B est très proactive en matière de communication avec les riverains. La responsable communication déclare : « On a un petit fascicule qui est distribué à tout nouvel habitant ou pour les personnes qui vont à la commune pour avoir l'information de base» (Responsable communication). Le fait de communiquer de façon proactive favoriserait l'entente avec les riverains (Fonctionnaire Plan U).
L'enquête réalisée auprès des riverains nous permet d'objectiver le point de vue de ces derniers.

La brochure envoyée par le ministère semble n'avoir été reçue que par deux personnes (une à proximité de chacune des deux entreprises retenues). Par ailleurs, le terme Seveso n'est pas connu de la plupart des personnes. Seuls quelques riverains savaient ce qu'est une entreprise Seveso et la plupart de ces personnes travaillent ou ont travaillé en milieu industriel. Parmi ceux qui ne connaissaient pas le terme, une minorité a demandé si cela était lié au nucléaire. Seule, quelques personnes connaissaient la notion de plan d'urgence et que faire en cas d'alerte. En ce qui concerne les riverains de l'entreprise B, la moitié d'entre eux ont confirmé que l'entreprise communique avec eux. Parmi ces personnes, toutes ne pensent pas cependant que l'entreprise développe ses activités de manière responsable.

11. Discussion

Politique intégrée et RSE

Il semble dès lors que la politique de gestion des risques de nos deux sociétés s'inscrive dans une démarche de RSE à travers le respect des règles environnementale et sociale.
Les thèmes relatifs aux critères de la RSE évoqués par Dahlsurd semblent pour la plupart retenus dans nos deux sociétés, essentiellement ceux relatifs aux parties prenantes et aux aspects sociaux. Remarquons cependant que les entreprises concernées ne semblent pas suivre le guide de la RSE que représente l'ISO 26000 tout en respectant les règles auxquelles les entreprises Seveso sont soumises en matière de gestion des risques. Nos observations font dès lors référence à Delhaye et al. (2006) qui évoquent l'existence de certains labels qui offrent aux entreprises un cadre de référence en matière de responsabilité sociale. Gnanzou et Pluchart (2010) mettent en évidence le rôle de cadre des normes et lois dans la gestion des risques. Il semble qu'une réglementation forte permette à l'entreprise d'être plus responsable envers son environnement. Les lois permettent ainsi de trouver des solutions pour la RSE (Tchotourian, 2006).
La stratégie de gestion des risques, en lien avec les activités de l'entreprise, peut ainsi être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Ceci explique l'implication du service de coordination du SMI dans la gestion des risques (entreprise A) et est illustré par les propos du responsable communication de l'entreprise B : « Cela se situe aussi à un niveau plus élevé, ancré dans la stratégie de l'entreprise car c'est tellement important et stratégique ».
La gestion des risques semble ici relever d'une stratégie RSE intégrée. Le fait d'être certifiées ISO9001 (management de la qualité), ISO14001 (management environnemental) et OHSA18001 (santé et sécurité au travail) et que ces normes soient mises en place via un système de management intégré qualité-sécurité-environnement (SMI QSE) nous portent à penser qu'il peut y avoir intégration des problématiques au sein de la gestion de l'entreprise. Les analyses prévisionnelles et systématiques des risques que les entreprises réalisent démontrent également l'intégration de la gestion des risques au sein des activités et des projets de l'entreprise. Ces constats peuvent donc être mis en lien avec l'étude de Martinet et Peayaud (2007) qui placent la gestion des risques en tant que démarche RSE de type intégrée. Toutefois, rappelons que, pour l'entreprise A, les personnes interviewées ne semblaient pas toutes d'accord sur la question et que des efforts pourraient être faits. Il semble que dans l'entreprise A, certains regrettent qu'il n'y ait pas de prévision dès la conception des installations. L'intégration des problématiques environnementales et sociales dans la gestion de l'entreprise permettrait d'instaurer une culture de la sécurité. Daniellou et al (2010) démontrent l'importance de la construction d'une culture de la sécurité par le changement de comportement. Dans l'entreprise B, les représentants du personnel ont le sentiment de donner leur avis au comité de prévention et d'être impliquée dans le processus assez tôt.
Nous avons observé également que si certains acteurs, comme les autorités publiques, participent activement et ont un pouvoir d'influence, d'autres au contraire bénéficient uniquement d'une information générale et ne sont impliqués qu'au cours d'exercices. En observant les résultats obtenus par rapport à l'échelle de Fredman et Miles (2006), nous remarquons une différence significative au niveau des degrés d'implication, ce qui explique pourquoi certaines se sentent « spectateur » par rapport au processus. Par contre, nous pouvons remarquer, aux yeux des personnes rencontrées, une réelle coordination entre les autorités publiques, les services de secours et les entreprises qui interagissent les uns avec les autres afin de mettre en place des plans cohérents. Le processus d'échange et de communication récurrent énoncé par Brunet et Thiry (2012) semble donc être en place pour les deux cas étudiés. Nous souhaitons également lier ces observations avec l'étude de Pasquero (2008) qui introduit la notion de « partie prenante compétente ». D'après cet auteur, ces parties prenantes détiennent plusieurs compétences. La quatrième est la faculté de construire : 'les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements » (Pasquero, 2008, p.37) Ces

écarts entre les niveaux d'implication des parties prenantes peut aussi trouver une explication dans l'importance que prend chaque partie prenante.

En conclusion, si on compare nos deux entreprises, au-delà d'une certaine similitude que laisse supposer une première analyse des discours, comme l'importance de la communication, l'existence de la communication informelle et l'intégration de la prise en compte des parties prenantes dans la gestion quotidienne des activités, nous pouvons mentionner des différences. Les deux entreprises bien qu'à haut risques n'appartiennent pas au même secteur. Ceci n'explique cependant pas, selon nous, la grande différence de prise en compte des riverains notamment. D'autres éléments de différenciation interviennent. En effet, les personnes rencontrées dans l'entreprise B mettent en évidence, contrairement à celles de l'entreprise A, plusieurs éléments. Elles soulignent l'importance du rôle joué par la direction, l'importance de communiquer dès la conception des mesures de gestion du risque. La communication avec l'environnement est davantage assurée. L'accent est aussi mis sur l'importance des personnes relais et les différents niveaux d'implication, sur la formation, la transparence et la participation de tous. La prise en compte de la gestion des risques est alors une dimension stratégique de la gestion. Ce point de vue est partagé tant par le directeur de site que par le représentant syndical. Il est également important, aux yeux des personnes rencontrées dans l'entreprise B, de collaborer avec la ligne hiérarchique et d'être proactif dans la communication avec les riverains. Dans l'entreprise A, il semble y avoir plus de différences entre les discours. Enfin, la gestion de la communication informelle et l'information des relais sont des éléments importants de la gestion des risques dans nos deux entreprises.

Bibliographie

Ackerman, F. & Eden, C. (2011).« Strategic Management et Stakeholders : Theory and Practice".*Long Range Planning*, 44 (3), 179-196.

Brunet, S. et Schiffino, N. (2012). « Evaluation et gestion des risques » in S. Brunet et al. (Eds), *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Bruxelles, De Boeck, 115-125.

Brunet, S.& Thiry, A. (2012). « Pragmatique de la planification » in S. Brunet et al. (Eds), *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*, Bruxelles, De Boeck, 41-54.

Capron, M.& Quairel, F. (2002), "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes ». *Cahier de recherché CREFIGE-ERGO*, Paris.

Caroll, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the moral management of organisational stakeholders". *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.

Clarkson, M.B.E. (1995). "A stakeholder Framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice*, 3° edition, Londres: Sage Publications.

Crozier, M. & Fridberg, E. (1977*). L'acteur et le système*. Paris, Seuil, coll. Points Essais.

Dahlsrud, A. (2006). "How Coporate Social Responsaibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13.

Delhaye, C.El Abboubi, M. & Xhauflair, V. (2006). « Au-delà des labels : du management de la RSE au management par la RSE ». *Cahier de recherche*, Mai 06.

Donaldson, T. & Preston, L. E.(1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liege, Edi.Pro.

Freeman, R.E. (1994). "The politics of stakeholder theory: Some future directions". *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.

Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press.

Gnanzou, D. & Pluchard, J-J. (2010). « Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 38 (16), 147-169.

Martinet,A.C.& Payaud, M.A. (2007). « Formes de RSE et entreprises sociales : une hybridation des stratégies ». *Revue française de gestion*, 11 (180), 199-214.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principel of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Mullenbach-Sevayre, A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *La Revue des sciences de gestion*. 1 (223), 109-120.

Pasquero, J. (2008). « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». *Management international*, 12 (2), 27-47.
Seveso. Retrievde February 6, 2013, from http://www.seveso.be/fr.
Tchotourian, I. (2006). « Aspects environnemenatux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise ». *Revue management et avenir*, 4 (10), 57-77.
Yin, R.K., (2009). "Case Study Research. Design and Methods". *Applied social research methods series*. Volume 5, 4° edition, California, Sage Publications.
World Commission on Environment and Development. (1987), Brundtland Report. Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Futur. Oxford, Oxford University Press. (1987).

LE MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ENTREPRISES AU MAROC : ETAT DES LIEUX

Amal LAALOU
Directrice de LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS),
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
amalaalou@yahoo.fr

Assia CHIKI
Doctorante en Ressources Humaines, LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS)
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
chikiass@gmail.com

« *Dans la mise en œuvre d'une pédagogie du changement, le rôle du manager ne s'arrête pas à l'accompagnement des émotions de ses collaborateurs, Il lui faut apprendre à différencier les types de changement, pour mettre en place dans chaque situation les accompagnements adéquats.* ***»***[90]

Introduction

Toute entreprise et par toutes les politiques auxquelles elle recourt, elle cherche à augmenter sa performance à savoir sa productivité, Quelque soit le contexte, les entreprises ne peuvent que s'y adapter afin de réaliser leurs résultats.
Qu'il soit industriel, Digital ou de l'information (comme c'est le cas dans notre temps) l'entreprise est dans l'obligation de suivre ces changements sinon elle risque de disparaître

« *L'entreprise qui saura détecter les talents de chacun de ses collaborateurs sera en mesure de générer «l'intelligence collective» et créer durablement de la valeur .plusieurs enjeux pour l'entreprise: recherche des résultats et de la performance globale, compétitivité, mobilisation des ressources; créativité et création de la valeur* ***»*** [91]
« *Dans la mise en œuvre d'une pédagogie du changement, le rôle du manager ne s'arrête pas à l'accompagnement des émotions de ses collaborateurs, Il lui faut apprendre à différencier les types de changement, pour mettre en place dans chaque situation les accompagnement adéquats* ***».***[92]

Pour parler terrain, nous avons fait une enquête sur le concept du Management des Talents dans les entreprises au Maroc «**Etat des lieux du Management des Talent au Maroc »**, et ce sous forme de questionnaire qui été lancé en mois de Mars 2014.
La cible de cette enquête été le top management, Nous avons recueilli les avis de 34 managers des entreprises au Maroc qui se présentent comme suite:

[90] Yves Blanc, Catherine Foix et Mathieu Maurice, *L'Alchimie des Talents,* Paris, Dunod, 2008, Page 97.
[91] Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, Page 36.
[92] Yves Blanc, Catherine Foix et Mathieu Maurice, *L'Alchimie des Talents,* Paris, Dunod, 2008, Page 97.

- Directeur Général Adjoint
- Directeur
- Directeur Général
- Directeur des Ressources Humaines
- Directeur Associé / Expert Coach
- Directeur de Développement
- Responsable ressources humaines
- Responsable Développement RH
- Gérant
- Logisticien
- Directrice Capital Humain
- Exécutive Assistante
- Administrateur 2éme grade au ministère des Habous et des affaires islamiques
- Coordinateur marketing
- Chargée de missions RH
- HR generalist
- Auditeur interne chef de mission
- chargée d'études
- Consultant RH
- Psychologue du travail et des entreprises

Nous avons atteint notre cible par voie numérique seulement et ce pour marquer le changement que connaît les systèmes de management et ceux communicationnels surtout le changement Digital. Donc nous avons procéder par l'envoi de mails via Linkedin, les groupes professionnels de Facebook et par ciblage directe des managers via leurs adresses e-mails.

Pourquoi les managers et non les managés?
Pour de raison d'efficacité et d'efficience nous avons préférer de nous orienter vers les managers car ce sont eux qui se charge dans le terrain de la pratique de ce style de management et aussi vu leur concentration par rapport au managés, Donc c'est ce qui a motiver le choix de la cible.
Nous avons choisi de travailler sous la lumière de la méthodologie anglo-saxonne. Ce travail est composé de deux chapitre, le premier traite la présentation du concept talent, puis nous allons parler de la pratique de ce style de management et ce en illustration des résultats de l'enquête,
Un deuxième chapitre qui présente les aspects du Management toujours sous la lumière de l'enquête.
La présente communication est le fruit d'une recherche bibliographique confrontée à une autre empirique.

1. Généralités sur le Concept du Management des Talents

Avant de se prolonger dans les pratiques il est judicieux de présenter le concept de talent en plus des autres concepts qui lui sont attachés

1.1. Compétence, potentiel, Talent et vertus

*Talent:

Le terme «Talent» est défini comme étant:

«***Sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle et se distingue des autres***»[93]

La définition de talent dans plusieurs champs donne différents sens, à savoir:

Talent
- Don, aptitude pour réussir
- Art, capacité, génie
- Aptitude particulière dans une activité appréciée par le groupe social

Le talent peut aussi être défini comme suite:

[93] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 35.

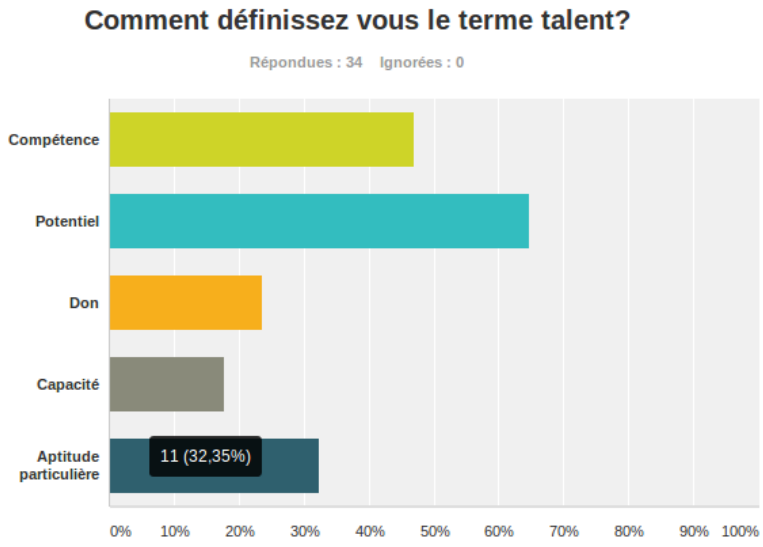
«***L'estimation de la capacité d'une personne à occuper à court ou moyen terme un poste de haute direction , à être meilleur que les autres pour mettre en œuvre ou développer les compétences attendues dans ce type de fonction***
«***Le talent management est un concept plus dynamique qui insiste davantage sur le renforcement des points forts, tout en repérant vers quelle direction les aptitudes personnelles (voire les dons) de chacun les mènent**.»*[94]

*Potentiel:
«***Notion de potentiel dépasse celle de compétence le potentiel de développement se caractérise par une sorte de pari sur la capacité et la volonté de la personne pour développer de nouvelles compétences**»*[95]

*Compétence:
«***Les compétences ,,,traduisent les éléments du passé, éventuellement du présent, mais en aucun cas n'offrent la capacité à entrer dans le futur incertain,,,,,,, Dans le monde de la globalisation actuelle de l'économie ou les frontières nationales s'effacent devant l'emploi délocalisé , l'expatriation des centres de direction et de gouvernance, de production, et en accord avec la prise en compte des principes du développement durable, les compétences doivent être compléter par ,,, des talents et des vertus**»*[96]

***Vertu:
«***Les vertus: dispositions fermes, constantes, de l'âme à faire le bien et fuir le mal, vertus professionnelles**»*[97]
Après avoir fait la revu bibliographique des concepts, nous passons maintenant à la pratique. Nous avons demandé aux managers de nous définir le terme «talent», la question étant: comment définissez-vous le terme talent ?

Graphique 1: "Définition du terme Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014



[94] Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, Page 37.
[95] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 36.
[96] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 297.
[97] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 298.

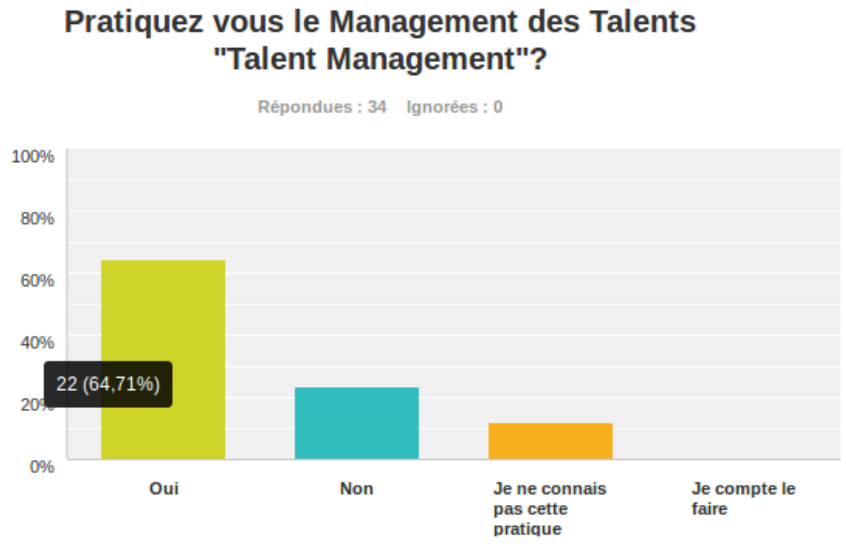
Choix de réponses	Réponses	
Compétence	**47,06%**	16
Potentiel	**64,71%**	22
Don	**23,53%**	8
Capacité	**17,65%**	6
Aptitude particulière	**32,35%**	11
Nombre total de personnes interrogées : 34		

On remarque que 64,71% définissent le terme «Talent» par potentiel et 47,06% le définissent comme étant Compétence après vient la définition correcte qui est Aptitude particulière avec seulement 32,35% puis Don avec 23,53% et en fin par capacité avec 17,65% des personne interviewer.
Ce résultat nous mène à conclure que le concept est faut, chez le top management, du terme Talent. Il y a une grande confusion entre talent, potentiel et compétence chez eux ce qui met en question la compréhension de ces derniers du concept dans la pratique et cela met en question les réponses que nous avons recueilli pour les autres questions.

*1.*2. La pratique du Talent Management dans les entreprises au Maroc

Pour avoir une idée sur la pratique du talent management dans les entreprises au Maroc et aussi pour connaître le niveau de propagation de cette pratique chez les managers nous leur avons posé cette question: Pratiquez-vous le management des talents?

Graphique 2: "La pratique du Management des Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014



Choix de réponses	Réponses	
Oui	**64,71%**	22
Non	**23,53%**	8
Je ne connais pas cette pratique	**11,76%**	4
Je compte le faire	**0,00%**	0
Nombre total de personnes interrogées : 34		

D'après les résultats de cette question qui été autour de la pratique du Management des talents, 64,71% on répondu positive, à savoir 22 managers; Au moment ou 23,53% d'entre eux disent ne pas

la pratiquer et 11,76% avoue ne pas connaître cette pratique.
Sur la lumière de ces résultats, on conclu que le concept Talent Management est peu connu voir répondu dans le contexte du Top Management des entreprises au Maroc, Cela nous mène à la conclusion suivante: Le concept du Management des Talents est encore nouveau et n'a toujours pas atteins un grand niveau d'expansion dans le tissu économique Marocain.

1.3. Pourquoi le Talent Management ?

Dans ce nouveau contexte économique et sous la lumière de la globalisation qui a envahi tous les continents pour casser toutes les frontières, les entreprises se trouvent devant des défis de grand calibre et qui touchent à leurs fonctions vitales qui est le Gain. Pour ce les entreprises se trouvent face à de nouveaux défis: avancée numérique, rareté des profils, compétitivité, relève.

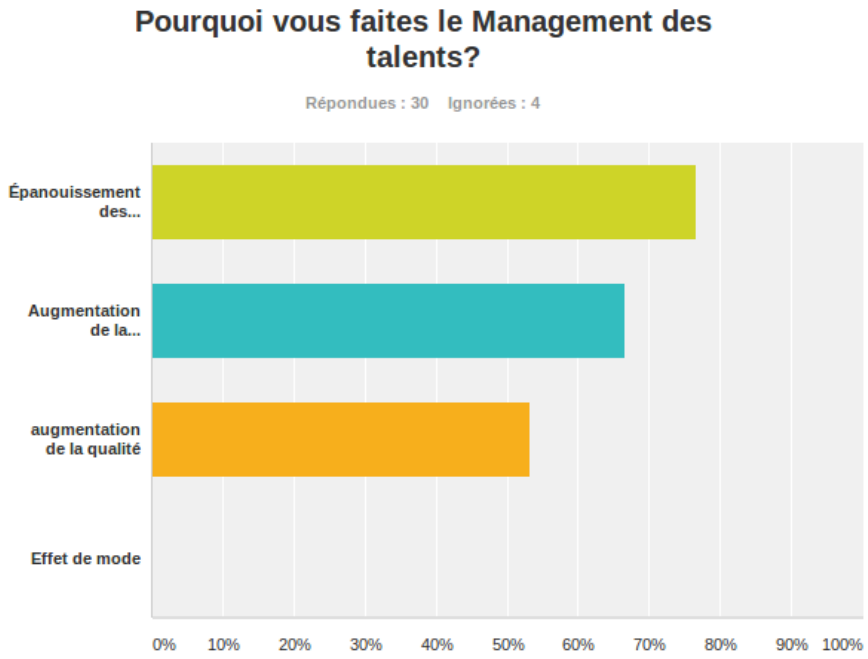
*«**Pourquoi parler des talents ?***
***La notion d'individualisation dans la gestion des ressources humaines caractérise une nouvelle vision dans le management du capital humain, dans un contexte ou les problèmes et les besoins des entreprises sont souvent nouveaux et de plus en plus évolutifs(rareté des profils, compétitivité, relève,,,) Nous observons au sein des entreprises une volonté de développer des stratégies RH avec des politiques de recrutement, de gestion de carrière et de rémunération qui s'inscrivent dans cet esprit, Cela est parfois entrepris sous forme de programme d'identification et d'accompagnement des potentiels (souvent appelés « Hauts potentiels** »[98]

*« **Lorsque l'entreprise doit atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents s'impose, les entreprises se plaignent de la pénurie croissante de talents et nous devons nous interroger : pénurie de talents ou talents ignorés** »[99]

Pour comprendre et toucher de près cette problématique, nous avons pensé à poser cette question aux managers, qui est: Pourquoi vous faites la Management des Talents ?
Voici ci dessous les diverses réponses que nous avons reçu.

Graphique 3: "La raison derrière la pratique du Management des Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014

[98] Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, Page 36.
[99] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 23.



Choix de réponses	Réponses	
Épanouissement des collaborateurs	**76,67%**	23
Augmentation de la productivité	**66,67%**	20
augmentation de la qualité	**53,33%**	16
Effet de mode	**0,00%**	0
Nombre total de personnes interrogées : 30		

A cette question, les managers avaient la possibilité de sélectionner plusieurs choix d'où les réponses supérieures à 34 dans le total.
76,67 % d'entre eux, disent faire le Management des Talents pour l'épanouissement des collaborateurs et juste après ce taux on trouve celui de 66,67% qui ont dit pratiquer la Management des Talents pour augmenter la productivité de leurs entreprises; En troisième position vient l'augmentation de la qualité avec 53,3%.
Mais personne des managers interviewer non choisi la réponse Effet de mode.
On peut conclure que les managers recourt a cette pratique soit pour l'épanouissement de leurs clients internes ou pour celui de leurs clients externes; En aucun cas, il ne pratique la Talents Management par ce que c'est un effet de mode ou parce que leurs concurrents le fait, chose qu'on peut considérer comme étant positive voire même excellente.

2. Détection, développement, Cocooning et Fidélisation des talents

2.1.. Détecter

Pour pouvoir les manager, il faut tout d'abord les détecter et il faut surtout être à leur écoute pour connaître de quel talent ils disposent; L'accompagnement est l'une des méthodes qui permettent de le faire.

«***Pour que cette prise de conscience soit optimale, l'entreprise et son management ont un autre rôle à jouer, celui de l'accompagnement***.»[100]

[100] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 228.

*« **C'est la fonction de l'entretien, ou du bilan de compétences, que de permettre au collaborateur de faire un point sur ses aptitudes comme sur ses acquis, pour en déduire un plan d'évolution et de développement** »*[101]

Pour illustrer ce point nous avons posé la question suivante aux managers: comment vous faites pour détecter ces talents?
Et nous vous présentant ci dessous les réponses collectées:
«

- *à travers la délégation des tâches difficiles*
- *LA RENTABILITE ET L'EFFICACITE*
- *Innovation, implication/Engagement, Prise d'initiative, confiance*
- *AU SEIN DE L EQUIPE*
- *fixer des objectifs clairs, définir la mission de son globalité, organiser le travail pour créer un sentiment de confiance & de satisfaction chez le personnel*
- *les entretiens individuels régulièrement (une fois par an), lors desquels l'accent est mis sur les points permettant de mesurer l'implication, la créativité ou encore l'inventivité des collaborateurs*
- *Suite aux évaluations, retours de la hiérarchie*
- *évaluation annuelle; 9box; plan de succession*
- *motivation*
- *Profiling, entretiens individuels, assessment centers, etc*
- *Evaluation de la performance*
- *Evaluation de la performance*
- *assessment centers, tests d'intelligence, tests de personnalité*
- *une étude approfondie sur le personnel*
- *Revue des Managers, EAE*
- *Analyse du résultat annuel. Capacité de management*
- *Entretien individuel & mise en situation*
- *A travers les entretiens périodiques*
- *exp et formation*
- *Evaluation annuelle »*

En analysons ces réponses nous pouvons dire que la majorité des entreprises procèdent à la détection des talents par des systèmes internes dont ils disposent ou par les évaluations annuelles des collaborateurs,
On peut conclure d'après ces réponses qu'il n'y a pas de procédés spécifiques à la pratique du Management des Talents mais seulement des méthodes empruntées des autres systèmes.

2.2. Développer

Après les avoir détecté et détecter leurs talents, on passe maintenant à la deuxième étape qui est le développement de ces talents.
Le développement des talents peut avoir plusieurs types. Le développement par l'entreprise : coaching, GPEC, Mentoring

*« **La GPEC est pour les entreprises un moyen d'inciter leurs collaborateurs à construire pour eux mêmes des projets de développement professionnel qui répondent à la fois aux sollicitations de l'avenir comme à leur intérêt bien compris, à moyen ou long termes, Cette « conscientisation » de leur propre développement (en ligne avec leurs talents propres) vaut assurément mieux qu'une évolution qui ne soit ni anticipée ni choisie** »*[102]

*« **Si la GPEC permet notamment d'ouvrir des perspectives, c'est au collaborateur, avec l'aide de son entreprise de son manager, de préciser son projet, en fonction des possibles, dans l'entreprise ou à l'extérieur, et de son personnalité comme de ses aspirations** »*[103]

[101] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 229.
[102] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 228.
[103] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 229.

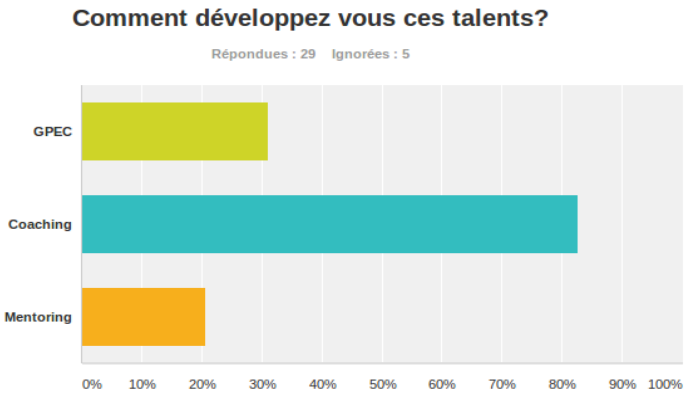
Ou le développent individuel par les propres efforts du talent lui même.

*« **Leur succès résidera dans leur volonté à se développer en ce concentrant sur les points forts pour les améliorer et en faire un réel atout différenciant, C'est ce que recherche l'entreprise après tout : des personnes capables de faire la différence et de créer la valeur**.»*[104]
*«**Pour piloter son parcours professionnel l'individu ne peut se contenter d'être spectateur, Il doit être acteur pour identifier et développer son potentiel**»*[105]

D'après cette illustration bibliographique, le développement des talents repose sur deux volets : soit le développement par l'entreprise ou bien un développement individuel des collaborateurs eux même.
Dans ce qui suit nous avons posé la question sur le premier volet, vu que la cible de cette enquête, est les managers et non les collaborateurs,
La question été: commet développez vous les talents dans votre entreprise? Voici les réponses que nous avons eux à cette question.

[104] Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, Page 37.
[105] Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, Page 40.

Graphique 4: "Le développement des Talents"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014



Choix de réponses	Réponses	
GPEC	31,03%	9
Coaching	82,76%	24
Mentoring	20,69%	6
Nombre total de personnes interrogées : 29		

Pour cette question 82,76 % des managers ont répondu qu'ils font le coaching pour le développement des talents alors que respectivement 31,03 % et 20,69 % ont répondu qu'ils procèdent à la GPEC et au Mentoring. A cette question seulement 29 des managers ont répondu donc la base de calcul est 29 et non 34.

2.3. Coconner

Le cocooning, tout simplement, est la protection des talents.
Pour avoir plus de visibilité sur ce point nous avons posé une question aux managers : faites vous du cocooning pour protéger vos talents ?

Graphique 5: "La Protection des Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <<Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>>, Mars 2014

Choix de réponses	Réponses	
Oui	**43,33%**	13
Non	**56,67%**	17
Total		30

On remarque que 4 managers ont ignorés de répondre à cette question, alors la base de calcule est seulement 30 managers.
Alors 56,67% des managers ont répondu ne pas faire du Cocooning et 43,33% ont répondu positif. Les taux sont proches.

2. 4. Fidéliser

Après les avoir détecter, développer et protéger, après tous ces efforts fournis, l'entreprise à intérêt à fidéliser ces talents pour profiter en fin de compte de leurs talents et don dans l'augmentation de sa performance et compétitivité.

« Le talent management préconise fondamentalement, de développement des approches managériales permettant aux collaborateurs de se concentrer sur leurs points forts(en les valorisant), et ce pour renforcer l'engagement et la notion de « plaisir » dans le travail…Aussi la démarche de « Talent mapping » permet de fournir des indicateurs clés, basés sur des positionnements et des perceptions croisés des 4 dimensions suivantes :

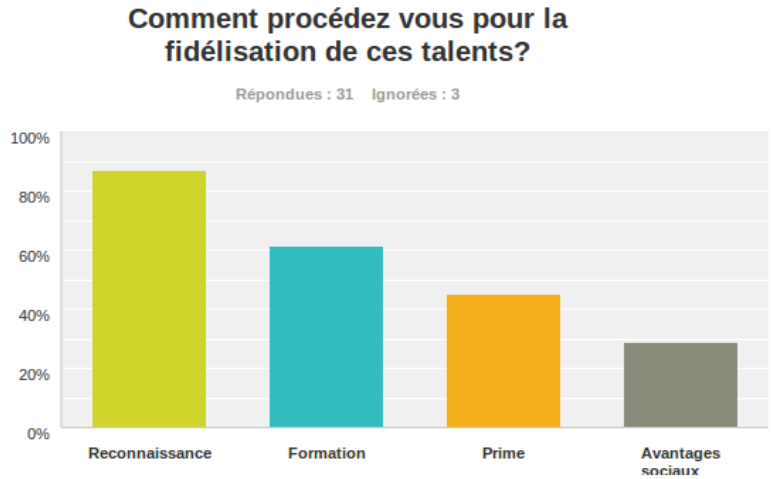
La compétence technique

Les qualités de leadership (self leadership)

L'engagement au travail et les résultats ou performances délivrés. »[106]

Pour ce point aussi nous avons posé une question pour comprendre de près de quoi il s'agit de la question suivante: comment procédez vous pour la fidélisation de ces talents?

Graphique 6: "La fidélisation des Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014



[106] Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, Page 37.

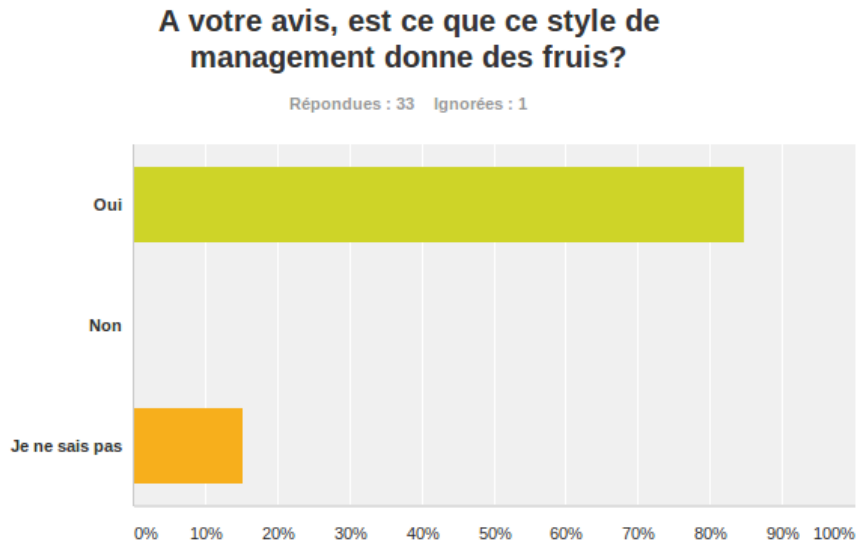
Choix de réponses	Réponses	
Reconnaissance	**87,10%**	27
Formation	**61,29%**	19
Prime	**45,16%**	14
Avantages sociaux	**29,03%**	9
Nombre total de personnes interrogées : 31		

A cette question, les managers avaient la possibilité de sélectionner plusieurs choix d'où les réponses supérieures à 34 dans le total.
Les managers disent dans 87,10% des managers interviewés faire la fidélisation de leurs collaborateurs talentueux par la reconnaissance, au moment ou 61,29%d'entre eux les fidélisent par la formation et 45,16% par des primes alors que 29,03% le font par des avantages sociaux.

Conclusion

Pour conclure cette communication, nous avons posé la question suivante lors de l'enquête : à votre avis, est ce que ce style de management, à savoir le management des talents, donne des fruits ?
Voici ci dessous comment les managers ont répondu :

Graphique 7: "Les Résultats du Management des Talent"
Pr Dr Amal LAALOU & Assia CHIKI,
Enquête sur <Etat des lieux du Management des Talent au Maroc>, Mars 2014



Choix de réponses	Réponses	
Oui	**84,85%**	28
Non	**0,00%**	0
Je ne sais pas	**15,15%**	5
Total		33

84,85 % des managers, cela veut dire 28 d'un total de 33, ont répondu positifs a cette question et ont dit que ce style de management donne des fruits au moment ou les 15,15 % qui reste ont répondu « je ne sais pas ».

On peut alors conclure que la grande majorité des managers sont conscient des bienfaits du Talent management et que c'est la raison pour laquelle ils l'adoptent,
Dans la suite à cette question, plusieurs exemple ont été fournis par les managers sur les bienfaits du talent management, on cite quelques uns :

- *permet une meilleure productivité et améliore la qualité de l'environnement du travail*
- *la gestion des talents a un impact direct sur la performance*
- *Plus les collaborateurs ont d'avantages, plus ils se sentent appartenir à l'entreprise, plus ils s'investissent dans leurs missions*
- *ce style de management donne ses fruits à travers la montée en compétences des autres employés*
- *Bien sûr, il y a une implication directe sur la productivité de l'entreprise.*
- *selon les enquêtes internes la satisfaction et la performance augmentent chaque année*
- *Fidélisation; Productivité, Image de marque recruteurs***,**

La fidélisation, une politique très efficace si elle est bien exploité. Car sans fidélisation de ces talents, ils risquent de partir ailleurs et cela sera suivi par une grande perte vu les efforts et les budgets fourni pour arriver avec ces talents au niveau ou ils sont,
Dans ce même sens et à titre de conclusion, il serait sein d'évoquer ce phénomène qui est la fuite des talents ou autrement dit la fuite des cerveaux.
Une grande perte pour la société et l'économie marocaine et cela peut être prévenu dans les entreprises car si ces talent ne se retrouvent pas dans le climat national ils iront chercher ailleurs et cela ne peut être qu'une grande perte pour le pays.

*« **La fuite des cerveaux**, **il n'y a pas que le manque de qualification qui grève l'économie au Maroc il y a un tout autre phénomène qui tend également à s'amplifier : la fuite des cerveaux , En effet avec plus de 10 % d'émigration de la part de la population la plus instruite on parle d'au moins 17 % des marocains ayant fait des études supérieures en 2000 – c'est une part importante de potentiels entrepreneurs qui quittent le pays, Un départ qui entraîne en même temps un ralentissement des investissements directs étrangers mais surtout de promouvoir des branches d'activités exigeant un haut niveau de connaissance , Cela d'autant plus que le pays se vide d'une main d'œuvre qualifiée, Il revient aux gouvernements et aux autres parties prenantes de veiller à mettre en place les mesures nécessaires en faveur d'un retour des ses migrants , Un processus qui permettra de lutter contre le chômage des jeunes dans le pays d'origine grâce aux devises ou aux projets que ces derniers pourraient lancer**. »*[107]

Bibliographie

- **Livre :**

- Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles.
- Yves Blanc, Catherine Foix et Mathieu Maurice, *L'Alchimie des Talents,* Paris, Dunod, 2008.
- Jean-Marie PERETTI*, Les Clés de l'équité dans l'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation, 2009, Groupe Eyrolles, 2004.
- Chavel Thierry, Le *coaching du dirigeant*, Paris, Editions d'Organisation, 2007.
- Devillard Olivier*, Coacher : efficacité personnelle et performance collective,* Paris : Dunod , 2005.
- **Article :**

- Houda LARAICHI, *Talent Management entre concepts et pratiques*, Dans le magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013.
- Ferdinand DEMBA, *Quelle stratégie pour la formation ? Le poids de l'informel*, Dans le magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013.

- **Thèse** :

- Madame Amal LAALOU, *La pratique de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises au Maroc : Essai d'analyse,* Gestion de l'entreprise, FSJES MOHAMMEDIA, 2005, 325.

[107] Ferdinand DEMBA, *Quelle stratégie pour la formation ? Le poids de l'informel*, Dans la magazine Conjoncture, n°953, du 15 novembre 15 décembre 2013, page 32.

L'AUDIT SOCIAL AU SERVICE DU PROGRES DU MANAGEMENT ET DE LA BONNE GOUVERNANCE

Pr. Dr. Amal LAALOU
Directrice de LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
amalaalou@yahoo.fr

Lamiaà KAMSI
Doctorante en Ressources Humaines, LAboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
lamiaa.kamsi@gmail.com

Introduction

La gouvernance d'entreprise présente plusieurs inquiétudes qui ont véritablement surgi ces dernières décennies suite à une série de scandales qui ont touché plusieurs grandes entreprises mondiales. A partir de la constatation de l'origine de la réflexion sur la « corporate governance » aux Etats Unis, on constate que cette problématique traduit une insatisfaction avec les performances des entreprises américaines et une incapacité des systèmes de gouvernance à contrôler les comportements des dirigeants. Depuis, plusieurs travaux empiriques qui traitent le thème de la gouvernance, dans le vaste champ des sciences de gestion ont vu le jour (Larcker et al, 2003). La question de la gouvernance d'entreprise n'occupe pas l'intérêt des seuls pays développés. Au Maroc, la gouvernance d'entreprise a vu le jour en raison d'une volonté approuvée par les différents intervenants, tant public que privé, pour faire de ce sujet un véritable moteur pour la promotion de l'investissement.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est une notion qui a pris de l'importance ces dernières décennies. *" C'est une notion qui a émergé sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Elle se résume dans le principe que l'entreprise est amenée à jouer un rôle qui dépasse le cadre de son activité économique*[108]*".* Ainsi, elle doit contribuer à diminuer la pauvreté, à promouvoir le développement durable, etc…

La responsabilité sociale de l'entreprise est régulièrement liée à la notion du développement durable. *" Cette notion de développement durable se traduit notamment par l'idée du "Triple Bottom Line" (triple résultat), qui tend vers l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental, économique et social ou sociétal. Ce dernier traite les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général*[109]*".*

108 Mourad Attarça & Thierry Jacquot : La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.
109 ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises). http://www.orse.org//fr.

Dans le cadre de notre communication, nous allons mettre l'accent, dans un premier lieu, sur l'évolution du principe de la gouvernance au Maroc. Ensuite, nous allons étudier les pratiques de RSE appliqués au sein des Entreprises. Enfin, nous allons essayer de montrer la relation qui existe entre la gouvernance d'entreprise et la RSE pour établir un modèle d'analyse vers la fin qui met les parties prenantes au cœur de la gouvernance.

Notre étude porte sur les entreprises opérantes sur le territoire marocain qui s'engagent en matière de responsabilité sociale et à travers laquelle on va essayer de faire une classification de ces entreprises par secteur d'activité.

1: Cadre conceptuel de la recherche

1.1. Evolution de la notion de gouvernance d'entreprise au MAROC

La Gouvernance d'entreprise est une notion née aux USA, Europe, Japon, et qui s'est développée ces dernières années notamment à la suite de grands scandales financiers qui ont affecté un actionnariat important, des fonds de pension et plus généralement la crédibilité des marchés financiers. Elle se développe rapidement dans les pays émergents, y compris au Maroc. Notre pays connait actuellement une globalisation de ses marchés, une accélération des technologies de l'information et des communications, ainsi, une émergence de nouvelles responsabilités économiques, sociales, sociétales et environnementales qui poussent les entreprises marocaines à se rendre compte de l'importance de cette notion.

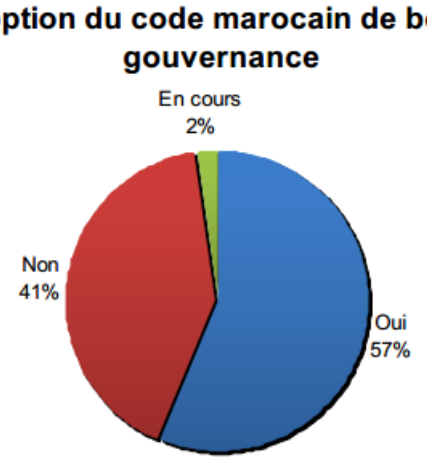
La Gouvernance d'Entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part (employés, clients, créanciers, Etat,…) dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise. Selon Bancel (1997), *" il propose un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitation des dirigeants susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de partenaires, d'aboutir à une répartition de la richesse créée plus équitable afin d'améliorer l'efficacité des firmes* "[110].

Parallèlement, il était important à l'instar de beaucoup de pays développés et émergents de promouvoir un code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises en 2008 suite au travail commun de plusieurs instances officielles et professionnelles (ministère des finances, CGEM, Bank Al-Maghrib, ANPME...). *" Il est basé sur certains principes de bonne gestion et de transparence et sur des normes éthiques susceptibles de faire progresser la performance, la compétitivité et la croissance de nos entreprises et améliorer leur image auprès des investisseurs et des autres parties prenantes (employés, clients, créanciers, Administration,…)*" [111]. Il constitue un recueil de lignes de conduite et de recommandations alignées sur les benchmarks internationaux et en phase avec les principes énoncés par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), tout en étant adaptées au contexte local.

Le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), qui fait partie des organes ayant contribué à l'élaboration dudit code, a tenté de faire le point auprès des sociétés cotées à la Bourse de Casablanca. En septembre 2009, un questionnaire relatif aux principes et règles de gouvernance d'entreprise a été adressé à ces sociétés. *" Sur les 75 sociétés de la cote, seules 46 ont répondu aux questions, dont 31 sociétés appartenant au premier compartiment (grosses capitalisations), 7 au second compartiment (capitalisations moyennes) et 8 au troisième (petites capitalisations)*[112]*".*

110 Franck BANCEL, " La Gouvernance des Entreprises ", Economica 1997.
111 CGEM, "Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise", MARS 2008.
112 Souhaïl Nhaïli, La vie Eco, 2010-06-21.

Figure 1: Adoption du code marocain de bonne gouvernance par les entreprises



Sur les 46 sociétés cotées représentant l'échantillon :

- ✓ 57% des sociétés ont déclaré avoir adopté le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ;
- ✓ 2% de l'échantillon a déclaré avoir pris les dispositions nécessaires pour adopter, le code dans les meilleurs délais ;
- ✓ 41 % des sociétés de l'échantillon ne l'ont toujours pas adopté.

Figure 2: Principaux résultats sur la gouvernance des entreprises cotées

87% DES SOCIÉTÉS COTÉES NE COMMUNIQUENT PAS SUR LA RÉMUNÉRATION DE LEURS DIRIGEANTS

Principaux résultats de l'enquête du CDVM sur la gouvernance des sociétés cotées

Critère	Réponse	
Adoption du code marocain de bonne gouvernance*	57% oui	41% non
Mode de gouvernance adopté	79% moniste[1]	21% dual[2]
Séparation des pouvoirs entre président et DG	46% oui	54% non
Existence d'administrateurs non exécutifs au niveau de l'organe de gouvernance	89% oui	11% non
Existence de comités spécialisés au niveau de l'organe de gouvernance	71% oui	29% non
Existence d'un système d'évaluation de l'organe de gouvernance	59% oui	41% non
Existence d'un système d'évaluation des dirigeants*	65% oui	33% non
Diffusion d'information relative à la rémunération des dirigeants	13% oui	87% non
Existence d'un plan d'intéressement*	41% oui	57% non
Existence d'une structure dédiée au contrôle interne	89% oui	11% non
Publication des indicateurs trimestriels	11% oui	89% non
Existence d'une responsable de la communication financière	74% oui	26% non
Existence d'un site web	89% oui	11% non
Information relative à la gouvernance dans les rapports annuels	61% oui	39% non

(*) : 2% en cours de réalisation
(1) : Conseil d'administration
(2) : Directoire et conseil de surveillance

Source : CDVM

On pourra noter que:

- ✓ 41% des sociétés cotées n'ont pas encore adopté le code marocain de la bonne gouvernance**;**
- ✓ 60% des sociétés cotées n'ont pas de comité de rémunération et de nomination;
- ✓ 90% des sociétés ne publient pas des indicateurs trimestriels**.**

La conception traditionnelle qui suppose que l'entreprise n'a de compte à rendre qu'à ses actionnaires est dans nos jours largement dépassée. Aujourd'hui, on ressent de plus en plus la nécessité d'une gouvernance de l'entreprise qui intègre toutes les parties prenantes et non seulement les dirigeants. On verra dans la section suivante comment la notion de partie prenante s'est apparue au sein des pratiques de gouvernance appliquées par les entreprises actuellement.

1.2. La notion de partie prenante au cœur des pratiques de la gouvernance

Traditionnellement, on dit que la gouvernance concerne les seules relations entre les propriétaires de l'entreprise et les dirigeants. En revanche, la gouvernance s'est élargie pour situer l'entreprise au cœur d'un réseau de parties prenantes qui lui confèrent légitimité et ressources. L'entreprise doit donc connaître ses parties prenantes pertinentes, mesurer leurs attentes et leur rendre des comptes. Investisseurs, salariés, ONG, populations ou autorités locales, les parties prenantes posent à l'entreprise des problèmes nouveaux et deviennent des sources de risque ou d'opportunités.

On distingue éventuellement 2 catégories de parties prenantes pour une entreprise (internes et externes). Les parties prenantes internes se composent, dans un premier lieu, des dirigeants qui peuvent privilégier leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt global de la société. Dans un deuxième lieu, on distingue les actionnaires qui ont tendance à viser la rentabilité maximale des capitaux investis. Enfin, on a les salariés qui souhaitent, bien entendu, améliorer leurs conditions du travail, augmenter leurs rémunérations, développer leurs carrières, etc... Pour les parties prenantes externes de l'entreprise, on va commencer, tout d'abord, par les clients qui sont toujours soucieux de la qualité de produits et de services offerts par l'entreprise, qui cherchent à avoir plus d'informations sur la composition des produits et qui veulent surtout réaliser un bon rapport qualité prix. Ensuite, on distingue les fournisseurs et les sous-traitants qui veulent essentiellement être payés dans des délais courts. Les pouvoirs publics sont considérés aussi parmi des parties prenantes externes qui mettent l'entreprise en obligation de respecter les lois mises en vigueur, de payer ses impôts…Les Organisations Non Gouvernementales (ONG), de leur part, exige une meilleure transparence et un bon dialogue pour respecter l'environnement…Finalement, on cite les concurrents comme étant une partie prenante essentielle pour l'entreprise.

Certains auteurs comme CYERT et MARCH rejettent l'idée qui dit que l'entreprise et une unité de production qui cherche à maximiser son profit au détriment des autres. Au contraire, selon eux l'entreprise doit se voir comme un ensemble de coalitions aux intérêts contradictoires de ses parties qui la composent et aussi comme un système caractérisée par l'existence des relations de pouvoirs entres ses acteurs. Pour ces auteurs, les organisations n'ont pas d'objectifs mais seuls les individus qui en ont et qui cherchent à les réaliser en s'alliant avec les autres.

Dans un milieu caractérisé par la prédominance des relations de pouvoirs et de coalitions des intérêts, la meilleure solution est de trouver un compromis entre toutes ces parties prenantes. Les dirigeants des entreprises joueront, donc, le rôle d'arbitraire pour équilibrer les intérêts divergents des différents acteurs et partenaires de l'entreprise. Par conséquent, on se voit entrain d'aborder le principe de "Gouvernance de l'Entreprise".

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) affirme aussi que les principes de gouvernement d'entreprise reconnaissent l'importance des relations avec les parties prenantes pour bâtir des entreprises durables. " La compétitivité d'une entreprise et, en définitive, les bons résultats qu'elle obtient, sont le fruit d'un travail d'équipe intégrant les contributions de tout un éventail de personnes qui apportent des ressources à l'entreprise, parmi lesquelles les investisseurs, les salariés, les créanciers et les fournisseurs (…) Il est donc dans l'intérêt à long termes des entreprises de favoriser une coopération créatrice de richesse entre les différentes parties prenantes 113." L'attention portée aux parties prenantes constitue même une caractéristique propre aux principes114.

2. Le cadre d'accueil de la RSE au Maroc

Le phénomène de mondialisation pose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué à l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Parmi les facteurs de différenciation on trouve l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, plusieurs opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la RSE dans les pratiques managériales des entreprises au Maroc. Dans notre pays, l'application de la RSE se trouve en plein virage avec des leviers et des obstacles qu'on verra juste après.

113 Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, Notes explicatives, chapitre 4, p.49, 2004.
114 Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, synthèses OCDE, août 2004.

2.1. Les leviers de la RSE au Maroc

Aujourd'hui, les organisations sont responsables de l'impact de leurs décisions et de leurs activités sur la société et l'environnement. Cette notion peut être définie comme étant *"la contribution des organisations au développement durable. Elle se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte*[115]*"*.Partout dans le monde, les organisations et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité et de l'intérêt d'un comportement socialement responsable.

Au Maroc, la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Des réformes juridiques et institutionnelles ont favorisé son développement comme : l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation.

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005 a pour objectif la conception d'un programme national pluriannuel pour intégrer les objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce contexte, le discours royal de sa majesté constitue un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *la responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* [116]». En vérité, l'INDH propose aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières afin stimuler une dynamique sociale au contexte économique émergent.

D'une part, un nouveau code du travail a été publié en 2004 qui est venu pour renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. Parmi les points renforcés dans ce nouveau code du travail on trouve la concertation. Ce nouveau code du travail suggère des instruments pour adapter certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles tels que les outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche.

D'une autre part, le Maroc connait un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie confirme une grande demande du marché en matière de normalisation. Par conséquent, plusieurs normes marocaines sont donc établies qui concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise). Cette norme tient compte de la réglementation locale et du code du travail, ainsi, on la voit compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). De même, elle spécifie les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

Il faut noter aussi que le Maroc est membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. A travers ce mouvement de normalisation, on voit que le Maroc opte pour une certaine intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et prouve une volonté d'établir les bases normatives pour aller beaucoup plus loin des obligations légales et participe à l'obtention d'un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

1- Les obstacles à la RSE au Maroc

Plusieurs obstacles stoppent la mise en application de la politique de RSE au Maroc dans les systèmes de management au sein des entreprises malgré les différents efforts fournis pour la promouvoir. Ceci est dû à certains facteurs dont on cite principalement la qualification du personnel, le manque d'information et l'insuffisance des ressources financières. Les sources de ces facteurs peuvent se présenter ainsi:

- ✓ La culture paternaliste traditionnelle ou ce qu'on appelle culture « d'entrepreneuriat paternaliste » qui réduit la performance économique d'une firme à la diminution de ses coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés. Elle réduit le degré des pressions des parties prenantes notamment les syndicats et donc diminue les opportunités de concertation sociale. Bien évidemment, le mouvement syndical au Maroc a été pendant plusieurs années ignoré d'où la difficulté de mettre en place une culture de dialogue social caractérisée par la négociation et la concertation.

115 Groupe AFNOR, "La norme ISO 26000 en 10 questions", Communication du Groupe - 600 060 - S1209113 - 10/12.
116 Extrait du Message de SM le Roi, troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005.

✓ Le tissu industriel au Maroc connait une fragilité financière, structurelle et humaine à cause de la prédominance des petites et moyennes entreprises (PME), ce qui handicape la mise en place d'une politique de RSE.

✓ Le manque de qualification des employés et des cadres dirigeants freine les autorités marocaines à appliquer une démarque de la RSE, ce qui la rend moins enthousiaste. *"La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan"*[117]

3. Gouvernance et RSE au MAROC: pratiques et réalités

Afin d'approfondir la compréhension de l'évolution d'une démarche RSE dans le cadre de l'évolution de l'économie marocaine, nous avons choisi d'analyser les choix et les contraintes de la COSUMAR, un groupe marocain à la fois enraciné dans le contexte marocain et fortement impliquée dans la mondialisation. La COSUMAR, la Compagnie Sucrière Marocaine de Raffinage, spécialisée dans l'extraction, le raffinage et le conditionnement du sucre sous différentes formes. Ce secteur est particulièrement impacté par les préoccupations environnementales et ses choix illustrent l'évolution du périmètre de sa responsabilité sociale, passant d'un management fortement teinté de paternalisme et de valeurs marocaines, vers une logique RSE plus globale, imposée par le contexte d'une économie en voie de mondialisation.

Notre recherche porte sur la démarche dynamique d'une entreprise en transformation. Les actions s'inscrivent donc dans un « *contexte spécifique ; social, historique qui influence en profondeur la façon dont elles sont interprétées par le chercheur en tant qu'acteur externe* » (Miles et Huberman, 2005, p.27). La contextualisation est particulièrement importante dans cette recherche, on a opté pour l'étude de cas unique, « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte* » (Yin, 1994, p.13). Selon Romelaer (1994), « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans une autre organisation et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* ». Cette approche permet d'analyser la démarche d'une entreprise dont le poids est significatif dans l'économie de son pays et qui peut donc constituer un modèle à double titre, pour l'économie marocaine d'une part, et dans le secteur de l'agroalimentaire d'autre part.

Les données ont été recueillies à travers des rencontres réalisées avec les responsables de la RSE au sein du groupe. Des entretiens qualitatifs ont été menés, structurés autour de trois volets sur lesquels les personnes pouvaient s'exprimer librement :

- Vision Et Stratégie Du Groupe
- Surveillance Et Responsabilité
- Identification Et Gestion Des Risques

3.1. Etude du cas COSUMAR : L'évolution de la démarche RSE

COSUMAR assure la production, le conditionnement et la commercialisation du sucre sous quatre formes : le Pain de sucre, le Lingot et le Morceau, le sucre en granulés. La production s'effectue selon deux procédés :

- La transformation de la plante sucrière plantée localement, canne à sucre et betterave à sucre, en sucre blanc.
- Le raffinage de sucre brut acheté depuis le marché mondial en sucre blanc

COSUMAR est l'unique opérateur sucrier marocain et est présent dans tout le territoire à travers ses cinq filiales : COSUMAR SA, SURAC, SUNABEL, SUTA, SUCRAFOR. »

COSUMAR est une entreprise marocaine officiellement engagée dans des programmes de RSE. Le volet spécifique RSE est accessible en ligne et informe des engagements tenus et pris par l'entreprise.

Dans le cadre de ses engagements en Responsabilité Sociétale et en tant qu'acteur majeur de l'économie régionale, COSUMAR et ses filiales ont toujours placé la satisfaction de ses clients, la

117 Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi, "Le virage de la responsabilité sociale au Maroc: Le cas du secteur agroalimentaire", Reflets et perspectives de la vie économique, 2009/4 (Tome XLVIII)

santé et sécurité de ses collaborateurs, la sécurité sanitaire de ses produits, la protection de l'environnement et la prévention de la pollution et le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, au cœur de leur stratégie de développement durable.

L'engagement du groupe est de servir ses clients dans les meilleures conditions de qualité produit et de service et accorder du soin à l'ensemble de ses partenaires, l'incite à œuvrer pour promouvoir la culture Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au sein de ses différentes directions et unités de production et à veiller sur son déploiement auprès des parties intéressées sous sa sphère d'influence. Cet engagement constitue la pierre angulaire de son projet d'entreprise **« CAP vers l'excellence 2016 »** s'inscrivant lui-même dans la continuité de notre projet **INDIMAGE 2012**.

Des actions sont menées pour le développement économique local, l'accompagnement social et la préservation de l'environnement (énergie renouvelable - biomasse, optimisation des consommations d'eau et d'énergie, réduction des volumes et traitement des rejets liquides, réduction des émissions atmosphériques…).

Des actions sociales sont menées par le Groupe en partenariat avec plusieurs ONG, dont l'association, Injaz Al Maghrib , Al JISR ,Insaf, l'Heure Joyeuse, SOS Village, Les Rangs d'Honneur etc... Par exemple, dans le cadre d'une convention avec l'association AL JISR, COSUMAR parraine des écoles dans les régions où le Groupe est présent. Ces actions menées par le groupe COSUMAR lui ont permis d'obtenir différentes distinctions dont :

- **« Modèle d'agrégateur à l'échelle nationale et internationale »** désigné par l'organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a désigné, en 2009,
- **Label RSE par la CGEM** pour l'ensemble de ces filiales,
- **Trophée «Top-performer»** par VIGEO en 2011,
- **Prix "Pionniers de la responsabilité sociétale des entreprises et de l'économie verte en Afrique »** au 2ème Forum RSE Afrique à Tunis en 2013,
- **Prix de «l'Entreprise Citoyenne de l'année 2013»** délivré par le Rotary Club de Casablanca Mers Sultan, lors d'une cérémonie organisée jeudi 20 juin 2013,
- **« Top-performer, 2ème rang »** par l'agence de notation VIGEO en 2014.

Top Performers Maroc 2014	Objectifs de responsabilité sociale où l'entreprise est notée comme leader de la bourse de Casablanca
Lafarge	Formation et amélioration des compétences et de l'employabilité des collaborateurs
Cosumar	Réduction des consommations d'eau et protection de la ressource hydrique ; sécurité du produit ; prévention de la corruption
BMCE	Engagement sociétal ; contribution aux causes d'intérêt général ; amélioration des compétences et de l'employabilité
Maroc Telecom	Pilotage stratégique de la RSE par le directoire ; intégration de la RSE au périmètre de l'audit et du contrôle Interne; qualité du reporting sur la RSE ; prévention de la corruption
Managem	Cohérence et tangibilité de la stratégie environnementale; contribution au développement économique et social des territoires d'activité
Lesieur Cristal	Sécurité du produit
Lydec	Respect des engagements de la maison-mère (Lyonnaise des Eaux) en faveur de la non-discrimination entre les femmes et les hommes et en faveur des personnes en situation de handicap ; engagement en faveur de la santé et de la sécurité au travail
SMI	Qualité des relations professionnelles et du dialogue social ; engagement avec les parties prenantes locales et qualité du dialogue avec les associations et les autorités locales en faveur du développement humain

3.2. La RSE comme instrument de gouvernance

La RSE peut être considérée comme élément constitutif d'une gouvernance d'entreprise appropriée du temps où elle témoigne d'une conception de l'entreprise qui intègre les avis des différentes parties prenantes au sens élargi de Freeman et Reed (1983) : " les parties prenantes sont les partenaires qui affectent l'activité de l'entreprise et/ou en sont affectés[118] ".

118 Cécile CÉZANNE et Marianne RUBINSTEIN, " la RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : une application a l'industrie française des telecommunications", publié dans ""Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New

D'après les interviews menées, on peut dire que :

- ✓ *Le conseil d'administration et la direction de la COSUMAR se sont entendus sur la RSE et ont communiqué un engagement explicite envers la RSE en élaborant une vision de l'entreprise au chapitre de cette dernière. Ainsi, la RSE est intégrée à la mission, à la vision et aux valeurs du groupe. De même, les objectifs de la RSE sont intégrés à son plan opérationnel/stratégie.*

- ✓ *Le groupe assume une responsabilité au chapitre de la RSE en désignant un agent qui a un lien hiérarchique avec le conseil d'administration. Ainsi, la rémunération de la direction et le recrutement de PDG sont liés au rendement par rapport aux objectifs et aux cibles de RSE. En plus, le conseil d'administration revoit régulièrement le progrès réalisé par l'entreprise en fonction des objectifs et des cibles au chapitre de la RSE.*

- ✓ *Le conseil d'administration intègre les risques liés à la RSE à sa gestion des risques du groupe. De même, les répercussions, enjeux et possibilités de la RSE sont pris en compte lors de l'approbation de décisions importantes, notamment les fusions et les dessaisissements. Le conseil d'administration se dote aussi d'un moyen de détermination des répercussions de ses décisions sur la RSE. Ce processus de vérification interne inclut la conformité de tout le groupe aux engagements en matière de RSE, et d'ailleurs, l'ensemble des filiales du groupe sont certifiées NM ISO 9001, NM ISO 14001, NM OO.5.801 (OSAS 18001) et sont labellisées RSE CGEM*

La RSE est cette fois-ci considérée comme étant un instrument de compétition pour les entreprises et les groupes notamment groupe COSUMAR. " *Elle implique un changement de mentalité radical pour les firmes qui doivent veiller à faire évoluer leur système de gouvernance vers plus de transparence notamment, à assurer des conditions de travail décentes à leurs employés ainsi que la protection sociale, à respecter l'environnement dans les pays où elles opèrent, à respecter les droits des consommateurs, des fournisseurs, des communautés locales etc*[119]*".*

Conclusion

En guise de conclusion, il importe de préciser que notre objectif principal à travers cette communication était de mettre en avant la pratique de la RSE au sein des entreprises marocaines à travers l'exemple du groupe COSUMAR. Il s'avère que les parties prenantes font partie intégrante des stratégies de gouvernance et que le RSE conduit vers une gouvernance d'entreprise durable. Encore doit on avoir des entreprises qui intègrent la démarche RSE comme étant un mode de management moderne capable de satisfaire les besoins des parties prenantes dans un contexte de crise mondiale, qui génère une forte pression sociale et économique. La prise de conscience de l'importance de la RSE au sein de l'entreprise marocaine est si nécessaire, ça demande un engagement managérial qui conduit généralement à la promotion d'une culture de Développement Durable. Plusieurs obstacles ont été constatés lors de la mise en place de la RSE, ça nous mène à constater une piste de recherche à explorer dans les futurs travaux.

Bibliographie

ADEME, EPE, ORSE, 2001, Le guide des organismes d'analyse sociétale, Ademe éditions, Paris.
Allouche J., Huault I., Schmidt G., 2004, "Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée?", Congrès de l'AGRH 2004, GRH mesurée, Montréal, Septembre 2004.
Amann B. Et J. Caby, 2003. "L'activisme des actionnaires dans le domaine de responsabilité sociale des entreprises. Analyse comparée Etats-Unis/France" Communication Journée Du Gregor/IAE De Paris – 26.11.03, Gouvernance Et Développement Durable.
Bowen H. R., 1953, Social responsibilities of the businessman, New York : Harper & Row.
Capron M. et QuairelL F., 2002, "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et leurs parties prenantes", Cahiers du Crefige, n°201, 202 et 203.
Capron M., Quairel-Lanoizelée F. [2007], La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.
Charte PME cadre institutionnel, chapitre 1

Challenges", Saint-Denis : France (2010)".

119 Tarik El Malki, " Gouvernance : La RSE, instrument de compétition", www.financesnews.press.ma, publié le JEUDI, 27 FÉVRIER 2014 15:39.

Chauveau A,. Rosé J.J., 2003, .L'entreprise Responsable, Éditions d'Organisation, Paris.
Clark, J. M., 1916, "The Changing Basis of Economic Responsibility", The Journal of Political Economy, 24(3): 209-229.
Commenne V., Atidegla A., Champion E., Gendron C., Muñoz I., Ramaswany R. [2006], Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 320 p.
COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, 2001, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - livre vert, Union Européenne.
Dejean F.: L'investissement socialement responsable ; Actes des Journées Nationales des IAE, juin 2002
DOLAN S.L., SABA T., JACKSON S.E., SCHULER R.S. (2002), La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Paris, Pearson Education.
Emmanuel KAMDEM et Bassirou TIDJANI, Gérer les ressources humaines en Afrique: Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, a été publié chez EMS (éditions Management et Société) en 2010.
Férone G., (d')Arcimoles C.-H., Bello P., Sassenou N., 2001, Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris. .
Isabelle Cadet, 2010, " La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux", De Boeck Supérieur.
Igalens J. (2009), "Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000", Management Prospective Ed.
Jean-Marie Peretti, 2013, Gestion des ressources humaines, 19 ème édition.
La Gouvernance d'entreprise au Maroc, CGEM/CIPE, janvier 2005.
Loi n° 53-00 du 23 Juillet 2002.
McKinsey & Company, « Global Investor Opinion – Survey : Key Findings »
Mckinsey : "Investor opinion survey on Corporate Governance" 2002.
Patrick BAKENGELA SHAMBA, Pratiques de GRH dans le contexte africain : analyse des principales caractéristiques, Unité de recherche en analyse des organisations, innovations et gestion, Université Protestante au Congo.
Peretti, J.M. (2013). Ressources Humaines, 14 ème édition, Vuibert.
R Rachid BELKAHIA, Président de la Commission Ethique et bonne Gouvernance « La Gouvernance d'entreprise, levier de croissance » colloque du 9 mars 2004 organisé par la faculté de Droit de Casablanca avec collaboration du CIPE et de la CGEM.
ROSC, "Maroc, rapport préparé pour le Maroc par la Banque Mondiale" - Mai 2003
Saulquin J-Y., 2004, "GRH et Responsabilité Sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises", Congrès de l'AGRH 2004, GRH mesurée, Montréal, Septembre 2004.
Semal N. [2006], "Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?", Développement Durable et Territoires, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.
Sobczak A., Richebé N., 2004, "Responsabilité Sociale de l'entreprise et responsabilisation du Salarié : vers un nouveau modèle de régulation des relations de travail ?", Congrès de l'AGRH 2004, GRH mesurée, Montréal, Septembre 2004
Supizet, J., 2002, Le management de la performance durable, Paris, Editions d'Organisation.
Toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond », The World Business Council for Sustainable Development.
Wartick Et Cochran, 1985, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", Academy of Management Review, 10.
WBCSD, 2002, "The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference".

L'AUDIT SOCIAL EN SITUATION DE CRISE

Hubert LANDIER
Vice-président de l'IAS
Professeur émérite, Académie du travail et des relations sociales (Moscou)
hlandier@club-internet.fr

La présente contribution consiste en une présentation de la pratique de son auteur lorsqu'il est conduit à intervenir, comme auditeur social, dans une entreprise en situation de crise. Cette situation de crise se manifeste alors par plusieurs des traits suivants :

- un climat passionnel et des explications s'en prenant à un « coupable » faisant office de bouc émissaire,
- l'existence de clans tendant à s'affronter plus ou moins ouvertement,
- une multiplication des actions judiciaires sous forme notamment de dépôts de plainte,
- une multiplication des risques psychosociaux (dépressions nerveuses),
- un blocage plus ou moins complet des instances de direction de l'entité en crise,
- le désarroi de la Direction et le sentiment de ne pas pouvoir s'en sortir,
- un événement déclencheur récent ayant entraîné une accélération de la détérioration du climat social.

L'attente à l'égard de l'intervenant est alors de proposer une démarche de sortie de crise. Des suggestions lui seront faites, qui ne sont pas nécessairement pertinentes. Sa réaction sera celle d'un médecin : pas de préconisation sans un diagnostic préalable fondé sur des investigations menées selon un protocole d'intervention précis et transparent. L'audit social, qui consistera à interroger les représentants des différentes parties prenantes, se présente ainsi comme un outil au service d'une sortie de crise.

Celui-ci doit être mené avec prudence. L'auditeur peut être confronté à des situations de grandes souffrances ; il doit savoir que son rapport est susceptible d'avoir des suites judiciaires. Ses conclusions déboucheront souvent sur le départ de certains responsables. Il ne peut donc se permettre le moindre faux pas. Les considérations qui suivent sont ainsi fondées sur un ensemble de missions « délicates » menées par l'auteur de ces lignes. Elles présentent un caractère méthodologique et s'adressent à des praticiens ou futurs praticiens. Elles n'ont aucune prétention scientifique et l'auteur laisse aux chercheurs le soin d'en tirer leurs conclusions.

1 – La conduite de l'audit

Il est rare qu'une entreprise se propose ex abrupto de procéder à un audit qualitatif. Celui-ci intervient en effet toujours dans des circonstances concrètes et parfois sous l'empire de l'urgence. Il s'agit par exemple de faire face à un conflit interpersonnel dont les tenants et aboutissants sont difficiles à démêler et qui contribue à polluer le climat social et à dégrader les résultats.

Le premier réflexe des dirigeants, en pareille circonstance, consiste à rechercher un bouc émissaire : « c'est la faute à la CGT », « c'est à cause de Christine ». Ils peuvent s'en tenir à cette conviction ou faire appel à un intervenant extérieur en vue de résoudre le problème. Et c'est celui-ci qui, afin de trouver une solution, prendra le plus souvent l'initiative de proposer un audit. Il se trouve en effet dans la situation du médecin auquel son patient demande la guérison, quitte à lui suggérer l'origine de son mal ; le médecin, bien entendu, demandera avant toute chose à faire un diagnostic et à procéder à des examens ; et ce n'est qu'une fois le diagnostic établi sur la foi des examens qu'il pourra proposer une prescription thérapeutique (que le patient est libre de suivre ou de ne pas suivre).

Cet examen, dans le cas de l'audit fondé sur le témoignage des salariés, va nécessiter **une clarification des objectifs poursuivis par le prescripteur** ; il peut s'agir, pour la Direction d'une entreprise :

- de chercher les voies de sortie d'une situation de crise, et pour cela d'en comprendre les ressorts,
- de mettre fin à un conflit en procédant, à partir de l'expression de leurs points de vue respectifs, à une médiation entre les différentes parties prenantes,
- de nourrir le dialogue social par la recherche de ce que sont les priorités d'amélioration aux yeux des salariés, ceci en vue d'orienter la politique sociale de l'entreprise d'une part, les priorités revendicatives des organisations syndicales de l'autre, ou de rechercher un terrain d'entente sur les thèmes repérés comme étant importants aux yeux du personnel,
- de repérer les risques sociaux potentiels, en termes de tensions ou de désengagement, en en évaluant les facteurs de déclenchement.

Une fois les objectifs précisés avec le prescripteur et ceux-ci ayant été consignés sur une « proposition d'intervention », la mission, après acceptation de sa méthodologie, de sa déontologie (on y reviendra) et de ses conditions financières, peut démarrer. Elle comportera trois phases.

Tout d'abord, **la préparation de l'enquête** ; celle-ci doit être très soigneuse ; il s'agira :

- de convenir de *la liste des personnes qui seront sollicitées* en vue d'un entretien ; cette liste doit correspondre aux critères de constitution d'un échantillon : âge, ancienneté, sexe, métier, fonction hiérarchique éventuelle, mandat de représentation du personnel ; le nombre respectif des uns et des autres n'a pas besoin d'être proportionnel au nombre des intéressés ; ce qui importe, c'est la diversité des points de vue exprimés ; certains métiers, même très minoritaires, ne doivent pas être oubliés, en raison des informations que les intéressés sont susceptibles d'apporter (par exemple les agents de sécurité, dans la distribution, qui savent beaucoup de choses, ou, dans l'industrie, les outilleurs) ; en ce qui concerne la taille de l'échantillon, elle sera fonction des circonstances (taille de la structure examinée, nature des informations recherchées, etc.) ;
- d'*informer le personnel* de l'objet de l'enquête et, en premier lieu, d'en *informer le comité d'entreprise ou le CHSCT*, qui dans certains cas demanderont à être consultés sur la finalité et la méthodologie retenues ; l'information du personnel lui-même passera par les moyens de communication propres à l'entreprise : note d'information ou information orale par les managers ;
- d*'informer les personnes pressenties en vue d'un entretien* ; leur participation à l'enquête doit être fondée sur la base du volontariat et il peut arriver que certaines d'entre elle s'y refusent pour des raisons personnelles ; à cette occasion, il doit leur être précisé que les entretiens sont confidentiels et que la restitution d'une synthèse sera prévue à l'intention des personnes qui y auront participé ; ces deux garanties sont très importantes, notamment lorsque l'enquête intervient dans un climat de tensions et de méfiance à l'égard de la Direction ou de certains de ses membres ; les intéressés, en cas de méfiance, doivent avoir communication de la charte déontologique signée par le prestataire et par le commanditaire de l'enquête ;
- d'*organiser le calendrier des rencontres* et un lieu approprié en vue de leur organisation ;
- de *prévoir*, dès ce stade, la date de remise du rapport et des documents de présentation ainsi que *les modalités de restitution*, soit sous une forme écrite, soit sous forme d'une ou plusieurs réunions, cette seconde solution étant de loin préférable dans la mesure où elle permet une validation de la synthèse par les intéressés et un débat.

L'enquête proprement dite peut alors démarrer :

- elle peut se heurter parfois, au départ, à une certaine méfiance (« vous verrez, personne ne vous dira rien ») ; il importe donc de rappeler à chaque personne entendue le principe de l'anonymat des témoignages et celui d'une restitution de la synthèse ; l'expérience montre que la confiance s'établit rapidement dès lors que l'auditeur a clairement manifesté son indépendance de jugement à l'égard de qui que ce soit ;
- les entretiens sont d'une durée qui peut aller d'une demi heure à - dans quelques cas extrêmes - plusieurs heures ; leur planification doit être organisée en conséquence, certains d'entre eux devant être prévus en fin de journée dans la mesure où ils sont susceptibles de déborder par rapport à l'horaire prévue (c'est le cas notamment des représentants du personnel, qui ont souvent beaucoup de choses à dire).

La restitution des résultats comporte elle-même plusieurs phases :

- tout d'abord, la rédaction d'un rapport de synthèse à partir du verbatim obtenu avec les entretiens ; ce rapport doit être intègre et exprimer l'ensemble des points de vue, éventuellement divergents, exprimés par les personnes rencontrées tout en respectant la confidentialité de leurs

propos ; une version synthétique peut être prévue ainsi que des powerpoints de présentation ; ce rapport doit se conclure par des suggestions d'action, étant bien entendu que ce ne sont pas les auditeurs qui pourront les mettre en œuvre ;

- certaines de ces conclusions pourront être communiquées oralement aux personnes directement concernées en vue d'éviter de les mettre en porte-à-faux et pour plus d'efficacité ;
- la présentation pourra prendre la forme de réunions prévues à l'intention des personnes rencontrées, mais également, à la diligence de l'entreprise, à l'intention du CODIR, de l'encadrement et des représentants du personnel ; il est important que les documents de présentation soient les mêmes pour les uns et pour les autres ; ce n'est que dans l'impossibilité de recourir à de telles réunions que l'on aura recours à une note écrite.
- cette ou ces réunions peuvent être l'occasion d'un débat et, pour la Direction, l'opportunité de présenter un commencement de plan d'action, quitte à ce que son contenu soit précisé par la suite ; il s'agit là d'un acte de management et, de ce point de vue, l'audit doit embrayer sur une suite concrète.

Certains puristes estiment que l'auditeur n'a pas à formuler de préconisations d'action ; ce n'est pas l'avis de l'auteur de ces lignes ; si le commanditaire demande un audit, c'est en vue d'agir sur la base de ses résultats ; il en attend donc des solutions pratiques et il importe donc de le mettre sur la piste de telles solutions. En revanche, il importe que l'auditeur s'interdise de participer à leur mise en œuvre afin de conserver toute son indépendance et que celle-ci ne soit pas mise en cause par l'espoir, qui pourrait lui être reproché, d'une mission ultérieure…

On notera que le comité d'entreprise ou le CHSCT disposent de la possibilité de recourir à une expert à qui sera demandé un audit ; cette faculté est légitime, à condition toutefois que l'expert ainsi diligenté observe lui-même une déontologie et une méthodologie très strictes :

- prise en compte des différents points de vue, y compris de ceux de la Direction et du management,
- présentation aux personnes rencontrées et à l'ensemble des parties prenantes,
- parti pris d'objectivité interdisant d'adhérer a priori à la thèse que cherche à illustrer le commanditaire.

Les difficultés susceptibles d'être rencontrées :

- méfiance du personnel face à l'enquête, compte tenu d'une atmosphère d'extrême méfiance à l'égard des initiatives de la Direction ; il peut arriver que certaines personnes demandent à ce que l'entretien ait lieu dans un local extérieur à l'entreprise, par crainte d'être écoutées,
- difficulté à constituer un échantillon en toute indépendance par rapport aux souhaits de certains membre de la Direction ; on pourra alors, faute de mieux, se fier à une personne « neutre »,
- difficulté à organiser le planning des rencontres, compte tenu des horaires et des emplois du temps ; l'auditeur ne devra pas hésiter à s'adapter aux horaires de ses interlocuteurs lorsqu'ils travaillent de nuit,
- difficulté à trouver un lieu approprié en vue des entretiens (ce lieu présentant un caractère symbolique),
- négligence ou mauvaise volonté du prescripteur en ce qui concerne la restitution des résultats comme il s'y était engagé ; l'auditeur ne devra pas hésiter lors à insister, quitte parfois à saisir les représentants du personnel.

2 - La déontologie de l'auditeur

L'auditeur est susceptible d'être confronté à des situations très délicates, de faire l'objet de pressions et de déboucher sur un rapport qui risque d'être produit devant la justice. Il lui faut donc être extrêmement prudent dans ses jugements et mettre en œuvre une déontologie et une méthodologie qui soient extrêmement rigoureuses.

Exemple :

Dans un établissement d'une cinquantaine de personnes, les témoignages recueillis à l'occasion d'une enquête qualitative laissent apparaître qu'une majorité des personnes consultées estime qu'un chef de service se livre à des actes de harcèlement, émet de fausses fiches de présence, s'est fait embaucher sur la foi d'un faux diplôme et accorde des heures supplémentaires à ses amis moyennant un bakchich ; ces témoignages concordants, après vérification, conduisent l'entreprise à prononcer un licenciement pour faute grave ; l'intéressé se pourvoit devant le Prud'hommes ; le rapport d'audit sera pris en considération en raison de son caractère factuel et de l'absence de qualification des faits mis en avant par les personnes interrogées.

Ce devoir de prudence doit conduire l'auditeur **à préserver rigoureusement son indépendance**, à la fois dans ses investigations et dans ses conclusions. Ainsi :

- il ne doit jamais prendre pour argent comptant ce que lui disent les uns et les autres ; c'est en s'appuyant sur la diversité des témoignages qu'il parviendra à reconstituer la réalité ; son attitude doit être respectueuse de tous, mais il se doit d'observer une certaine réserve à leur égard ;
- l'audit ne consiste jamais à rechercher un bouc émissaire et à mettre qui que ce soit en accusation, mais à comprendre la logique de la situation et les voies de sortie de crise ;
- si la responsabilité de telle ou telle personne apparaît néanmoins comme étant un facteur décisif de la situation, ce n'est pas à lui de qualifier celle-ci mais, à partir des faits et des témoignages recueillis, au prescripteur de l'audit : faute grave ou pas faute grave (voir l'exemple ci-dessus), ce n'est pas à l'auditeur d'en juger ;
- les conclusions de l'audit sont évidemment confidentielles et l'auditeur doit faire preuve de la plus grande discrétion sur les résultats de ses investigations, qui appartiennent au commanditaire de l'enquête ;
- l'auditeur doit veiller toutefois à ce qu'elles fassent l'objet d'un feed back dans des conditions qui auront fait l'objet d'une entente préalable avec le prescripteur ; la synthèse qu'il présentera doit être à la fois véridique et adaptée au public auquel elle s'adresse ;
- certaines vérités mettant directement en cause telle ou telle personne ou risquant de la mettre en porte-à-faux pourront faire l'objet d'une restitution orale à cette personne, sous forme de conseils, dans la mesure où elles ne sont pas déterminantes dans l'analyse de la situation, ceci de façon à lui permettre de s'améliorer sans pour autant risquer de lui valoir une sanction ;
- la confidentialité des propos doit être rigoureusement maintenue mais cette règle doit être suspendue lorsqu'ils témoignent, venant de celui qui les a tenus, d'un état de dépression laissant apparaître que la personne est en danger ; il conviendra alors d'avertir le commanditaire de l'audit afin qu'il adopte, s'il le faut, des mesures préventives ;
- dans le cas d'une situation complexe, il est souhaitable que l'audit soit réalisé en équipe par deux auditeurs, voire davantage, de façon à pouvoir procéder à des débriefings qui permettront une interprétation moins subjective et donc plus fiable de l'interprétation à donner de tel ou tel fait ;
- la prudence doit toujours être de mise dans la mesure où tel ou tel fait décisif pour l'appréciation de la situation peut avoir échappé à l'auditeur ou lui avoir été dissimulé.

L'auditeur ne doit pas oublier que ses conclusions peuvent avoir des conséquences importantes, non seulement pour l'organisation sur laquelle portent ses investigations, mais également pour certaines personnes susceptibles d'être sanctionnée sur la foi de son rapport. Une grande prudence s'impose par ailleurs compte tenu de l'utilisation possible de son rapport sur le plan judiciaire.

De façon à préserver son indépendance et à border son intervention, il est hautement souhaitable de convenir, entre le prestataire et le commanditaire de l'audit, d'une **charte déontologique**. Cette charte pourra être présentée aux représentants du personnel ou à celles des personnes sollicitées en vue d'être interviewées qui s'interrogeraient, dans une situation sociale détériorée, sur la démarche représentée par l'audit et sur le degré de confiance à accorder aux auditeurs. On en trouvera un exemple ci-après. Cette charte a été progressivement élaborée à partir de nombreux audits réalisés, seul ou avec d'autres, par l'auteur de ces lignes.

Charte déontologique

1 – Garanties à l'adresse des personnes participant à une enquête

- 1.1 – Le prestataire garantit à chacune des personnes participant à une enquête la confidentialité de ses réponses, ainsi que l'anonymat sur ses éventuels commentaires.
- 1.2 – Les réponses sont statistiquement traitées sur la base de groupes de répondants d'au moins vingt personnes, de façon à assurer l'anonymat total des réponses individuelles.
- 1.3 – Le prestataire prévoit de donner collectivement un retour sur les résultats globaux de l'enquête, à charge pour l'entreprise cliente d'organiser cette restitution selon ses pratiques habituelles. Cette présentation donnera lieu à un débat pour établir un consensus et, si possible, esquisser des pistes de solution.
- 1.4 – Dans le cas où plusieurs critères d'analyse statistiques seraient choisis par l'entreprise cliente, le prestataire s'engage à ne pas croiser ces critères entre eux, toujours pour préserver l'anonymat des répondants. Ceux-ci, par ailleurs, ont la liberté de ne pas répondre à un critère d'analyse qui leur semblerait trop pointu. De même, si une personne ne souhaite pas répondre du tout au questionnaire, elle aura la liberté de le faire

2 – Garanties à l'adresse des entreprises ayant procédé à une enquête

- 2.1 – Le prestataire garantit la confidentialité des résultats à l'égard de toute personne dont le nom ne lui aurait pas été expressément communiqué par le représentant qualifié de l'entreprise cliente, étant bien entendu que les personnes ayant participé à l'enquête auront une communication globale sur les résultats les concernant dans les termes précisés au paragraphe 1.3.
- 2.2 – Dans le cas où l'enquête porte spécifiquement sur un ou plusieurs établissements de l'entreprise, le rapport d'enquête est communiqué, d'abord aux chefs d'établissement concernés, avant de l'être, s'il s'agit de leur supérieur hiérarchique, au commanditaire de l'enquête. Ceci pour leur permettre d'exprimer leurs réserves ou leurs objections.

3 – Engagement des entreprises procédant à une enquête

- 3.1 – L'entreprise cliente fournira les moyens matériels permettant aux interviewés de répondre dans de bonnes conditions d'esprit et matérielles à l'enquête.
- 3.2 – L'entreprise cliente désignera les correspondants locaux (responsables de pôle, administrateurs de pôle) nécessaires au bon déroulement de l'enquête avec une disponibilité suffisante.
- 3.3 – L'entreprise cliente s'engage à utiliser l'enquête dans un esprit d'amélioration continue de son climat social. En particulier, elle organisera les réunions préparatoires et de restitution des résultats dans un esprit d'ouverture et de dialogue, dans le strict respect de la présente charte.
- 3.4 – L'entreprise cliente exclut toute utilisation de l'enquête pour motiver des sanctions disciplinaires à l'encontre d'un ou plusieurs salariés, ayant ou non participé à l'enquête.

Certains points de cette charte méritent un commentaire :

- La confidentialité des réponses implique de supprimer, dans les verbatims tels qu'ils sont reproduit dans le rapport, tout ce qui permettrait d'identifier la personne sans pour autant modifier l'équilibre général des commentaires, qui doivent être présentés intégralement et dans toute leur

diversité ; il en va de même des propos qui pourraient être jugés injurieux à l'égard de telle ou telle personne et qui n'ajoutent rien en termes d'information utile ;

- Les résultats quantitatifs doivent être présentés pour des populations d'un nombre minimal de personnes pour, de même, éviter toute possibilité d'identification ;
- Les locaux où se déroulent les entretiens doivent être adéquats ; de ce point de vue, une sale de réunion séparée du bureau du directeur par une cloison mobile (sic) n'est pas appropriée ;
- Les résultats concernant un établissement doivent être présentés en premier lieu au chef d'établissement afin qu'il puisse accompagner le rapport qui sera remis à ses supérieurs hiérarchiques par ses propres commentaires, autrement dit, qu'il puisse se défendre s'il estime que son action est l'objet de critiques injustifiées.

Le respect rigoureux de ces principes d'intervention doit mettre le ou les auditeurs à l'abri des difficultés qui pourraient survenir et qui viseraient, soit à mettre en cause son indépendance de jugement, soit à contester les résultats présentés.

Exemple :

Dans une institution où le climat social est extrêmement dégradé et où un audit a été diligenté à la demande de la présidente, une majorité des personnes exprimées fait état d'un problème d'addiction du directeur général à l'alcool. Ces propos sont reproduits dans le rapport, car l'incapacité de ce directeur général à assumer sa mission est l'un des problèmes qui se posent.
Il menace d'intenter un procès aux auditeurs pour dénonciation calomnieuse. Cette plainte, toutefois, n'est pas recevable dans la mesure où le rapport se limite à reproduire les propos recueillis sans pour autant que l'auditeur les ait repris à son compte. Ce n'est pas à lui d'en juger. Il ne fait que rapporter une opinion, même si celle-ci est assez générale pour qu'il soit possible d'en tirer la conclusion.

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES :VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ALGERIENNES A L'ERE DE LA MONDIALISATION ?

Yamina MAHOUCHE
Doctorante Sciences de gestion
Université de Tizi Ouzou- Algérie
mahoucheyamina@yahoo.fr

Résumé:
Il est universellement admis que "la responsabilité sociale des entreprises (R.S.E) est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes internes et externes afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain". Il est cependant un postulat admis par tous, la R.S.E est le domaine exclusif des entreprises performantes. Elle prospère dans des systèmes fortement enracinés dans la voie de développement libéral forts de leur acquis sociaux de respect des droits de l'homme, de la stabilité et de la représentativité sociale.
La responsabilité sociale des entreprises gagne du terrain en Algérie, où un nombre croissant d'entreprises algériennes adopte la norme iso 26000, relative à la responsabilité sociale des entreprises. La norme ISO 26000, a été instituée en novembre 2010 par l'organisation ISO. Il s'agit de la toute nouvelle norme fondamentale symbolisant une compréhension uniforme de la responsabilité sociétale au niveau mondial. Celle-ci favorise l'innovation afin de répondre aux différents enjeux liés au développement durable. C'est ainsi qu'au total sept questions centrales sont définies et pour lesquelles tout organisme postulant à la norme iso 26000 devrait s'y conformer, à savoir la gouvernance de l'organisation de l'entité, le respect des droits de l'homme, les relations et conditions de travail, le respect de l'environnement, le respect de la loi, la relation avec le consommateur et le développement local.
La contribution de cette communication est théorique et tente de répondre à la préoccupation suivante : l'engouement de ces entreprises pour la certification iso 26000, déboucherait-elle à terme sur une nouvelle gouvernance de l'entreprise algérienne, qui bute sur des difficultés de tout ordre depuis l'économie de marché proclamée par l'Etat algérien, ou s'agit-il d'un effet de mode pour se conformer à ce qu'impose la mondialisation ?
Mots-clés : R.S.E, Gouvernance, iso 26000, Algérie, Mondialisation, Développement durable

Introduction

Le discours sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) a émergé seulement depuis quelques années en Europe, mais contrairement à une idée reçue qui voudrait faire de la RSE un nouveau paradigme ou une mode managériale, l'idée de RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprise vieilles plus d'un siècle outre-Atlantique. Aujourd'hui, si l'on se place au niveau international, « la RSE apparaît le plus souvent comme une démarche de pays nantis ; l'Europe de l'Est, les pays émergents, la chine ignorent ou font semblant d'ignorer la question, ou cherchent à la contourner : le développement d'abord, on s'occupera du reste plus tard… »[120]. Ainsi, l'objet de notre contribution est la RSE dans un pays émergent ou en voie de développement, qui est l'Algérie. Depuis 2011, un nombre d'entreprises algériennes s'est engagé dans une démarche explicite de responsabilité sociale avec l'adoption des lignes directrices de la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociale des organisations.

[120] CAPRON M. QUAIREL-LANOIZELEE F., la responsabilité sociale d'entreprise, Ed. La découverte, 2012, p19.

Nous allons esquisser, tout d'abord, la genèse, le développement et l'institutionnalisation de la RSE (I). Ensuite, nous présentons les fondements théoriques du concept de RSE (II). Par ailleurs, nous ressortons la relation entre performance sociale et performance financière ou économique (III). Puis, nous exposons l'instrumentation relative à cette dernière (IV). Et enfin, une esquisse d'état des lieux de l'adoption de la norme ISO 26000 par les entreprises algériennes et le degré de maturité de la démarche socialement responsable(V).

1. La responsabilité sociale des entreprises : genèse, développement et institutionnalisation

L'idée de RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprise vieilles plus d'un siècle outre-Atlantique. Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent, et on attribue en général à l'économiste Howard R. BOWEN le titre de « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage de 1953, intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, constitue l'un des premiers efforts d'analyse des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale. Par ailleurs, il est utile d'analyser les raisons pour lesquelles un concept américain forgé dans les années 1950 revient aujourd'hui au cœur des préoccupations managériales notamment en Europe ou sous l'impulsion de cette dernière et en identifier les moteurs contemporains de la RSE.

1.1. Genèse et développement de la RSE : les origines américaines

La responsabilité sociale s'est constituée en doctrine structurant les discours et pratiques des hommes d'affaires américains entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe, durant la seconde révolution industrielle. Elle s'inscrit dans une tradition de philanthropie corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (sauver son âme dans l'au-delà) qu'à des enjeux pratiques (fixer une main d'œuvre compétente)[121].

C'est entre les années 1900 et 1920, dans un contexte de réforme sociale où dominent les idées des progressistes, que s'élabore cette nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société aux Etats-Unis, qui va donner naissance à une première ébauche de responsabilité sociale. Durant cette période où les premières lois antitrust sont mises en place, l'idée qu'il est nécessaire pour les entreprises de maintenir de bonnes « relations publiques» s'impose auprès de grands dirigeants et les premiers départements chargés de la gestion des relations publiques se développent.

Le terreau idéologique sur lequel se construit la notion de responsabilité sociale s'enrichit alors des notions d'intérêt et de service public, et il devient clair dans les milieux d'affaires qu'une meilleure prise en compte de l'opinion dans la conduite de l'entreprise s'impose désormais.

Ce développement de l'idée de responsabilité sociale répond alors à des enjeux de légitimation car les entreprises américaines, dont certaines ont vu leur taille augmenter dans des proportions jusqu'alors inégalées, sont parfois perçues comme une menace directe pour le bon fonctionnement des marchés et de la démocratie.

Pendant les années 1920, la doctrine de la responsabilité sociale se consolide avec l'idée qui stipule que les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre. De nombreux dirigeants prennent publiquement des positions en faveur de cette approche et affirment une vision partenariale de leur rôle de dirigeant, cherchant à concilier les objectifs des détenteurs du capital et de la force de travail. Cependant, l'idée que l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis du grand public est parfois contestée dans les milieux dirigeants.

Cette seconde vague d'élargissement et de conceptualisation d'une responsabilité sociale correspond à un besoin pour la classe émergente de dirigeants gestionnaires qui ne sont plus nécessairement propriétaires des entreprises qu'ils gèrent, d'affirmer leur respectabilité sociale. Cette période voit l'émergence de la formalisation des premiers codes de conduite au niveau des industries et peut s'interpréter comme une tentative d'autorégulation visant à éviter le développement de régulations contraignantes. Cependant, l'effondrement économique de la crise de 1929 et la perte de prestige social des dirigeants et des entreprises auront pour conséquence une mise en berne des discours relatifs à la responsabilité sociale.

Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale dans les années 1950 que se réaffirme à nouveau la doctrine de la RSE. D'après Morelle Heald[122], le principal apport de cette période sera précisément la

[121] GOND J-P et IGALENS J., la responsabilité sociale de l'entreprise, ED. PUF, 2010, p8.
[122] GOND J-P et IGALENS J., op.cit, p10.

qualification de ces pratiques au travers de l'acronyme RSE, l'ensemble des idées et des représentations nécessaires à son développement étant déjà en place depuis les années 1920.
Les pratiques de RSE se développent progressivement au sein des entreprises américaines en s'appuyant sur des mouvements sociaux : le mouvement pour les droits civiques et les luttes contre la discrimination dans les années 1960, les mouvements écologistes et les mouvements étudiants contre la guerre du Vietnam qui cibleront les entreprises polluantes ou productrices d'armes dans les années 1970, la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud dans les années 1980.

1.2. Le passage de la RSE du monde des affaires au monde académique

Au-delà d'une consolidation des pratiques de RSE autour de problèmes sociaux et environnementaux spécifiques, la Seconde Guerre mondiale marque surtout le passage de la RSE du monde des affaires au monde académique : pendant les années 1950 et 1960, on observe la multiplication d'ouvrages et d'articles académiques et de prises de position relatives à la RSE. L'ouvrage d'Howard Bowen est sans doute celui qui illustre le mieux le passage de la responsabilité sociale du statut de doctrine formée dans le monde des affaires à celui de concept académique, enjeu de débats théoriques.
Le développement des travaux sur la RSE dans les années 1950 et 1960 est marqué par une série de débats qui opposent, dans un contexte de guerre froide, les défenseurs de l'idée selon laquelle l'entreprise puisse avoir des responsabilités élargies vis-à-vis de la société, à ses détracteurs, pour lesquels l'objectif de l'entreprise doit être cantonné à la recherche d'un profit maximum. Tandis que les premiers voient dans la RSE un argument de vente du système capitaliste au peuple américain, les seconds considèrent au contraire que la RSE est un véritable « cheval de Troie » de l'idéologie communiste.

Howard Bowen : père fondateur de la RSE

De nombreux auteurs s'accordent pour attribuer à l'économiste Howard Bowen la paternité du concept « moderne » de RSE, en grande partie à cause de la publication de la publication de son livre de 1953, intitulé « *Social Responsabilities of the businessman»*[123]. Son ouvrage constitue une remarquable synthèse des enjeux économiques et institutionnels relatifs à la notion de responsabilité sociale. La définition que donne Bowen « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société » est rituellement citée dans les articles relatifs à la RSE, mais le contenu de l'ouvrage est très rarement analysé.

Critique de Théodore Levitt

En 1958, Théodore Levitt publie une première critique en règle des débordements politiques susceptibles d'être engendrés par la « nouvelle orthodoxie » que constitue à ses yeux la RSE. Levitt voit dans la RSE une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. L'accroissement du pouvoir des entreprises sur la société qui résulterait d'une diffusion de la RSE signerait donc bel et bien la mort du capitalisme, qui tomberait victime de ses propres bonnes intentions.
C'est la raison pour laquelle Levitt exhorte les hommes d'affaires de son temps à s'écarter de la doctrine de la responsabilité sociale et à se focaliser sur la recherche du profit afin de maintenir séparées les fonctions de régulation sociale. Mais il suggère qu'une réponse plus appropriée de la part des entreprises consisterait tout simplement à accepter l'existence de l'action gouvernementale et syndicale et à en reconnaître les bénéfices potentiels.

Critique de Milton Friedman

C'est à Milton Friedman que l'on doit une seconde critique de la doctrine de la RSE, qui restera la plus célèbre bien qu'elle ne soit pas la plus innovante. L'analyse de FRIEDMAN recoupe en partie des arguments de critiques politiques déjà développés par Bowen et LEVITT mais il en généralise et en étend la portée en inscrivant son argumentation dans la perspective économique d'une relation d'agence qui lie un manager (l'agent) à ses actionnaires (le principal). Dans le contexte de cette relation principal/agent, Friedman postule que la responsabilité ne peut être donc que celle du manager (l'agent) ou de l'actionnaire (principal). Par ailleurs, il exclut les actions de RSE qui seraient profitables, car elles ne correspondent selon lui qu'à une labellisation hypocrite de recherche de profit.
Ainsi, les fonctions sociales peuvent ainsi être clairement séparées : d'une part, la gestion du bien public incombe à l'Etat, et d'autre part, « il n'existe qu'une seule et une seule responsabilité sociale

[123] MARTINET A-C. (sous la direction de), responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n°180/2008, p 134.

de l'entreprise, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager des les activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles du jeu, à savoir une compétition libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ». Selon cette perspective, la RSE est définie de manière minimaliste comme la recherche d'un profit maximum dans le respect du cadre légal.
Face à ces controverses, les auteurs défendant la notion de RSE vont toujours chercher à justifier l'existence et la pertinence d'une responsabilité sociale qui s'étend au-delà de l'approche minimaliste définie par Friedman, ouvrant les débats sur les limites et les frontières de la responsabilité sociale.

1.3. Les moteurs de la résurgence contemporaine de la RSE

Il est utile d'analyser les raisons pour lesquelles un concept américain forgé dans les années 1950 revient aujourd'hui au cœur des préoccupations managériales notamment en Europe ou sous l'impulsion de cette dernière et en identifier les moteurs contemporains de la RSE.
Les explications sont nombreuses, selon Gond et Igalens, elles proviennent à la fois de l'initiative des institutions internationales, de l'apparition de nouveaux acteurs proposant des services innovants relatifs à la RSE et d'un travail de normalisation important.

En 2000, le Conseil européen a fixé un objectif stratégique visant à faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Cette stratégie, connue sous le nom de « stratégie de Lisbonne », a été suivie en 2001 de la publication par la Commission européenne d'un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.* Ce document définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Il est indéniable que le Livre vert de la Commission européenne a contribué à donner à la RSE une impulsion telle que de nombreuses initiatives privées et publiques ont pu voir le jour et ont définitivement inscrit la RSE sur l'agenda des dirigeants d'entreprise.
En 1999, il revient au secrétaire général de l'ONU, Koffi Annan, d'avoir donné au forum de Davos, un signal fort de l'intérêt de la communauté internationale pour la RSE. Il appela les dirigeants des grandes entreprises à adhérer au pacte mondial, c'est-à-dire à respecter et à militer pour que dix principes soient appliqués partout dans le monde grâce aux entreprises. En septembre 2007, le site du Pacte mondial dénombrait 4700 entreprises adhérentes ce qui représente un succès important pour cette initiative internationale.
Toute innovation dans les sciences de gestion crée son marché. Parfois il s'agit d'innovations en provenance du monde académique et les cabinets de conseils servent alors de traits d'union entre le monde de la recherche et celui d'entreprise, le cas de la RSE ne fait pas exception. En 1993, un premier cabinet spécialisé voit le jour en France, sous forme associative. En 2007, environ 300 cabinets de conseil ont une offre structurée sur ces sujets. Dans le cas de la RSE, le processus de marchandisation est original du fait de l'existence de marchés de produits dérivés. Ces marchés sont nombreux mais ils s'articulent, pour l'essentiel, autour de deux thèmes, l'Investissement socialement Responsable (ISR) et la consommation socialement responsable.
L'importance de la normalisation dans le domaine de la RSE s'explique par la conjonction d'une attitude et d'une demande. L'attitude des entreprises qui refusent la contrainte et souhaitent avancer volontairement sur le chemin de la RSE et le demande de nombreuses parties prenantes qui ont besoin d'éléments de jugement ou de comparaison entre entreprises, notamment les participants de la « chaîne financière », mais aussi les organisations de consommateurs ou les ONG. La norme est d'application volontaire et, par définition, elle permet à ceux qui l'appliquent d'offrir, dans son domaine une communauté de pratiques et une certaine transparence. Aussi tous les organismes normalisateurs se sont intéressés avec un certain succès à la RSE, aussi bien les institutions internationales, que nationales et celles créées pour la circonstance. Nous citons notamment, l'ISO, *(International Standardization Organization),* AFNOR (Association Française de normalisation), L'OCDE, L'OIT (organisation internationale du travail) et la GRI, *Global Reporting Initiative ; l*a GRI est société créée en 1997, située à Amesterdam, qui publie en association avec les programmes spécialisés de l'ONU des lignes directrices pour la production de rapport de développement durable.

2. Fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

Si les pratiques de RSE se sont diffusées puis institutionnalisées, les débats relatifs à la définition de la RSE et à son bien-fondé économique ont continué, conduisant à une fragmentation des approches théoriques. Il est possible de saisir le champ de la RSE dans toute sa diversité à partir d'une grille

d'analyse simplifiée qui articule les approches de la RSE à des représentations de l'interface entre l'entreprise et la société.

2.1. La construction théorique de la RSE : une pluralité de concepts et d'approches

La RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950, dans la lignée de débats suscités par les écrits de Friedman, Levitt ou encore Bowen.
Selon Gond et Igalens, la RSE apparait aujourd'hui encore dans une large mesure comme une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vague successives, avec l'introduction de nouveaux concepts. Deux grandes approches ont dominé ces développements ; la première pose la question de la définition de la RSE et s'attache à préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises, la seconde s'efforce d'analyser envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsables.

2.2. Définitions du concept de RSE

En simplifiant les développements concernant la construction d'une approche visant à définir le concept de RSE, il est possible, à la suite de Bill Frederick et de Donna Wood, de distinguer trois grandes phases dans l'élaboration théorique de ce concept[124].

- La première renvoie aux débats des années 1950 et 1960, elle a été dominée par la question de la définition des frontières et du concept de RSE ainsi que par les discussions relatives aux fondements éthiques et économiques de cette notion, dans le cadre des controverses évoquées plus haut. Cette période se caractérise ainsi par une approche normative et philosophique de la RSE.
- La deuxième phase, se situe dans les années 1970, dans un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux prennent souvent pour cible les entreprises, la recherche sur la RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial, bien illustré par les travaux d'Ackermann et Bauer, qui se concentrent sur la question de la gestion très concrète des problèmes sociaux et environnementaux. Ces auteurs s'attachent en effet à étudier les modes de réaction des entreprises aux pressions externes de l'environnement marchand et non marchand. Ils introduisent ainsi la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness, ou « CSR-2 ») qui renvoie aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu »au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE.
- La troisième phase, à partir des années 1980 et 1990, un nouveau concept s'impose et succède à la notion de sensibilité sociale : la performance sociétale de l'entreprise (PSE) (pour *Corporate Social Performance*). La PSE s'offre tout à la fois comme une tentative de synthèse des deux approches antérieures et comme une nouvelle perspective focalisant l'attention sur les capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et la mesure de ces impacts. En effet, la PSE intègre tout à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale (débats normatifs des années 1950 et 1960) avec celui des processus de gestion des problèmes sociaux (sensibilité sociale des années 1970), mais il complète ces approches en intégrant un troisième niveau d'analyse : celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE.

Au niveau des principes, la notion de PSE se veut englobante, puisqu'elle distingue quatre niveaux de responsabilité sociale : les responsabilités économiques et juridiques- qui correspondent à la vision restrictive de la RSE défendue par Milton Friedman- et les niveaux éthiques et discrétionnaires- qui renvoient aux dimensions de la RSE qui vont au-delà d'une bonne gestion et du respect du cadre légal. Ainsi, les responsabilités éthiques correspondent aux normes sociales implicites- non codifiées par la loi- dont le respect est requis par la société, tandis que les responsabilités discrétionnaires renvoient aux comportements des entreprises qui dépassent ces attentes, aux travers de la réalisation, par exemple, d'activités philanthropiques. A la suite des travaux de Caroll, ces quatre niveaux sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide, dont la base serait constituée des responsabilités économiques, et le sommet des responsabilités discrétionnaires.[125]
La définition de la PSE la plus fréquemment mobilisée souligne le caractère très large et englobant de cette notion. En effet selon Donna Wood[126], la PSE peut se définir comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise. »

[124] GOND J-P et IGALENS J., op.cit. 2010, p37, ACQUIER A ; et AGGERI F., 2008, 134-136
[125] GENDRON C. (sous la direction de et al.), repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. ESKA, 2009.
[126] GOND J-P et IGALENS J., op.cit. 2010, p39.

2.3. La théorie des parties prenantes

A partir des années 1980, la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) s'est en effet progressivement imposée comme un cadre de référence complémentaire visant à préciser les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce (ou devrait exercer) les responsabilités sociales. L'ouvrage de Freeman 1984, a popularisé cette théorie[127] en proposant de définir comme « partie prenante » l'ensemble des personnes ou groupes qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affecté par le déroulement de la stratégie de l'entreprise. Ce faisant, elle s'offre comme moyen de penser l'environnement sociopolitique de l'entreprise au-delà des aspects purement économiques et commerciaux.

En effet, la théorie des parties prenantes s'est attachée à étudier les fondements normatifs, descriptifs et instrumentaux sur lesquels reposent repose la prise en compte de demandes de groupes externes autres que les actionnaires.

- La perspective normative : la perspective normative de la théorie des parties prenantes vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes des groupes qui ne se sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte. Cette approche s'appuie sur l'éthique des affaires et des fondements philosophiques, tels que l'éthique kantienne, la théorie de la justice de John Rawls ou encore la théorie des droits de propriété afin de justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise.

- La perspective descriptive : de cette théorie s'efforce de montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes» serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus «naturelle» qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers.

- La perspective instrumentale : s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ?

2.4. RSE, Développement durable, *Triple Button Line,* et autres concepts

Le concept de développement durable appréhendé selon la perspective de l'entreprise est parfois assimilé à celui de RSE dans les textes officiels des institutions telles que l'Union européenne ou les Nations unies.

Par ailleurs, le concept plus managérial de triple résultat (*Triple buttom line*) a été proposé en 1997 par John Elkington, dans son ouvrage *Cannibal with forks : The triple Botton Line of the 21st Century Business* comme un substitut à la notion de RSE, afin de souligner la nécessité pour les entreprises de gérer simultanément les dimensions sociales, environnementales et financières de la performance.

2.5. La RSE comme interface entreprise/société : une grille d'analyse

Face à une telle démultiplication des concepts et des approches, Gond et Igalens, présente une façon de clarifier le champ de la RSE consiste à s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun à tous les travaux portant sur ce thème, à savoir l'idée que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et la société. Ce point commun que tout concept de RSE incorpore nécessairement une représentation de cette interface, c'est-à-dire articule une vision du monde à une théorie de l'entreprise ou de l'organisation.

A partir de ce postulat, il est possible d'organiser les définitions et les théories de la RSE qui se sont développées jusqu'à aujourd'hui en fonction des représentations de l'interface entreprise/société. En adoptant la grille d'analyse développée par Burrell et Morgan au champ de la gestion, il est possible de distinguer quatre perspectives contrastées de l'interface entreprise/société auxquelles correspondent quatre visions de la RSE[128].

Il est possible de faire correspondre à chacune de ces perspectives sur les interactions entreprise/société une conceptualisation de la RSE : la RSE comme fonction de régulation sociale (vision fonctionnaliste), la RSE comme produit culturel (vision culturaliste), la RSE comme relation de

[127] CAPRON M. QUAIREL-LANOIZELEE F.2012, op.cit. p36 , GOND J-P et IGALENS J., op.cit. 2010, p40.
[128] GOND J-P et IGALENS J., op.cit. 2010, p46.

pouvoir (vision sociopolitique) et enfin la RSE comme construction sociocognitive (vision constructiviste).

- L'approche fonctionnaliste, appréhende la relation sur le mode de l'intégration et s'attache à éclairer les conditions grâce auxquelles les buts de l'entreprise et de la société peuvent être intégrés. Selon cette perspective, la RSE peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société.

- La vision sociopolitique, plus centrée sur les dynamiques de pouvoir analyse le lien entreprise/société comme un rapport de force et de domination.

Contrairement aux postulats fonctionnalistes, la représentation sociopolitique des interactions entre l'entreprise et la société met en question la compatibilité de la recherche du profit et de l'adoption de comportements responsables. Selon cette perspective, la RSE peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.

- La vision culturaliste, s'attache à l'étude de la façon dont les entreprises s'imprègnent des valeurs sociales et influencent en retour ces valeurs.

La vision culturaliste est ainsi focalisée sur l'explication de la coexistence et de l'intégration de l'entreprise et de la société mais elle appréhende ce processus comme un échange réciproque de valeurs et de référents culturels stables (orientation vers la régulation) et s'attache à comprendre la façon dont les entreprises s'adaptent ou influencent leur environnement socioculturel. Selon cette perspective, la RSE est définie comme le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel.

- L'approche constructiviste, est focalisée sur l'analyse de la construction de l'entreprise et de la société. La vision constructiviste de l'interface entreprise/société combine le caractère subjectif et culturellement situé de la perspective culturaliste sur la RSE à l'aspect dynamique des approches envisageant la RSE comme relation de pouvoir. Cette approche met l'accent sur l'importance des représentations sociales, des normes et des systèmes de valeurs dans l'analyse de la RSE (orientation subjectiviste) tout en reconnaissant aux acteurs la possibilité de se saisir de ces dimensions et de les modifier afin de promouvoir de nouvelles formes de RSE (orientation vers le changement). L'interface entreprise/société est donc un lieu où les deux entités se construisent et où la définition même de la RSE se négocie.

Selon la perspective constructiviste, la RSE se définit comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

3. Mesure de la RSE : la performance sociale/ performance financière

La clarification de l'impact économique de la RSE a toujours été une préoccupation majeure dans le champ d'étude sur les relations entre l'entreprise et la société. Ces travaux se sont focalisés sur la nature des interactions entre la capacité des entreprises à atteindre un niveau de RSE élevé et leur performance financière en étudiant les interactions entre d'une part, la performance sociale (ou sociétale) de l'entreprise (PSE), et, d'autre part, sa performance financière.

3.1. La notion de performance

Selon A. Bourguignon[129] la performance se définit comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… ». Cette définition concerne tant l'organisation que l'individu.

D'après J. Igalens et M. Joras[130], la performance d'une entreprise est satisfaisante lorsqu'elle devient économique, sociale et environnementale : c'est la notion de triple résultat. De plus selon M.B.E

[129] GIULIANO Romina, performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°257-RSE, septembre-octobre 2012, p14.
[130] Giuliano R, op.cit, p 14

Clarkson, la performance sociale de l'entreprise peut se définir comme « la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise».

3.2. Interaction entre Performance sociale / performance financière

Ces interactions ont été étudiées principalement au travers de trois niveaux d'analyse[131]. Un niveau théorique visant à éclairer les mécanismes explicatifs des relations entre ces variables, un niveau empirique visant à clarifier la nature de l'interaction entre les mesure de ces concepts et en s'appuyant sur des méthodes statistiques, et enfin, un niveau plus pragmatique et managérial visant à déterminer pourquoi la PSE et la PF peuvent converger, en construisant un *business case* de la RSE.

Explications théoriques

Les explications théoriques visant à clarifier la nature de cette relation sont nombreuses, et peuvent être organisées en distinguant trois catégories :
- les explications postulant l'existence de relations linéaires entre ces deux construits,
- les explications postulant suggérant l'absence de liens entre les deux construits,
- et finalement, les explications postulant l'existence de relations non linéaires entre ces deux variables.

En effet, huit hypothèses renvoient à ces différentes explications et sont détaillées ci-après.

Hypothèse 1 : la PSE influence positivement la PF

Selon cette hypothèse dite de « bon management » ou de l' « impact social positif », les entreprises ayant un niveau de PSE élevé démontrent leur capacité à maîtriser les coûts implicites et les externalités négatives de l'organisation et signalent ainsi la qualité de leur gestion. Ainsi, les investisseurs vont interpréter une forte PSE comme un signal de qualité gestionnaire et récompenser financièrement par leurs comportements les entreprises les plus socialement responsables.
Ainsi, les entreprises les plus performantes sur les critères extra-financiers bénéficieront donc de comportements des parties prenantes relativement plus favorables de leurs concurrentes et auront donc une performance financière plus élevée.
Cette hypothèse a été défendue par les tenants de la théorie instrumentale des parties prenantes qui considèrent qu'une meilleure prise en compte des parties prenantes se traduira par une amélioration de la performance économique.

Hypothèse 2 : la PSE influence négativement la PF

En conservant une causalité analogue allant de la PSE vers la PF, d'autres auteurs ont suggérés l'existence d'une relation négative. En effet, si l'on définit la PSE de manière restrictive dans la lignée de Friedman, tout investissement dans la PSE augmente les coûts et s'effectue donc nécessairement au détriment de la performance financière. Il existe donc un arbitrage entre PSE et PF, les entreprises peuvent investir dans l'un ou l'autre type de performance, mais pas dans les deux simultanément. Ainsi, les entreprises à forte PSE subissent un désavantage compétitif vis-à-vis de leurs concurrentes moins soucieuses de s'attirer les bonnes grâces de toutes leurs parties prenantes.

Hypothèse 3 : la PF influence positivement la PSE

Cette hypothèse reverse la relation de causalité précédente en suggérant que si l'on a pu observer que les entreprises les plus performantes économiquement étaient parfois aussi les plus performantes aussi d'un point de vue sociétal, ce n'est pas tant parce que la PSE influence positivement la PF que parce que seules les entreprises déjà profitables peuvent s'offrir le luxe d'investir dans des programmes de RSE. Cette hypothèse de « slack organisationnel » ou des « fonds disponibles », car elle revient à affirmer que seules les organisations ayant un excédent de ressources obtiendront ultérieurement un niveau de PSE élevé.

Hypothèse 4 : la PF influence négativement la PSE

En s'appuyant sur une causalité entre PSE et PF identique à celle de l'hypothèse 3, il a été avancé que la relation puisse aussi être négative : lorsque la PF augmente, la PSE diminue et lorsque la PF diminue le PSE augmente. Cette hypothèse a été qualifiée d'hypothèse d'opportunisme managérial car elle s'appuie sur la représentation proposée par Oliver Williamson d'un dirigeant opportuniste qui va chercher à manipuler les parties prenantes et les actionnaires en mobilisant stratégiquement les investissements dans la PSE. Ainsi, un dirigeant qui enregistre de faibles performances financières va

[131] GOND J-P et IGALENS J., op.cit. 2010, p81.

investir dans la PSE pour pouvoir justifier ses pauvres résultats financiers. Lorsque la performance financière s'améliore, il se désintéresse des parties prenantes et n'investit plus dans la PSE, son objectif premier étant d'augmenter ses propres revenus.

Hypothèse 5 : la PSE et la PF s'influence réciproquement et positivement

Cette hypothèse, émise par Waddock et Graves en 1997, combine les Hypothèse 1 et 3 et postule l'existence d'un cercle vertueux de l'investissement dans la PSE qui génère un surplus de performances économiques (hypothèse 1) et donc des ressources financières excédentaires qui vont pouvoir à leur tour être réinvesties dans des programmes de PSE (hypothèse 3).

Hypothèse 6 : la PSE et la PF s'influence réciproquement et négativement

Cette hypothèse combine les Hypothèse 2 et 4, pour caractériser un blocage possible des entreprises dans un cercle vicieux de la RSE, où les efforts en matière de PSE diminuent la performance financière qui elle-même affecte négativement la PSE. Cette hypothèse reste théorique et a rarement été testée.

Hypothèse 7 : il n'existe pas de liens stables entre la PSE et la PF

Cette hypothèse trouve deux types d'explications. Tout d'abord, certains auteurs ont argué que les relations entre PSE et PF étaient tellement complexes et indirectes qu'il n'est pas possible de postuler l'existence d'une relation stable entre les deux construits. Une explication plus satisfaisante a été proposée en 2001 par McWilliams et Siegel qui ont développé un modèle d'équilibre partiel la RSE, en postulant qu'il existait une offre de RSE de la part des entreprises et une demande de RSE de la part des consommateurs. En offrant plus de RSE, les entreprise augmentent leurs coûts mais peuvent aussi bénéficier d'un supplément de demande pour leurs biens qui incorporent de la RSE. Les consommateurs sont quant à eux prêts à supporter un coût supplémentaire pour s'offrir des biens plus responsables (ou des biens produits par des entreprises plus responsables), mais seulement jusqu'à un certain point. A l'équilibre du modèle, les opportunités du profit lié à l'offre de RSE sont épuisées et le positionnement des entreprises en matière de RSE n'affecte pas leur profitabilité.

Hypothèse 8 : La relation entre la PSE et la PF est non linéaire.

La formulation la plus fréquente de cette hypothèse combine les mécanismes des hypothèses 1 et 2 et consiste à postuler l'existence d'une relation en U inversée entre PSE et PF, c'est-à-dire que la PSE influence positivement la PF mais seulement jusqu'à un certain point au-delà duquel les investissements en RSE deviennent tellement couteux qu'ils grèvent la profitabilité de l'entreprise. Il existerait donc un niveau optimal d'investissement en RSE.
Il y a lieu de signaler que la littérature académique s'est structurée autour des deux hypothèses fondamentales antagoniques une et deux et de nombreuses hypothèses n'ont presque jamais été opérationnalisées.

Explications empiriques

La multiplicité des hypothèses théoriques avancées pour expliquer la nature des interactions entre PSE et PF a conduit à développer des tests empiriques visant à délimiter les conditions de validité des différents mécanismes invoqués.
En effet, sur le plan empirique, des études ont cherché à tester la nature des relations entre la PSE et la PF. Des bilans de ces études empiriques ont été publiés régulièrement. En effet, 109 études empiriques publiées entre 1972 et 2002,[132] se sont attachées à évaluer l'influence de la PSE sur la PF. Une majorité de ces études exhibe une relation positive entre PSE et PF (environ 50% au total). Cette première approche confirme la plausibilité de l'hypothèse du « bon management » (hypothèse 1) et, dans une moindre mesure, de l'existence de relations plus complexes (hypothèse 8).
Dans ce même bilan des recherches, Margolis et Walch soulignent que presque toutes les études qui ont étudié une causalité inversée, allant de la PF vers la PSE mettent en lumière une relation positive, affirmant la plausibilité de l'hypothèse du slack organisationnel (hypothèse 3) par rapport à celle de l'opportunisme managérial (hypothèse 4).
Cependant, un tel bilan des travaux présente de nombreuses limites d'un point de vue méthodologique, car il revient à considérer que toutes les études empiriques se valent, alors que la nature des échantillons d'entreprises considérées (taille et secteur) diffère d'une recherche à l'autre, ainsi que l'opérationnalisation de la PSE et de la PF.

[132] Gond et Igalens, op.cit, p87.

En outre, les résultats de trois méta-analyses s'accordent sur l'existence d'une relation statistique faible, mais positive, entre la PSE et la PF lorsque les biais précédents sont pris en compte.

Explications managériales

Si la question de la nature de la relation entre PSE et PF présente un intérêt académique évident, ce champ de recherche recouvre aussi des enjeux managériaux importants, puisque tout investisseur, tout dirigeant ou tout manager faisant face à des pressions sociales pour investir dans des programmes de RSE va être amené à devoir justifier *ex ante* ou *ex post* ses décisions, la plupart du temps en s'appuyant sur une analyse de leurs impacts économiques.
D'un point de vue pratique, beaucoup d'entreprises, s'efforcent de construire de telles justifications avant d'engager des politiques des politiques de RSE en évaluant les bénéfices attendus et les coûts de mise en œuvre de ces programmes. Il s'agit donc d'aller au-delà du questionnement relatif à l'existence d'une corrélation générale entre PSE et PF pour chercher pourquoi et comment, dans une organisation donnée, la recherche de la PSE peut contribuer à renforcer la PF. Les principaux arguments qui ont été avancés dans la littérature pour justifier l'existence d'un *business Case* pour la RSE, c'est-à-dire une justification économique des investissements en RSE qui découle des bénéfices attendus, sont les suivants :

- La PSE contribue directement à la réputation de l'entreprise et lui permet d'obtenir la légitimité nécessaire pour se procurer le soutien autorisant le déploiement de ses opérations.
- La PSE peut altérer le jeu concurrentiel en contribuant à augmenter les coûts d'entrée sur un marché et pour des concurrents en contribuant à élever les standards en matière de réglementation du travail, de l'environnement et/ou de la santé.
- La PSE envoie un signal de qualité des emplois offerts qui peut augmenter fortement l'attrait d'une organisation auprès d'employés potentiels, en particulier pour les emplois les plus qualifiés.
- La PSE joue un rôle positif dans le processus d'achat des consommateurs et peut notamment renforcer le caractère distinctif du positionnement d'une marque et être perçue par les consommateurs comme attribut important du produit, elle peut ainsi donc contribuer à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- La PSE est un outil de gestion des risques.
- La PSE peut aussi vue comme un outil de gestion des ressources humaines, car elle peut affecter les perceptions des employés et renforcer positivement des attitudes telles que la satisfaction au travail, l'engagement au travail. Ce faisant, elle peut susciter l'adoption par les employés de comportements qui vont au-delà des rôles prescrits par l'organisation et prévenir l'adoption de comportements antisociaux et donc contribuer à renforcer la performance organisationnelle.
- Finalement, la PSE influence le développement de compétences internes et de savoir faire en matière de gestion des parties prenantes qui peuvent parfois être transposées à d'autres domaines de la gestion. La capacité de gestion de la RSE génère en effet des formes d'apprentissages sur lesquels l'entreprise peut capitaliser. D'après les méta-analyses, ces dynamiques et ressources internes semblent être la seconde majeure explication de l'influence positive de la PSE sur la PF après les effets liés à la réputation.

4. L'instrumentation du management de la responsabilité sociale de l'entreprise

Au-delà de la justification des investissements en RSE sous forme d'un *business case,* la recherche d'une conciliation de la PSE et de la PF a conduit au développement de tout un ensemble d'instruments et de démarche visant à déployer la RSE dans les entreprises.
En sus des régulations issues des organismes internationaux on nationaux, de très nombreux dispositifs privés ont été développés ; ils se proposent d'aider la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises et recouvrent une multitude d'instruments.

4.1. Les référentiels liés à la RSE

D'une manière générale les référentiels que nous allons évoquer sont des outils qui ont vocation à encourager les entreprises à progresser sur la voie de la RSE. Certains sont des normes donnant lieu à certification, d'autres sont des labels décernés par des organismes divers d'autres enfin, sont construits par des agences de notation sociétale (ou extra financière).

Les principales normes ayant vocation à certifier les activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE peuvent être regroupées en trois catégories.

- Les normes ISO, d'inspiration et de portée globale ;
- La norme EMAS, applicable dans l'union européenne ;
- Trois autres normes plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout dans le monde

Les normes ISO

Les deux normes ISO1, les plus connues sont les séries ISO 9000 et ISO 14000, qui traitent respectivement du management de la qualité et du management environnemental. Elles sont appliquées par plus d'un million d'organisations dans 175 pays[133] . Si la série ISO 9000 peut être considérée comme entrant dans le périmètre de la RSE, dans la mesure où elle vise essentiellement les efforts qu'une organisation réalise pour répondre aux exigences de qualité de ses clients et améliorer leur satisfaction, la série ISO 14000 fait, elle, clairement partie du domaine de la RSE.

ISO 14000

En effet, la série ISO 14000 cible une des dimensions de la RSE, la dimension environnementale ; elle se focalise sur les efforts qu'une organisation accomplit pour réduire les impacts néfastes de ses activités à cet égard, et pour améliorer en permanence sa performance environnementale. Plus spécifiquement, ISO 14001 définit les exigences relatives à la mise en œuvre d'un système de management environnemental (SME), et favorise, pour l'organisation concernée, une approche holistique de sa politique environnementale.
Mais c'est surtout le référentiel ISO 26000, qui est explicitement consacré à la responsabilité sociale/ sociétale des organisations. Construit en cohérence avec d'autres référentiels existants comme le Global Compact de l'ONU ou les normes de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), il se distingue des séries ISO 9000 et ISO 14000 en ce qu'il ne porte pas sur un système de management, et n'est pas non plus une norme donnant lieu à certification, mais une série de lignes directrices.
Publiée depuis le 1er novembre 2010, la norme ISO 26000 a pour objectif de définir clarifier et uniformiser la RSO au niveau international. Les organisations volontaires pourront s'appuyer sur ce document de référence afin de s'engager dans une démarche socialement responsable. Selon cette norme, l'objectif de la responsabilité sociétale étant de contribuer au développement durable, incluant la santé et le bienêtre de la société. Cette norme est volontaire et n'est pas destinée à servir de preuve de l'évolution du droit international.
L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Ces principes sont au nombre de sept : responsabilité de rendre compte, transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, respect des normes internationales de comportement, et enfin, respect des droits de l'homme.

La norme européenne EMAS

La norme environnementale EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme,* en français : système communautaire de management environnemental et d'audit), a été lancée en 1995par la Commission européenne, pour permettre aux entreprises du secteur de l'industrie d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale. Elle a fait l'objet d'une révision en 2001, portant essentiellement sur les points suivants :

- Elargissement de son champ d'application, de manière à englober toutes les organisations qui ont des effets marquants sur l'environnement de manière directe ou indirecte telles que les institutions financières te les administrations publiques.
- Compatibilité avec la norme ISO 14001.
- Nécessité d'une implication des employés dans sa mise en œuvre.
- Incitation à la participation des PME, en recourant à différents moyens pour les soutenir.

Pour être éligible à l'accréditation EMAS, une organisation doit satisfaire aux quatre conditions suivantes : mener un diagnostic environnemental, mettre en place un système de management environnemental, effectuer un audit environnemental et enfin, rédiger une déclaration de performance environnementale.

[133] LEPINEUX F. et al, La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques, Ed. Dunod, 2010, p148.

Autres normes anglo-saxonnes (AA 1000, SA 8000 et OHSAS 18001)

La série des normes AA 1000 (AA signifiant « Accountability » a été créée par L'Institute of Ethical Accountability (ISEA) en 1999. Développées en se fondant sur des consultations multipartites, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance selon les dimensions sociales et éthique, et mettent l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes.

Fondée sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la norme SA 8000, lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities- aujourd'hui Social Accountability International (SAI)- se consacre spécifiquement aux droits des travailleurs, et couvre les domaines suivants de la RSE : travail des enfants, travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale et de négociation collective, la discrimination, les sanctions disciplinaires, le temps de travail, la rémunération et les systèmes de management.

Révisée en 2001, suite à une large consultation multipartite ayant aboutit à un consensus, cette norme certifie pour les entreprises qui y souscrivent, que dans l'ensemble du périmètre qu'elles recouvrent, les conditions de travail sont décentes et respectent la dignité humaine.

OHSAS 18001, la norme d'origine britannique OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assesment Series) est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, elle s'est imposée comme une référence au plan international en matière de management de la sécurité et de la prévention des risques d'accidents de travail.

L'OHSAS 18001 a été révisée en 2007, dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité Environnement), cette norme est entièrement compatible avec les référentiels ISO 9001(qualité) et ISO 14001 (environnement).

A l'instar des normes que nous venons d'évoquer, les labels relatifs à la RSE font également partie de la *SOFT law* qui incite les entreprises – et d'autres types d'organisation- à mieux assumer, sur la base d'une démarche volontaire, leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Toutefois, à la différence des normes, qui prévoient une procédure de certification concernant tel ou tel aspect, du fonctionnement d'une organisation, ces labels portent le plus souvent sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource, et sont accordés dès lors qu'un certain nombre de critères sont respectés.

Au-delà des normes et des labels, un troisième type de référentiel, contribue au processus d'institutionnalisation de la RSE, il s'agit des méthodes d'évaluation des entreprises développées par les agences de notation « sociétale » (ou extra financière). Ces « agences » -Terme générique recouvrant des organismes assez divers, qui peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche – ont essaimé dans le contexte du développement de l'Investissement socialement responsable (ISR) depuis les années 1990, on en compte aujourd'hui environ une cinquantaine à travers le monde, principalement en Europe, mais aussi aux Etats-Unis et en Asie.

Leur travail consiste à rassembler des informations (à travers des documents publics, des questionnaires des entretiens) sur les entreprises visées ; à établir le profil de ces entreprises en analysant ou en notant (rating) leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE ; et à les sélectionner par un processus de filtrage (screening) qui dépend des critères propres à chaque organisme.

En conclusion, retenons que les multiples dispositifs d'encadrement de la RSE- qu'ils soient contraignants comme les règlements européens ou les législations nationales (hard law), ou incitatifs comme les déclarations de principes ou lignes directrices internationales, les normes, les labels ou les méthodes d'évaluation des organismes de notation (soft law)- , contribuent à son institutionnalisation.

4.2. Les outils de la RSE

Nous pouvons cités les outils les plus utilisés suivants :

Le reporting social

Le reporting social consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. Bien qu'il existe une grande diversité des formes de reporting social et parfois même des objectifs différents, une norme privée internationale rallie de plus en plus les suffrages des entreprises multinationales : la GRI, Global Reporting Initiative.

L'audit de la RSE

A la suite du modèle de Wood (1991), on compare parfois la PSE à une pyramide à trois degrés :

- Le sommet est constitué par les principes (précaution, équité, transparence) et les engagements que l'entreprise a souscrit vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- le centre se compose de processus de déploiement opérationnel ;
- La base comprend l'ensemble des résultats obtenus.

Ainsi, le processus d'équité peut se traduire par des processus de fixation des salaires, des primes et des augmentations, tandis que les résultats de ce principe et de ces processus sont constitués des décisions prises et par les niveaux de rémunération absolus et relatifs qui résultent de ces décisions. L'audit interne ou externe de la RSE portera, d'une part, sur l'existence et la qualité des processus au regard des principes et des engagements, et d'autre part, sur les résultats atteints au regard des principes des engagements et des processus. La gestion d'une RSE arrivée à maturité consiste en un bon alignement des trois niveaux : les principes et les engagements sont clairement exprimés et communiqués, ils sont déployés en processus efficaces et efficients et l'ensemble donne de bons résultats, exprimés de façon compréhensible et avec transparence.
L'audit de la RSE peut être interne ou externe. Dans le premier cas, l'audit interne a pour mission première d'évaluer la qualité du contrôle interne, en faisant ressortir et analyser les risques. En fonction de cette analyse, la direction générale planifie des missions d'audit de la RSE, avec articulation entre audit interne et audit externe. Il est un domaine très important pour lequel l'audit externe est souvent sollicité c'est la chaîne de sous-traitance et les fournisseurs. De plus en plus d'entreprises s'engagent à mettre sur le marché des produits et services « socialement responsables » ce qui suppose qu'elles vérifient les conditions de production de leurs partenaires en amont et en aval.

Le conseil aux entreprises autour de la RSE

De nombreuses propositions s'adressent aux entreprises et contribuent au développement de pratiques RSE. Trois exemples de création d'outils de diagnostic adaptés à la RSE se détachent d'une offre assez dense :

- Un guide issu de « CSR Europe » qui est un réseau créé par Jacques Delors et soutenu par l'Union Européenne. Ce guide traduit en français et développé par « Alliances pour la RSE », est adapté aux PME. Il se compose de questions à poser au dirigeant pour lui faire prendre conscience des progrès envisageables pour son entreprise.
- Le « bilan sociétal » propre au secteur associatif. Il se compose d'un questionnaire de 160 questions pour les parties prenantes internes et 100 pour les parties prenantes externes. Chaque partie prenante répondant aux mêmes questions il est possible de mettre en évidences des écarts entre les administrateurs, les militants, les bénévoles, les salariés et les bénéficiaires.
- Ecopass 3D, outil de diagnostic qui s'appuie sur l'ensemble des normes de RSE pour la mise en place d'un système de management de la RSE permettant le calcul d'un indicateur de suivi global de la RSE.

A souligner que certains outils de diagnostic sont plus limités et ne prennent en compte qu'une dimension de la RSE.

Les chartes d'éthiques ou codes de déontologie

Dans le domaine de la GRH, le besoin d'éthique a toujours existé, notamment de la part des salariés qui entendent être respectés en tant que personne et être traités avec justice. Dans certains cas, ils ont également besoin de savoir ce qui est permis et ce qui est interdit dans les relations avec les tiers. Ainsi, sur l'influence de sociétés multinationales anglo-saxonnes, nombres d'entreprises se sont dotées de chartes éthiques plus ou moins détaillées. Ces chartes deviennent des références pour tous, mais elles peuvent également poser des problèmes d'application dans des contextes différents de celui qui les a vu naître.
L'outillage de la RSE est donc diversifié et même si dans de nombreux cas des techniques existantes ont été repeintes aux couleurs de la RSE, dans d'autres cas il s'agit bien d'innovation dans le champ du management.

5. L'entreprise algérienne et la RSE : état des lieux

Les entreprises algériennes se mettent à la norme ISO 26000. Depuis 2011, seule une douzaine d'entreprises et d'organisations ont bénéficié d'un programme d'accompagnement assuré par l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) et l'ISO et financé par l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI) dans le but d'encourager l'adoption et l'utilisation de cette norme. Le programme fait partie d'un projet global destiné aux pays en développement dans la région Moyen orient et Afrique du nord (MENA).

En 2011, au lancement du programme pilote, NCA Rouiba et le Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction (CETIM) ont été les toutes premières entreprises. En 2013, six entreprises (SEAAL, SAIDAL, Cosider, Hydro management, la socothyd, l'entreprise Star) et l'Ecole nationale supérieur de management. En 2014, quatre entreprises vont être implémentées à la norme ISO 26000. Il s'agit de la filiale « carburants de naftal », de l'entreprise Amimer Energie, de hassi messaoud multi catering, de la société Oriflamme spécialisée dans la production de produits cosmétiques.

Ainsi,« parler de gouvernance à travers elle de RSE encore est prématuré pour de nombreuses d'entreprises algériennes », pour reprendre les propos du Professeur Salem Abdelaziz[134]. En effet, la conjoncture économique nationale est marquée par un manque chronique de coordination entre les actions environnementales, économiques et sociales au sein de nos sociétés, exceptions faite probablement pour celles qui ont adoptés des systèmes de management dans les trois domaines cités ci-dessus.

Pour certaines entreprises étatiques et non des moindres, leurs activités sont restreintes à des activités occasionnelles dans le domaine de la philanthropie basées sur le bon vouloir, ce qui réduit les effets sociaux d'entraînement et les maintient dans la sphère des investissements improductifs aléatoires.

Le professeur Salem Abdelaziz, incombe l'absence des outils de gouvernance ou de RSE dans nos entreprises, entre autres, aux causes suivantes :

- à l'aspect de l'information étatique. Nombre de nos entreprises manquent le plus souvent de données ou de statistiques fiables ainsi que d'analyses sérieuses utilisables dans leurs affaires, surtout en ce qui concerne le volet environnemental et social. En l'absence d'évaluations et d'études crédibles, il est difficile de faire de la prévoyance (donc de faire de la gestion), ce qui affecte négativement la portée de l'intégration de la RSE et de la gouvernance dans l'effort stratégique de l'entreprise.
- « la bonne gouvernance de l'entreprise nécessite un assainissement de son environnement car on ne peut demander à une entreprise de s'astreindre à des règles de fonctionnement saines, transparentes et de répondre aux normes économiques universelles, lorsque face à elle, l'Etat laisse faire un secteur informel envahissant et une contrefaçon galopante. »
- « Le secteur privé auquel on demande de se conformer à la bonne gouvernance, a-t-il réellement les moyens de se hisser au niveau de cette exigence universelle alors que son existence est encore balbutiante et désordonnée », selon Abdelatif ACHENHOU, consultant économique de l'Etat.

S'agissant des pratiques en matière de la gestion des ressources humaines, la ressource humaine dans les entreprises publiques algériennes, continue à souffrir :

1. Les potentialités de l'Algérie sont incontestables, sa grande richesse est représentée par ses ouvriers et ses cadres. Cependant, cette richesse est mal utilisée. L'Algérie est le seul pays au monde où les cadres, en général, étouffent sous la pression de la marginalisation et l'absence d'un système rationnel de gestion de leur carrière. (S. MOUHOUBI cité in L. MELBOUCI).[135]
2. Les ressources sont sous-utilisées à cause d'un environnement non propice aux affaires, même avec l'ouverture et les réformes économiques, des comportements ou routines sont enracinées à cause du socialisme et de la rente pétrolière, à titre d'exemples :

- La formation des prix n'a aucun rapport avec l'offre et la demande,
- Les entreprises publiques, malgré l'ouverture, n'ont pas de contraintes objectives qui les obligent à réduire leurs coûts et augmenter leur productivité.

[134]SALEM A. et KHELLADI M., Le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes »,http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/SALEM%20%20Abdelaziz.pdf

[135] MELBOUCI L., le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission, Ed. EL AMEL, 2008, p 387.

- La grille ou les niveaux de rémunération sont fixes par rapport aux titres dans l'entreprise plutôt que par rapport à la contribution des individus ou à la relation coût/performance.
- Le critère de recrutement des cadres ne semble jamais avoir été la compétence, mais l'appartenance ou l'allégeance à des clans et le clientélisme (Y. BOUDJENAH, 2002, cité in MELBOUCI L).
- Le véritable talon d'Achille des entreprises publiques reste à beaucoup d'égard, la management fonctionnant selon le système de parachutage des PDG et du népotisme de leurs dirigeants sur le plan de la gestion.
- Absence de transparence, la décadence de la fonction de managers, les systèmes de planification, d'organisation et de contrôle défaillant expliquant peut être 60 à 80% du volume de l'endettement. En revanche aucun rapport Mondial (BM) ou national n'a fait référence à l'absence des vraies compétences en Algérie.
- Le délit de mauvaise gestion étant inscrit dans le code pénal, les managers de l'entreprise publique ne réagissent qu'avec des écrits de la tutelle faisant fi » de l'importance du temps et de la compétence ; le dirigeant n'est là que pour servir les besoins exprimés par sa tutelle.
  C'est pourquoi le management de l'entreprise algérienne est « mis en veilleuse » par la rente pétrolière.
  En somme l'entreprise publique algérienne est caractérisée par une gestion inadéquate : Horaire de travail de type administratif, faible implication de la compétence humaine, pas de contrainte d'efficacité, copinage important, peu de motivation salariale, interférence de la tutelle, et enfin recherche des soutiens financiers institutionnels dès qu'il y a des difficultés.

Conclusion

En somme, l'entreprise publique algérienne est caractérisée par une gestion inadéquate et le management de celle-ci est « mis en veilleuse » par la rente pétrolière.
Aussi, et pour reprendre la conclusion du Pr SALEM Abdelaziz, nous pouvons tout simplement avancer qu'actuellement les méthodes ou instruments de la gouvernance et de Responsabilité sociale des entreprises sont encore à un stade embryonnaire et que l'utilisation de ces méthodes dans le milieu des affaires en Algérie relève malheureusement beaucoup plus de l'utopie que de réalité.

Bibliographie

Acquier Aurélien et Aggeri Franck, une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, revue française de gestion, N°180/2008.
Capron Michel et al, ISO 26000 : une norme « hors norme » ? vers une conception mondiale de la responsabilité sociale, Editions Economica, 2011.
Capron Michel et Quaire L- Lanoizelee Françoise : la responsabilité sociale d'entreprise, collection repères, Editions La découverte, Paris, 2007, 2010.
Gendron Corine et al, repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, revue internationale de psychosociologie, volume XIV, N°33, Ed. ESKA, 2008.
Giuliano Romina, performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°257-RSE, septembre-octobre 2012.
Gond Jean-Pascal et Igalens Jacques, la responsabilité sociale de l'entreprise, Editions PUF, 2010.
Igalens Jacques et Point Sébastien, vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes, Editions Dunod, Paris, 2009.
Lepineux et al. (Rose Jean jacques, Bonani Carole et Hudson Sarah), la responsabilité sociale d'entreprise, théorie et pratique, Editions Dunod, 2010.
Melbouci Leila, le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission, Ed. EL AMEL, 2008.
Salem A. et Khelladi M., Le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes »,**http://fseg.univtlemcen.dz/larevue07/SALEM%20%20Abdelaziz.pdf**

RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) DANS UN CONTEXTE DE CONFLIT ARME ET DE CONSTRUCTION DE LA PAIX: SUCCES ET ECHECS EN COLOMBIE

Andrés MARIÑO-ARÉVALO
Coordinateur Maestría en Gestión de Organizaciones - Universidad Central de Colombia
Grupo de Investigación en Gestión de Organizaciones – GIGO - Bogotá, Colombie.
amarinoa@ucentral.edu.co

Introduction

La société colombienne vit l'un des conflits les plus intenses et prolongés du monde entier, touchant à l'ensemble de la société colombienne, avec des implications sociales, politiques et économiques principalement. Malgré les dynamiques du conflit et ses impacts, l'économie a progressé les dernières années, ainsi que l'investissement d'entreprises colombiennes et étrangères, non seulement dans les villes plus importantes du pays mais aussi dans des régions historiquement marginalisées.

Certaines de ces entreprises identifièrent l'importance des programmes de RSE pour pouvoir agir dans des milieux caractérisés par des besoins sociaux insatisfaits et des modes de vie des habitants affectés par la méfiance et la peur. Ainsi, on propose d'étudier deux cas opposés : d'une part celui d'ISAGEN, constituant un succès en termes d'RSE, et d'autre part celui de *Chiquita Brands*, constituant un échec.

ISAGEN, une entreprise du secteur énergétique, a promu la création de *Prodepaz* dans la région d'*Antioquia* en Colombie avec son programme de RSE. Les impacts de long terme consolidèrent la participation de la communauté dans 5 dimensions affectées par le conflit armé dans la région : 1) sociale, 2) économique, 3) politique, 4) pédagogique et 5) productive. Ces interventions permirent à ISAGEN d'avoir des relations plus proches avec la communauté dans l'une des régions les plus importantes pour ses activités.

Par ailleurs, *Chiquita Brands* – entreprise multinationale de production et commercialisation de fruits-, malgré être reconnue au niveau international pour ses programmes de RSE en Amérique Centrale, a été signalée en Colombie de mettre en place des pratiques totalement opposées à la nature de la RSE : 1) financement de groupes paramilitaires, et 2) accusations d'assassinats de syndicalistes. Ces actions mettent en évidence l'incohérence des efforts de RSE en Amérique Central face aux activités illégales de *Chiquita Brands* en Colombie.

Ainsi, on se demande quel est-le rôle des entreprises dans le conflit armé et la construction de la paix en Colombie à travers ses pratiques de RSE ? Les cas présentés permettent de comprendre quelques impacts, positifs et négatifs, des organisations dans leur milieu, considérant que la RSE doit aller au-delà des programmes proposés par ces entreprises, et faire partie intégrale de la culture organisationnelle, des stratégies et des moyens dont elles disposent.

1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a beaucoup d'approches théoriques et pratiques, notamment à partir des entreprises, des sujets qui y travaillent, de la société à laquelle elles appartiennent, et de concepts tels que la liberté, la responsabilité, l'éthique, l'équité, les aspects juridiques, entre autres. Le concept de RSE fut l'objet d'une confusion conceptuelle importante, due à son caractère récent « en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires

et des obligations légales qui contraignent leurs décisions : les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société convergent à terme » (Allouche, Huault et Schmidt, 2004, p. 2390). Néanmoins, il est évident que l'environnement joue un rôle fondamental à l'heure de parler de RSE, et dans cette approche, la théorie des parties prenantes (*stake holders*) est omniprésente (Cazal, 2011).

Différentes approches de RSE permettent de comprendre son importance non seulement comme discours, mais aussi comme pratique à l'intérieur des entreprises, tenant compte de l'impact dans l'environnement et dans la société en général. Il est tout aussi important de comprendre le caractère volontaire et éthique de la RSE, comme une contribution à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et le développement des sociétés.

Pour Schvarstein (2003), si l'on parle de la RSE il faudrait parler de la liberté, et donc d'*accountablity* et *responsability*, en référence à la reddition de comptes aux autres (aux parties prenantes, par exemple), et d'assumer une fonction d'autoévaluation des actions faites par l'entreprise. Selon Quirós et Marín (2013), cela implique une première étape de 'responsabilité interne', et une deuxième étape d'analyse de l'accomplissement des engagements préalables. Selon Casal, « la RSE implique une invitation à repenser l'entreprise (…) Elle tient compte non seulement de l'entreprise mais aussi des relations avec la société » (2011, p. 1).

Pendant longtemps la RSE fut pensée comme un élément secondaire dans les organisations. La poursuite de l'efficacité et des bénéfices économiques concentraient les préoccupations des managers. En ce sens, Alvarado, Bigné et Currás (2011) indiquent que l'intérêt de certaines entreprises en matière de RSE surgit de l'intérêt de recevoir une 'récompense' provenant des parties prenantes, donc, la RSE devint une stratégie additionnelle pour réussir les objectifs organisationnels et augmenter les bénéfices.

Pour le *World Business Council for Sustainable Development* (2002), le concept de RSE est lié à l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique, et donc à l'amélioration de la qualité de vie dans la société. Valenzuela (2004) ajoute l'élément environnemental, sans négliger la création de valeur pour les entreprises dans un environnement de dialogue, justice et responsabilité. Dans cette dimension de la RSE, la norme ISO 26000 (2010) renvoie aux impacts causés par les entreprises dans la société et l'environnement, dans un contexte éthique et cohérent avec la loi.

Pour Raufflet (2010), la RSE vise à décrire, analyser et comprendre les liens entre les entreprises et d'autres acteurs sociaux. Cependant, ce point de vue ne surgit pas spontanément, mais répond à la dynamique historique que certains auteurs ont mit en évidence. Raufflet affirme que l'on peut parler de deux faits qui ont marqué l'importance du surgissement de la RSE : la mise en question du modèle socio-économique actuel, et la crise écologique dérivée de ce même modèle.

Dans la classification des différentes approches de RSE réalisé par Garriga et Melé (2004), les auteurs mettent en évidence les Théories Politiques, stipulant que la responsabilité sociale des entreprises et leur lien avec la société proviennent du pouvoir social que celles-ci possèdent, dans le même sens proposé par Drucker (1973). C'est-à-dire, dans la mesure où l'entreprise a plus de pouvoir, elle aura plus de responsabilité envers la société; Donaldson et Dunfee (1999) font référence à l'existence d'un Contrat Social dans lequel la société, les institutions et les entreprises fixent leurs actions selon l'activité économique et les paramètres éthiques. Néanmoins, dans une conception politique, au-delà du pouvoir que l'entreprise concentre, on remarque la position de Cazal (2011) qui comprend l'entreprise non seulement comme une organisation inscrite dans un champ politique –en relation avec ses pratiques internes-, mais comme un acteur politique en rapport avec l'environnement.

Garriga et Mele (2004) font aussi référence aux Théories Intégratrices. Les entreprises extraient des ressources de la société en se bénéficiant de la croissance, donc la responsabilité de l'entreprise par rapport à son milieu est directement liée à leur propre survie. Carroll (1979) parle de trois dimensions : 1) le rendement patronal en fonction de la RSE, 2) les sujets sociaux que l'entreprise aborde et 3) l'orientation de l'entreprise dans sa réponse à la société. Ce modèle est proche de la proposition de Citoyenneté Corporative qui associe directement les préoccupations sociales de l'entreprise aux bénéfices économiques qu'elle peut obtenir (Champion et Gendron, 2005).

Finalement, Garriga et Melé (2004) font référence dans leur classification des Théories Éthiques à la notion du 'bien commun' et l'acceptation des responsabilités sociales des entreprises comme un devoir éthique. Quelques auteurs approfondissent dans cet axe de discussion en étudiant la relation entre les aspects éthiques et légaux. Selon Simoes et Baluteaud (2011, p. 5), « face aux pressions grandissantes dont fait l'objet l'entreprise, il est devenu primordial pour elle d'avoir l'aval des différents *stakeholders* pour ses opérations. Elles doivent, avant tout, se préoccuper des conséquences de leurs actes (…) Sans cela, l'entreprise n'apparaît pas comme légitime aux yeux de la société ».

C'est ainsi que l'éthique devient un moyen pour atteindre cette légitimité, à partir de l'exercice de la RSE, puisque le cadre juridique est insuffisant pour l'obtenir. Pour Simoes et Baluteaud (2011, p. 6), l'entreprise « doit aller au-delà de cette simple obligation légale et satisfaire également des obligations morales, institutionnelles. L'éthique comble alors le vide existant entre l'aspect légal et l'aspect moral ».

À cet égard, Navarro (2012) soutient que les organisations doivent agir dans un contexte de prudence et de justice, prévoyant les conséquences de ses actes, et agissant sur une base morale, respectant la justice. Alors, sous les paramètres de la RSE, l'entreprise agit entre la liberté et la volonté, l'éthique et les aspects légaux, générant une intégration entre les règles imposées et les valeurs librement acceptés - et proposés - par l'organisation.

Des organismes multilatéraux, comme l'*United Nations Global Compact* (s.d.) vont au-delà des actes volontaires d'une organisation à travers les programmes de RSE, et proposent quelques axes d'action autour des : Droits Humains, Standards de travail, l'Environnement et l'Anticorruption, en raison de certaines plaintes d'organisations sociales comme le Reseau International de Droits Humains –RIDH-. Par rapport au Deuxième Forum Mondial des entreprises et des droits humains, le RIDH affirme que certaines organisations se cachent sous les programmes de RSE pour violer les droits humains : « Ni les agences du système de Nations Unies ni le Groupe de Travail peuvent continuer à financer, accompagner ou soutenir les évènements de RSE dans lesquels les entreprises sont récompensées pour leurs actions "d'investissement social", tandis qu'elles continuent à violer les droits humains » (RIDH, s.d., ¶ 2).

Bien que les motivations pour que les entreprises agissent en vertu des programmes de RSE soient connues, on doit aussi parler des connotations d'agir dans le champ de «l'irresponsabilité sociale». La Broise, Lamarche et Huët (2006) identifient deux groupes d'organisations qui s'intéressent à la RSE : d'une part les actionnaires qui s'intéressent à investir dans les entreprises socialement responsables, et d'autre part les consommateurs qui punissent les entreprises qui agissent contre les intérêts des parties prenantes.

Cependant, comme l'identifient La Broise et. al (2006), il s'agit d'une punition encore précaire car le capital exerce la violence sur le travail, l'environnement et les pouvoirs publics, avec certains degrés d'impunité. Certaines grandes entreprises s'en profitent grâce à deux facteurs : le pouvoir politique et les mobilités de capital international. Outre, certaines pratiques de RSE reconfigurent les parties prenantes en affaiblissant le dialogue social, reprenant la discussion sur l'importance de la dimension politique des organisations.

Pour faire l'analyse des cas proposés, il est nécessaire de réaliser un petit parcours historique des conditions sociales et politiques de la Colombie en fonction d'un phénomène clé : le conflit armé.

2. Les entreprises dans le cadre du conflit armé en Colombie

La société colombienne vit l'un des conflits les plus intenses et prolongés du monde entier. Un conflit qui trouve ses origines dans une profonde crise sociale et politique, provenant d'une part des processus de concentration de pouvoir politique à niveau régional et national, et d'autre part de la concentration de terres et de capital. Ceci a permis l'apparition de groupes de tout caractère qui exercèrent –et exercent encore- la violence contre la société colombienne au cours des 60 dernières années : des groupes guérilleros, paramilitaires et narcotrafiquants, plongés dans une guerre implacable.

Safford et Palacios (2002) identifient quatre périodes de violence en Colombie : d'abord, la période de la violence entre les deux partis politiques traditionnels. Une deuxième période qui trouve son origine

dans les conflits agraires, et qui donna lieu à l'apparition de guérillas libérales. La troisième est d'une violence des guérillas, grâce à la transformation des guérillas libérales qui, encouragés par l'essor de la révolution cubaine en Amérique latine, ont connu un changement idéologique vers le communisme. Comme résultat, apparaissent les *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia* (FARC), *Ejército Popular de Liberación* (EPL), et l'*Ejército de Liberación Nacional* (ELN) principalement. Une dernière étape initia dans les années quatre-vingts, et continue jusqu'à nos jours. Il s'agit d'une violence liée à l'apparition de groupes de narcotrafiquants et paramilitaires qui ont eu un grand impact sur la configuration politique et économique du pays actuellement.

Les premières manifestations de la violence en Colombie surgissent à partir des divisions profondes qui existaient vers l'année 1945 entre les deux partis politiques traditionnels du pays : Libéral et Conservateur (Safford et Palacios, 2002). Bien que les confrontations fussent principalement locales et régionales, ses impacts étaient nationaux. Dans ce contexte, la dictature du général Rojas Pinilla apparut comme la seule force capable de contrôler la violence qui menaçait de se propager à travers le pays. Avec l'appui des partis politiques traditionnels, le général arriva au pouvoir en 1953.

Toutefois, à cause de la corruption et les abus de pouvoir de Rojas Pinilla, les partis libéral et conservateur signèrent en Espagne un accord pour reprendre le pouvoir, donnant lieu au 'Front National' en 1957. Il s'agit d'un accord entre les deux partis politiques traditionnels pour partager le pouvoir à tous les niveaux, y compris la présidence. Les entreprises jouèrent un rôle essentiel pour expulser Rojas Pinilla: les associations des industrielles et commerçants –Andi et FENALCO respectivement-, financèrent les manifestations et permirent à leurs travailleurs d'y participer pendant deux semaines (Rettberg, 2001).

La distribution du pouvoir, à partir du Front National, ouvrit la porte aux actes de corruption qui construisirent les bases d'une crise politique profonde et soutenue. La Colombie était un pays essentiellement agraire au milieu du XXe siècle, ayant besoin de restructurer la propriété de la terre. Néanmoins, les processus dirigés à obtenir des changements dans la propriété foncière furent arrêtés, et la réforme agraire intégrale ne fut jamais mise en place. Par contre, depuis la victoire des conservateurs en 1950, les agriculteurs qui soutenaient les guérillas libérales de l'époque furent expulsés de leurs terres, renforçant les guérillas et permettant le surgissement des FARC (Medina, 2001; Sixirei, 2011).

Alors que le gouvernement commençait à lutter contre la croissance des guérillas communistes, ces petits groupes divers prirent la décision de se fusionner. C'est l'origine des FARC, vers 1964, soutenant un discours de réforme agraire intégrale et de redistribution de la terre. L'apparition de ce groupe devint un point d'inflexion pour la violence en Colombie (Sixirei, 2011), configurant la troisième étape de la violence en Colombie.

Postérieur au surgissement des FARC, et en plein essor de la révolution cubaine, la guérilla de l'ELN surgit en 1965 avec un fort discours nationaliste ayant comme son principal objectif militaire les entreprises multinationales pétrolières et l'infrastructure électrique du pays. À cette époque, l'apparition de mouvements de gauche en Amérique latine donnait aux guérillas colombiennes le soutien et les ressources suffisantes pour agir non seulement dans les régions dans lesquelles ils faisaient présence traditionnellement mais dans tout le pays.

Dans les années 80 la guérilla occupait déjà une grande partie du territoire, suppléant l'absence de l'État dans un grand pourcentage des régions. Cette situation préoccupait les grands éleveurs et propriétaires du nord et ouest du pays, qui voyaient menacés ses affaires et propriétés. Sous l'absence de l'Etat et la menace des guérillas, ils créèrent groupes 'd'auto-défense' lesquels, jusqu'à 1982, furent considérées légitimes en Colombie, et disposèrent d'entraînement militaire de la part de l'Armée colombienne. Ces groupes donnèrent naissance aux groupes paramilitaires qui finirent par être le bras armé de l'extrême droite colombienne, donnant lieu à la quatrième période de violence.

Au même temps que les groupes paramilitaires surgirent, dans la région nord-ouest colombienne d'*Antioquia* firent apparition des groupes de narcotrafiquants dirigés par Pablo Escobar, prenant contrôle du trafic de drogues vers l'Amérique latine, l'Europe et les États-Unis principalement. Le phénomène du trafic de drogues renforça les groupes paramilitaires, car les narcotrafiquants avaient besoin de sécuriser les routes et prévenir le harcèlement des guérilleros qui voulaient l'empêcher initialement.

Sous la présidence de Bélisaire Betancourt (1982 - 1986) initièrent des processus de paix avec différents groupes guérilleros et avec la participation de groupes d'industriels en tant que négociateurs, comprenant l'importance de leur rôle dans ce processus, et en reconnaissant l'entreprise comme un acteur politique pour la société colombienne (Rettberg, 2003). Ce processus de paix atteignit la démobilisation des deux groupes guérilleros : le M19 et l'EPL. Cependant, la démobilisation des FARC et de l'ELN ne fut pas atteinte. La trêve convenue entre les FARC et le gouvernement permit la création d'un parti politique, l'*Union Patriotique* (UP), pour explorer les

possibilités de participation politique dans une éventuelle démobilisation de la guérilla. Après sa création, quelques membres de la guérilla commencèrent à participer politiquement. Cependant, d'une part les vengeances personnelles promues par les narcotrafiquants, et d'autre part la préoccupation de l'extrême droite pour la participation politique de la gauche, mène à une alliance avec les groupes paramilitaires visant l'assassinat sélectif de membres de l'UP. Cet alliance provoqua la mort de plus de 5000 personnes, inclus deux candidats présidentiels. L'escalade de la violence paramilitaire et des narcotrafiquants représenta un coup mortel pour le processus avec les FARC, lesquelles rejetèrent la possibilité de participation politique démocratique et renforcèrent le discours de la violence.
L'un des scénarios où la confrontation entre paramilitaires et guérilleros se développa c'est la région de l'*Urba* : une région bananière placée entre *Antioquia* et *Chocó*, qui malgré la crudité du conflit est très attrayante pour un grand nombre d'entreprises multinationales. L'EPL avait eu une grande influence dans la région grâce à la conformation de syndicats pour faire face aux abus des multinationales et à ses actions armées. La démobilisation de l'EPL faisait prévoir un nouveau panorama pour la région (Bachelli, 2002).
Cependant, la démobilisation de l'EPL fut considérée comme une 'trahison' par les FARC, lesquelles commencèrent une persécution aux démobilisés de l'EPL qui n'eurent pas d'autre option que de rejoindre les groupes paramilitaires pour défendre leurs vies au début des années quatre-vingt-dix. Donc, un nouveau scénario apparu : d'une part, les travailleurs appartenant aux syndicats furent accusés d'être communistes et sympathisants de la guérilla, étant systématiquement assassinés. D'autre part, les FARC assassinaient des travailleurs et habitants de la région, tout en les accusant d'être paramilitaires.
Ce scénario se répéta dans certaines régions du nord de la Colombie, où les travailleurs appartenant aux syndicats furent assassinés. Au même temps, les guérilleros furent expulsés de certaines régions par les groupes paramilitaires qui commencèrent à avoir le contrôle de plusieurs régions. L'intensification de la guerre eut plusieurs conséquences: d'une part le discours politique comme base du conflit armé commença à se diluer, et l'accent fut mis sur le discours militaire. Or, les guérillas et les paramilitaires durent assumer des dépenses beaucoup plus élevés qu'avant pour soutenir une guerre de plus en plus intense. Les nouvelles sources de financement apparurent : l'extorsion, le séquestre et le trafic de drogues (Alvarez et Rettberg, 2008).
Sous le gouvernement d'Alvaro Urine Velez, entre 2003 et 2006, eut lieu une démobilisation de groupes paramilitaires très controversée. Malgré la 'disparition' de ces groupes, apparurent les « Bari » –*Bandas Criminelles*-, qui héritaient le contrôle politique et militaire qu'avaient les paramilitaires, laissant des doutes quant à la véritable démobilisation et la disparition de ces groupes.
Actuellement, le gouvernement de Juan Manuel Santos réalise des négociations pour atteindre un accord de paix avec les FARC à Cuba. À son tour, il y a des rapprochements avec la guérilla de l'ELN pour commencer un processus de paix similaire, ce qui permet au pays de vivre une période de paix jamais connue depuis plus de 60 ans de violence.
Bien que les entrepreneurs reconnaissent que la plupart de dépenses qu'ils doivent assumer comme conséquence du conflit armé sont indirectes (Alvarez et Rettberg, 2008), l'extorsion a un grand impact dans la structure productive colombienne, puisque beaucoup d'entreprises payent aux groupes irréguliers afin d'agir dans certaines régions. Dans ce contexte, quelques entreprises paient aux groupes paramilitaires pour les protéger des extorsions et menaces de la guérilla (Rettberg, 2003a). D'autres entreprises, cependant, font des investissements sociaux très importants pour réussir des changements importants dans la société, et de cette manière créer des conditions favorables pour leur activité.

3. RSE dans un contexte de conflit armé

L'entreprise doit être responsable de l'impact de ses actions sur son entourage, mais aussi le milieu détermine les actions de l'organisation (Lopez et Marino, 2013). Dans ce contexte, la RSE joue un rôle fondamental, et divers auteurs comme Prandial et Loano (2010) travaillent sur le rôle des entreprises dans un contexte de conflit et de post-conflit. Ceci grâce à des outils comme la RSE, comprenant le rôle politique des entreprises, leur fonctionnement sous des contextes complexes, et les expériences qui eurent lieu dans contextes similaires au colombien.
La Colombie connaît différentes actions en matière de RSE. Certaines entreprises ont obtenu une reconnaissance nationale et internationale pour ses programmes. Toutefois, il y a des entreprises reconnues par leurs politiques de RSE dans d'autres pays, qui en Colombie sont responsables d'actions regrettables dans le contexte du conflit armé. Par conséquent, il convient d'analyser deux cas : ISA e ISAGEN comme un cas de succès, et *Chiquita Brands* comme un échec.

3.1. Prodepaz: La contribution d'ISA et ISAGEN a la construction de la paix

ISA et ISAGEN sont deux entreprises du secteur énergétique en Colombie et en Amérique Latine, de caractère mixte (capitaux publics et privés). La région d'Antioquia est fondamentale pour les activités de ces entreprises, car il s'agit d'une des trois régions de la Colombie où se situent les principales centrales de génération d'énergie.

ISA et ISAGEN affirment pour l'année 1998 avoir eu des effets positifs sur les régions dans lesquelles elles opèrent, grâce à la création d'emplois et la stimulation de l'économie locale. Mais aussi elles sont signalées d'avoir « généré des impacts indésirables sur les communautés, comme la rupture des liens communautaires et culturels, construites depuis longtemps par les générations qui habitent les territoires » (Molina, 2008, p. 76).

En outre, ces entreprises ignorèrent les impacts négatifs générés dans nombreuses collectivités de la région de l'Est de la région d'*Antioquia,* à cause de la modernisation industrielle, et les grands projets d'infrastructure qui furent générateurs de violence, même sous l'influence des groupes guérilleros des FARC et l'ELN dans la région.

Bien que les entreprises disposèrent de ressources suffisantes pour mener les programmes de RSE, celles-ci étaient limitées à des projets spécifiques qui semblaient désarticulés de la réalité de la région, et qui finalement servirent à justifier les discours des guérillas contre les grandes entreprises.

Cette situation obligea à réorienter les programmes de RSE d'ISA et ISAGEN dans cette région du pays. Selon le PDG d'ISA à la fin de la décennie des années quatre-vingt-dix: «On devait penser à une nouvelle relation avec les communautés et les institutions de la région pour générer des effets positifs avec les ressources destinés à soutenir les projets sociaux » (Molina, 2012, p. 133).

Ce dirigeant accepta que l'entreprise satisfasse les intérêts des directifs et qu'elle ait négligé les intérêts de la communauté en ignorant les impacts que les entreprises avaient sur celle-ci. Une fois cette erreur identifiée, de la main de la préoccupation causée par la violence croissante dans l'est d'*Antioquia* à l'époque, le contexte permit l'union de nombreux acteurs économiques, sociaux et politiques (tels que l'église, le gouvernement, les entreprises et les dirigeants locaux) pour proposer la création de *Prodepaz*, visant à construire des solutions structurelles pour parvenir à construire la paix dans la région.

Selon Molina (2008), ISA et ISAGEN fournirent les ressources financières nécessaires, alors que le diocèse de *Sonos – Ronger* donna ses connaissances de la région et le leadership, et le CINEP – *Centro de Investigación y Education Popular / Programma para la Paz*-, apporta sa connaissance sur les processus de culture politique. Finalement, le diocèse de *Barrancabermeja* apporta l'expérience dans les programmes de paix et développement dans la région du *Magdalena Medio* en Colombie.

De cette manière fut créée *Prodepaz*, avec l'objectif de générer un processus d'autonomisation, pour promouvoir des communautés qui contribuent à un modèle de développement humain intégral et durable, dans lequel tous les acteurs soient conscients de leurs contributions et leurs impacts sur les communautés qui habitent la région. *Prodepaz* travaille sur cinq dimensions (Molina, 2008): Sociale, économique, politique, éducative et productive.

Grâce à l'existence de *Prodepaz*, la région Est d'*Antioquia* transforma des expériences douloureuses vécues à cause de la violence, dans la génération de processus innovants pour la construction de la paix en Colombie à travers les Laboratoires de Paix, et dans la consolidation de processus de changements structurels des communautés, si nécessaires pour réussir la paix. ISA et ISAGEN ont poursuivi leur participation à Prodepaz au cours des années, bénéficiant 3,050 familles liées à 50 organisations pour l'année 2009 (ISA 2009).

3.2. Chiquita Brands et le para militarisme

Chiquita Brands est une entreprise de production, distribution et commercialisation bananière, l'une de plus anciennes et traditionnelles au monde, présente dans la plupart des pays d'Amérique du Sud et d'Amérique centrale. La société, fondée en 1871 sous le nom d'*United Fruit Company,* compte plus d'un siècle d'existence.

Chiquita Brands est reconnue par ses programmes de RSE au Costa Rica. Le *World Forum* Lille sur l'économie responsable, mit en lumière ses programmes fondés sur la préservation de la biodiversité dans la région de *Sarapiqui*, la participation de la communauté pour promouvoir modèles de coopération, ainsi que la promotion de la santé intégrale de leurs employés (World Forum, 2011).

L'accent mis sur l'environnement est reconnue comme une activité fondamentale pour l'entreprise, car elle aidera à préserver et à protéger la ressource principale dont elle dépend. Et l'accent mis sur les travailleurs devient fondamental pour *Chiquita Brands* parce que «des bonnes relations industrielles contribuent à améliorer leur productivité, et nous permettent d'être plus efficaces et réduire le risque de grèves et interruptions dans le travail" (Vincular, s.d., p. 15). Chiquita Brands possède des certifications sociales et environnementales telles que l'EurepGAP, ISO 14001, SA8000 et ETI BASE

CODE, et en plus l'entreprise est membre de l'alliance britannique *Ethical Trade Initiative*, qui "travaille avec les entreprises, les ONG et les syndicats pour assurer l'accomplissement des pratiques commerciales éthiquement acceptées de RSE et droits humains "(González-Pérez, 2010, p. 102).
Malgré la reconnaissance de ses pratiques de RSE, l'histoire de l'entreprise est marquée par des scandales et controverses en cours autour de ses activités illégales. Dans ses premières années, et sous le nom de *United Fruit Company,* l'entreprise fut impliquée dans un scandale dans la région colombienne de *Ciénaga*, dans laquel furent abattus un nombre incertain de travailleurs par l'armée colombienne, qui protestaient pour de meilleurs salaires et conditions de travail (Alban, 2011). Comme résultat, quelques années plus tard, l'*United Fruit Company* quitta le pays.
À la fin des années quatre-vingt, l'entreprise changea de propriétaire, et adopta son nom actuel: *Chiquita Brands*. Dans le cadre de son retour aux pays d'Amérique latine, l'entreprise prit la décision d'acheter des terres. En Colombie, elle choisit la région d'Urabá, ce qui « a correspondu avec le processus de réinsertion dans la vie civile de l'EPL, donnant un air d'optimisme dans la région » (Bucheli, 2002, p. 767).
Mais la situation de confrontation générée par les FARC à cause de la démobilisation de l'EPL, et la poursuite des combats entre les guérillas et les paramilitaires, provoqua l'exécution de massacres dans la région, affectant l'opération de *Chiquita Brands* et d'autres entreprises. Compte tenu des extorsions continues et les menaces de la guérilla, *Chiquita Brands* choisit d'effectuer des paiements aux groupes paramilitaires.
Selon Bunse et Colburn (2009) on estime que Chiquita Brands donna environ 1,7 millions de dollars aux groupes paramilitaires, lesquels, en 2009, acceptèrent à la justice colombienne d'être les auteurs de l'assassinat d'au moins 156.000 personnes (New Herald, 2009). À partir de l'aveu de l'entreprise sur les contributions aux groupes paramilitaires, un «tribunal fédéral des États-Unis (...) reçut un rapport du Département de la Justice le 10 Septembre 2007, imposant une amende de 25 millions de dollars à l'entreprise » (González-Pérez, 2010, p. 95). Le gouvernement colombien demanda aux États-Unis la possibilité d'allouer ces ressources à la réparation des victimes dans la région d'Urabá.
Après ces événements, l'entreprise essaya une stratégie visant à restaurer son image en Colombie. Toutefois, le pouvoir exercé par les consommateurs, et la réplique conséquence des protestations des travailleurs contre les pratiques de la compagnie bananière, acheva l'impensable: la sortie apparente de *Chiquita Brands* du marché colombien. Malgré cela, l'entreprise continue en Colombie à travers d'autres sociétés comme *Banacol* et *Opción Logística*, qui font actuellement l'objet d'une enquête par la justice colombienne à cause d'un paiement d'environ 1,5 millions de dollars entre 2004 et 2007 aux groupes paramilitaires.

Conclusion

Les entreprises ont de nombreuses occasions de contribuer à la réalisation de la paix. Et pour elles, il est crucial de l'atteindre. Selon Mauricio Cárdenas, Ministre de l'économie de la Colombie, la croissance serait 1% majeure en cas de la signature d'un accord de paix avec les FARC (El Espectador, 2013). Les entreprises doivent cesser d'assumer les coûts indirects produits du conflit armé, et doivent avoir l'occasion de d'ouvrir de nouveaux marchés. Cela exige non seulement la volonté des gouverneurs mais de toute la population du pays, les entreprises inclues, qui peuvent faciliter les mécanismes nécessaires pour surmonter les effets secondaires du conflit.
Il est évident que les pratiques de RSE doivent être liées aux besoins de l'environnement et des parties prenantes. La RSE ne doit pas être réduite à une stratégie de marketing pour gagner plus de participation dans les marchés. La RSE exige des pratiques qui transcendent les discours, et qui traversent tout l'épaisseur de l'entreprise. Chiquita Brands, malgré ses programmes de RSE reconnues par beaucoup d'institutions, ne parvient pas à démontrer une 'culture' de RSE de l'entreprise à tous ses niveaux, ce qui conduit à des contradictions: au Costa Rica luttent pour le bien-être de leurs travailleurs et de l'environnement, mais en Colombie ils financent les groupes paramilitaires, étant responsables directes de nombreux actes de violence (assassinats, disparitions, déplacements, etc.) dans la région d'Urabá.
En outre, il est essentiel que les organisations comprennent l'importance de mesurer l'impact de leurs actions sur le milieu dans lequel elles agissent, comme l'ont fait ISA et ISAGEN, comprenant la situation de la région d'*Antioquia* d'une manière intégrale. Les citoyens ont été compris comme une collectivité avec une représentation politique, sociale, économique et culturelle. De cette manière, les entreprises ont compris leur environnement d'une manière différente, et ont pu offrir des solutions à une communauté oubliée et à l'affût des groupes illégaux.
Les parties prenantes doivent assumer la responsabilité d'exercer des actions de «contrôle politique» aux entreprises ; elles doivent être capables de mesurer non seulement les impacts actuels que les

entreprises ont sur la société, mais les impacts potentiels. Seulement un tel audit social permettra à la société d'exiger les comportements culturels, économiques et politiques et socialement responsables aux entreprises.

Bibliographie

Albán, A. (2011). Reforma y contra reforma agraria en Colombia. *Revista de Economía Institucional*. 13 (24), 327 – 356.
Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *Congrès AGRH 2004 : La GRH mesurée*.
Alvarado, A., Bigné, E. &Currás, R. (2011). « Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad». *Estudios Gerenciales*, 27 (118), 115-137.
Álvarez, S., Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Colombia Internacional*, 67, 14 – 37.
Bucheli, M. (2002). Tras la visita del señor Herbert: UnitedFruitCompany, élites locales y movimiento obrero en Colombia (1900 - 1970). Dans: *Empresas y empresarios en la historia de colombia siglos XIX – XX*. Bogotá: Editorial Norma.
Bunse, S., Colburn, F. (2009). Chiquita en Colombia. *Revista LatinoAmericana de Administración*. 43, 12 – 18.
Carroll, A. (1979): « A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance ». *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
Cazal, D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat »,*Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 1 avril 2014. URL : http://regulation.revues.org/9173
Champion, E., Gendron, C. (2005). « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessairequête de légitimité ». *Nouvelle pratiques sociales*, 18 (1), 90 – 103.
Donaldson, T., Dunfee, T. (1999): *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publishers.
El Espectador (2013). Colombia crecería un 1% más con acuerdo de paz con las FARC.Mis en ligne le 17 octobre 2013, consulté le 8 février 2014. URL: http://www.elespectador.com/noticias/paz/colombia-creceria-un-1-mas-acuerdo-de-paz-farc-articulo-452962
Garriga, E., Melé, D. (2004). «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, 51-71.
González-Pérez, M. (2010).Más allá de la responsabilidad social empresarial: Las redes de responsabilidad social en la industria bananera. *Revista de Negocios Internacionales*. EAFIT, 3(3), 90 – 115.
ISA (2009). *Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2009*. Medellín: Autor.
ISO (2010). *Norma Internacional ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social*.
La Broise, P., Lamarche, T.,Huët, R. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*France :Presses Universitaires du Septentrion.
López, P., Mariño, A. (2013). Una aproximación a la conceptualización de la gestión de organización. Dans: *Perspectivas y reflexiones sobre gestión de organizaciones*. Bogotá: Ediciones Universidad Central.
Medina, M. (2001). El Siglo XX colombiano: Las alternativas de la paz y de la guerra. Dans: *Colombia ante los retos del Siglo XXI. Desarrollo, Democracia y Paz*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
Molina, N. (2008). La responsabilidad social empresarial plasmada en los programas de desarrollo y paz: El caso de ISA e ISAGEN y su presencia en la red PRODEPAZ. *Cuadernos de Administración*, 39, 75 – 82.
_____ (2012). *Empresa, Desarrollo y Paz: el caso de PRODEPAZ en Antioquia, Colombia*. Thèse de Doctorat. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
Navarro, F. (2012). *RSC: teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
New Herald (2009). Paramilitares colombianos confiesan 156.000 asesinatos. Mis en ligne le 12 novembre 2009, consulté le 7 mars 2014. URL: http://www.elnuevoherald.com/2009/12/11/607931/paramilitares-colombianos-confiesan.html

Prandi, M., Lozano, J. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*.Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
Quirós, E., Marín, A. (2013). « Aportes de la ética de Emmanuel Lévinas para el concepto de responsabilidad social empresarial». *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38, 16 - 26.
Raufflet, E. (2010). «Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual». *Cuadernos de Administración*, 43, 23-32.
Rettberg, A. (2003). *The business of peace in Colombia: Assessing the Role of the Business Community in the Colombian Peace Process*. Meeting of the Latin American Studies Association. Dallas, Texas, Mars 27 - 29.
_____ (2003a). Administrando la adversidad: Respuestas empresariales al conflicto colombiano. Colombia Internacional, 55, 37 – 54.
_____ (2011). *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
RIDH (s.d.). Consideraciones de cara al Segundo Foro Mundial sobre Empresas y Derechos Humanos. Mis en ligne, consulté le 13 mars 2014, URL: http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/WGSubmissions/2013/RIDH_submission%20towor king_group%20Oct_2013.pdf
Safford, F., Palacios, M. (2002). *Colombia: país fragmentado, sociedad dividida*. Bogotá: Editorial Norma.
Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*. Buenos Aires: Paidós.
Simoes, G., Baluteaud, R. (2011). *Éthique et développement durable. L'éthique dans l'entreprise*. CERDI. Mis en ligne, consulté le 11mars 2014. URL :http://ethique.perso.sfr.fr/memoire%20ethique%20dans%20l'entreprise.pdf
Sixirei, C. (2011). *La violencia en Colombia (1990 – 2002). Antecedentes y desarrollo histórico*. Vigo: Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo.
United Nations Global Compact (s.d.).*Le pacte mondial*. Mis en ligne, consulté le 23 mars 2014. URL :http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html
Valenzuela, L. (2004). *Perspectivas de la responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Manizales, Colombia.
Vincular (s.d.). *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial de países en vías de desarrollo. Caso Chile, y el impacto de la RSE sobre la industria exportadora de fruta fresca*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
World Business Council for Sustainable Development (2002).*Documento de la Red Regional*. Autor.
WorldForum (2011). Chiquita Brands: Un modelo de cooperación para mejorar el medio ambiente y la salud en Costa Rica. Mis en ligne, consulté le 10 février 2014. URL: http://www.reseau-alliances.org/es/bonnes-pratiques/moteur-de-recherche/chiquita-brands-un-modelo-de-cooperacion-para-mejorar-el-medio-ambiente-y-la-salud-en-costa-rica.html

L'IMPACT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA FIDELISATIONDANS LE SECTEUR DES TIC AU CANADA

Stéphane RENAUD
Professeur titulaire
Université de Montréal, (Québec), CANADA
stephane.renaud@umontreal.ca

François Alexandre TREMBLAY
Université de Montréal, (Québec), CANADA
francois-alexandre.tremblay@umontreal.ca

Lucie MORIN
Université du Québec à Montréal, CANADA
morin.lucie@uqam.ca

Introduction

La justice organisationnelle est au cœur de la bonne gouvernance des entreprises. Cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact de deux composantes de la justice organisationnelle, soit la justice distributive et la justice procédurale, sur le turnover des travailleurs mesuré par leur intention de rester en utilisant l'engagement organisationnel des travailleurs comme variable médiatrice. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rétention de personnel devient un enjeu majeur pour les gestionnaires en gestion des ressources humaines. Depuis les dernières années, ce problème a amené plusieurs chercheurs à s'intéresser au turnover volontaire des travailleurs (Abraham, Friedman et Thomas, 2005, 2008; Haar et Spell, 2009; Haines III, Jalette et Larose, 2010; Iverson et Currivan, 2003; Min, 2007; Mor Barak, Levin et Nissly, 2001; Park, 1994; Pilar de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez et Jiménez, 2004; Price, 2001; Selden et Moynihan, 2000).

La justice organisationnelle a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les dernières années. Avec les scandales d'envergure (par exemple Enron aux États-Unis), il devient intéressant de comprendre l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur le turnover du personnel. Ces dimensions principales sont la justice distributive et la justice procédurale. La présente étude cherche à savoir si l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester. Malgré l'existence de deux études empiriques qui confirment partiellement cette relation, l'effet médiateur de l'engagement demeure très peu exploré.

Malgré l'abondance d'études portant sur les liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover, les études recensées comportent des limites. En effet, aucune recherche canadienne ne porte sur ces liens. Il n'existe pas non plus d'étude qui ait été menée dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Par ailleurs, la presque totalité des recherches utilisent des données transversales. L'utilisation de données longitudinales permettrait de mieux éclairer les liens de causalité entre les dimensions de la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de rester.

1. Définitions, revue de littérature et problématique

1.1. Définitions des concepts à l'étude

L'intention de rester réfère à la « *probabilité (subjective) qu'un individu [conserve son] emploi à l'intérieur d'une certaine période de temps* » (Sousa-Poza et Henneberger, 2004, p. 1). Elle est une mesure pertinente du turnover. L'intention de quitter, l'opposé de l'intention de rester, demeure la mesure la plus utilisée dans les recherches effectuées au niveau individuel par rapport aux liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover (Aryee et Chay, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Cole, Bernerth, Walter et Holt, 2010; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Harris, Andrews et Kacmar, 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers, Pepermans, Hofmans, De Cooman et De Gieter, 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert, Hogan, Jiang et Elechi, 2010; Mor Barak, Levin, Nissly et Lane, 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012; Posthuma, Maertz, et Dworkin, 2007; Ramamoorthy et Flood, 2004; Siers, 2007).

L'engagement organisationnel est défini comme « la force relative de l'identification d'un individu et son implication au sein d'une organisation » (Porter, Steers, Mowday et Boulian,1974, p. 604, traduction libre). Il s'agit d'un concept qui comprend trois dimensions : 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité et 3- l'engagement normatif (Allen et Meyer, 1990). Selon ces derniers auteurs, chacune des dimensions de l'engagement affectent l'intention de rester des travailleurs au sein de leur organisation. L'engagement affectif réfère à « l'attachement émotionnel de l'employé envers son organisation, à son identification et à son implication au sein de celle-ci » (Allen et Meyer, 1990, p.1, traduction libre). En d'autres termes, les travailleurs, qui partagent un attachement émotif, qui s'impliquent et qui s'identifient à leur organisation, ressentent un engagement affectif important. Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnel la plus étudiée et la plus souvent utilisée dans les recherches (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Paré et Tremblay, 2007). Ce faisant, dans cette étude, nous nous concentrons uniquement sur l'engagement affectif.

Pour sa part, le concept de justice organisationnelle fait référence *à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation* (Greenberg, 1993, p.81, traduction libre). La justice comporte trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale et 3- la justice interactionnelle (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt, Scott, Judge, Shaw 2004, Simard, Doucet et Bernard, 2005, Kang, 2007) qui se subdivise en deux composantes soit 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle. Dans cette étude, seules les dimensions de justice distributive et de justice procédurale sont utilisées. La justice distributive est axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation (Adams, 1965, Thibault et Walker, 1975, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et ones, 2002, Colquitt, Brent, Timothy, Judge et Shaw (2004), Simard et al., 2005, Kang, 2007, Beshon, 2011). Pour sa part, la justice procédurale réfère aux processus menant à la détermination des résultats. En effet, elle fait référence à la perception de justice du travailleur en regard à l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles (Thibault et Walker, 1975; Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al. 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Colquitt et al. 2004, Simard et al., 2005,Kwon, 2006, Scott et Colquitt, 2007, Beshon, 2011).

1.2. Revue de la littérature

Liens entre la justice organisationnelle et le turnover :

Notre recensement comporte quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000) ainsi que seize autres recherches récentes (Aryee et Chay, 2001; Bal, de Lange, Ybema, Jansen van der Velde, 2011; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Poon, 2012; Posthuma et al., 2007; Ramamoorthy et Flood, 2004; Siers, 2007). Les méta-analyses auront plus d'importance dans notre synthèse puisqu'elles rapportent une grande quantité d'études.

Liens entre la justice organisationnelle globale et le turnover :Kim et Leung (2007) utilise une mesure globale de justice organisationnelle pour prédire le turnover. Les résultats indiquent que la justice organisationnelle est négativement liée à l'intention de quitter pour les Chinois, les Coréens, les Japonais et les Américains. Malgré tout, les Chinois et les Coréens restent davantage dans leurs entreprises en présence d'injustice que les Américains et les Japonais. Les auteurs expliquent que les Chinois et les Coréens sont plus résignés à accepter leur sort et qu'ils ont moins recours à des actions concrètes pour se sortir des situations injustes.

Liens entre la justice distributive et le turnover :Les méta-analyses rapportent que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter (Cohen-Charash et Spector, 2001) et au turnover des travailleurs (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000). En fait, une perception de justice distributive élevée s'accompagne d'un turnover des travailleurs inférieur. Les auteurs expliquent qu'en présence de justice distributive, les employés perçoivent une satisfaction au travail et un engagement organisationnel supérieur à l'égard de l'allocation des ressources. Cette satisfaction et engagement des travailleurs se traduisent par une intention de rester plus élevée dans l'organisation. Plusieurs études subséquentes montrent aussi que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter (Aryee et Chay, 2001; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012; Posthuma et al., 2007) et au turnover des travailleurs (Bal et al., 2011). Ramamoorthy et Flood (2004), qui utilisent une autre mesure opérationnelle, indiquent un lien positif entre cette dimension et l'intention de rester. Les auteurs proposent plusieurs théories afin d'expliquer ces résultats. Lambert et al. (2010) expliquent qu'une allocation appropriée des ressources accroît la confiance des travailleurs envers leur organisation. Cette confiance envers l'entreprise amène souvent les employés à rester même lorsqu'une offre favorable se présente. Cole et al. (2010) rapportent qu'une allocation injuste des ressources fait sentir aux employés que leur travail est de moindre signification pour l'organisation.
Plusieurs études indiquent que la justice distributive est la dimension qui prédit le mieux le turnover des travailleurs (Behson, 2011; Nadiri et Tanova, 2010). Cohen-Charash et Spector (2001) indiquent que la justice distributive et les autres dimensions de la justice organisationnelle doivent être réunit pour avoir un impact significatif sur le turnover des travailleurs.
Presque l'unanimité des auteurs conclut à une relation négative entre la justice distributive et le turnover des travailleurs. Cette relation est appuyée par quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000) et quinze recherches.
Liens entre la justice procédurale et le turnover :Les méta-analyses indiquent un lien négatif entre la justice procédurale et l'intention de quitter (Cohen-Charash et Spector, 2001) et le turnover des travailleurs (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001). Les études recensées subséquentes montrent que la justice procédurale corrèle négativement à l'intention de quitter (Aryee et Chay, 2001; Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012) et au turnover des travailleurs (Bal et al., 2011). Ramamoorthy et Flood (2004), qui utilise l'intention de rester comme mesure, rapportent que la justice procédurale est positivement liée à l'intention de rester des employés. Les employés doivent être inclus dans les processus de distributions des ressources pour susciter des comportements favorables et adéquats (Ramamoorthy et Flood, 2004). Lorsque les employés sont impliqués, ils se sentent engagés envers l'entreprise et satisfait de leur travail. Conséquemment, ces derniers resteront davantage dans l'organisation. D'après Lambert et al. (2010), les procédures injustes entraîneraient du stress et de l'épuisement professionnel au travail. Les employés seraient portés à fuir ces situations douloureuses en quittant leur poste. Griffeth et al. (2000) ne mentionnent pas la relation entre la justice procédurale et le turnover des travailleurs dans leur méta-analyse.
Lambert et al. (2010) indiquent que la justice procédurale devrait être priorisée avant toutes les autres dimensions de la justice organisationnelle. L'implication des employés dans les processus de décisions diminuerait davantage le turnover des travailleurs que les autres dimensions de la justice organisationnelle. Nadiri et Tanova (2010) concluent que la justice procédurale est la troisième meilleure dimension pour prédire l'intention de quitter. Behson (2011) est plus nuancé dans ses propos. Il compare une définition de justice procédurale globale (justice informationnelle, justice interpersonnelle et six critères de Levanthal) à une définition qui mesure uniquement la perception de justice procédurale des travailleurs. En utilisant la définition de justice procédurale globale, la relation entre la justice procédurale et le turnover des travailleurs est légèrement plus forte que la relation entre la justice distributive et le turnover. Néanmoins, en utilisant la définition de la perception de justice procédurale, l'auteur constate que la force de la relation entre la justice procédurale et le turnover diminue substantiellement contrairement à celle de la justice distributive. Ainsi, l'utilisation d'une définition, plutôt qu'une autre, changerait la force de la relation entre la justice procédurale et le turnover des travailleurs.
Dans la littérature, un consensus existe concernant la relation négative entre la justice procédurale et le turnover des travailleurs. Ce résultat est appuyé par plusieurs recherches dont trois méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Une seule étude montre une relation non statistiquement significative entre cette dimension et le turnover des travailleurs.
Liens entre l'engagement organisationnel et turnover :

Quatre méta analyses ont examiné l'impact de l'engagement organisationnel sur le turnover et arrivent à la conclusion que l'engagement organisationnel est négativement associé au turnover des travailleurs Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000). Trois études subséquentes (Abraham et al., 2005; Mor Barak et al., 2005) montrent également que l'engagement organisationnel a un impact négatif sur l'intention de quitter et un impact positif sur l'intention de rester (Simons et Roberson, 2003). Plusieurs des études mentionnées rapportent que l'engagement organisationnel est l'un des meilleurs déterminants du turnover.
D'autres auteurs mettent en lumière l'engagement organisationnel comme une variable médiatrice dans leur étude. Ramamoorthy et Flood (2004) concluent que la relation entre la justice organisationnelle (justice distributive et procédurale) et l'intention de rester est positive et indirecte. Cette recherche rapporte que l'engagement affectif a un effet médiateur sur cette relation. Un autre auteur (Poon, 2012) rapporte que le lien entre la justice distributive et l'intention de quitter, en passant par l'engagement affectif, est négatif et indirect. Autrement dit, une perception de justice distributive ou procédurale est associée à une hausse de l'engagement organisationnel et, par conséquent, à une diminution du turnover des travailleurs.
Toutes les études recensées rapportent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le turnover des travailleurs. Les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et trois études le confirment. En fonction de deux autres recherches (Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004), l'engagement organisationnel agit à titre de variable médiatrice.

1.3. Limites et problématique

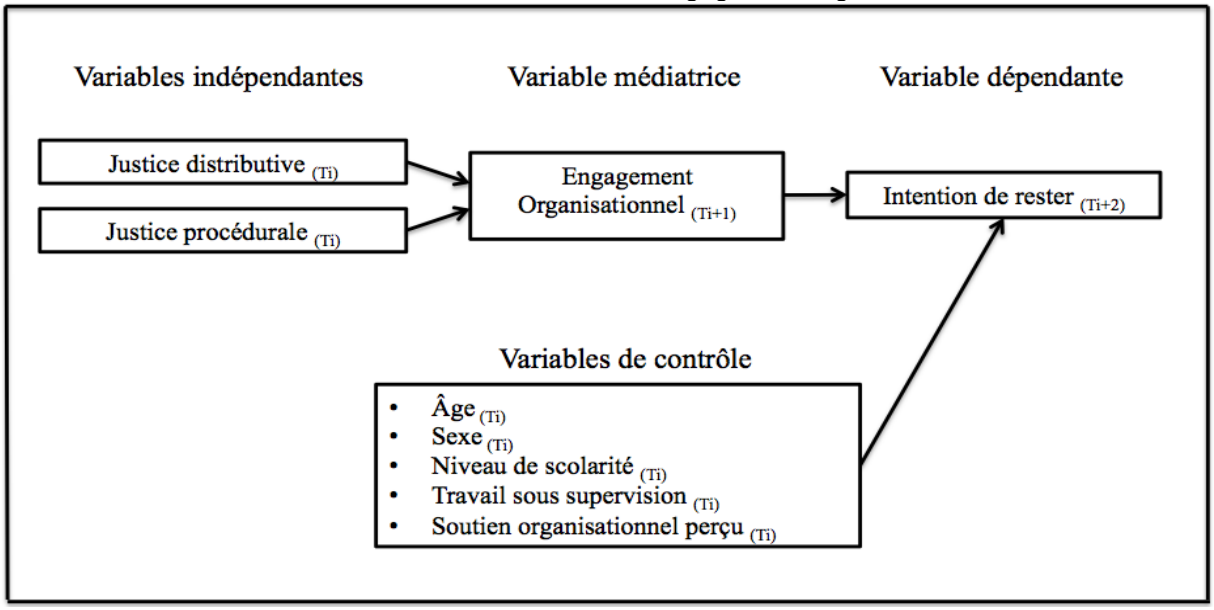
La littérature scientifique actuelle comporte certaines limites. La presque totalité des études répertoriées ont utilisées des données transversales; c'est-à-dire que ces données sont colligées sur une seule période de temps. Les données transversales ne permettent pas d'établir la direction de causalité qui existe entre les variables. Ainsi, seulement deux études utilisent des données longitudinales (Bal et al., 2011; Posthuma et al., 2007). Ces données permettent de s'assurer du lien de causalité entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover des travailleurs. Nous utilisons des données longitudinales pour déterminer la direction causale entre la justice distributive et procédurale et le turnover des travailleurs.
Les études recensées sont majoritairement basées sur des données autres que canadiennes. Par exemple, Kim et Leung (2007) comparent la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter chez les travailleurs asiatiques (Chinois, Coréens, Japonais) et américains. D'autres recherches ont été effectuées au Pays-Bas (Bal et al., 2011), en Nouvelle-Zélande (Haar et Spell, 2009), en Belgique (Jegers et al., 2012), en Turquie (Nadiri et Tanova, 2010) et aux États-Unis (Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Lambert et al., 2010; Posthuma et al., 2007; Siers, 2007). Dans la recherche, nous utiliserons des données canadiennes qui représentent mieux la réalité de ce marché du travail.
Nous avons répertorié plusieurs études empiriques portant sur la justice distributive et procédurale et le turnover des travailleurs dans divers secteurs d'activités. Ces secteurs sont le secteur hospitalier (Nadiri et Tanova, 2010; Posthuma et al., 2007), de l'éducation (Jegers et al., 2012), manufacturier (Ramamoorthy et Flood, 2004), de l'approvisionnement de l'eau (Harris et al., 2007), militaire (Cole et al., 2010), correctionnel (Lambert et al., 2010), de l'ingénierie (Poon, 2012) et de l'hôtellerie (Nadiri et Tanova, 2010). Néanmoins, aucune étude n'a été menée dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Ce secteur d'activité connaîtra une pénurie anticipée de main-d'œuvre d'où l'importance de mieux comprendre le turnover des travailleurs.
Seulement deux études recensées (Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004) portent sur l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Ces recherches indiquent que l'engagement affectif agit comme médiateur entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover des travailleurs. En effet, les autres dimensions de l'engagement organisationnel n'auraient pas d'effet médiateur significatif (Ramamoorthy et Flood, 2004). Ces études comportent certaines limites. D'abord, l'utilisation de données transversales ne permet pas de mesurer le lien de causalité entre la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et le turnover des travailleurs. De plus, Ramamoorthy et Flood (2004) se servent uniquement du «salaire» comme variable de contrôle. Poon (2012) n'utilise pas de variable de contrôle. Dans la présente étude, nous utiliserons des données longitudinales et plusieurs variables de contrôle afin de déterminer la direction de la relation.
En résumé, cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques. Elle permettra de mesurer l'impact de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Pour ce faire, nous utiliserons des données longitudinales afin de connaître la direction de causalité de cette relation. Cette recherche est aussi très pertinente puisqu'elle sera la première à utiliser des données provenant du secteur des

TIC au Canada. Il est intéressant d'analyser l'intention de rester dans ce secteur spécialisé, en pleine expansion et qui est une richesse importante pour l'économie canadienne.

1.4. Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses

La Figure 1 présente le modèle d'analyse à l'étude. La justice distributive et la justice procédurale expliquent l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. Tel que mentionné précédemment, deux études rapportent que l'engagement organisationnel agit à titre de variable médiatrice entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover(Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004). L'indice «$_{Ti}$» réfère à la notion de temps. La recherche étant de nature longitudinale, certaines variables ont été mesurées à divers moments ($_{Ti, Ti+1, Ti+2}$).

Figure 1 :
Modèle longitudinal du lien entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester des travailleurs avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel



Légende : $_{Ti}$ = Temps

La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) permettent d'expliquer l'impact de la justice distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Selon la théorie d'Adams (1963), les travailleurs et l'employeur voient leurs rapports sociaux comme une relation d'échanges. Ces relations s'expriment en fonction du ratio contributions/rétributions. Les contributions réfèrent aux efforts fournis par un individu tandis que les rétributions sont les bénéfices résultants des efforts fournis. Un individu s'attend ainsi à recevoir des rétributions proportionnelles aux contributions qu'il a fournies. À la suite de l'analyse de son ratio, l'individu le compare à celui d'un référent dans le but de savoir si l'allocation des ressources est équitable. Un ratio supérieur se traduira par une perception d'injustice distributive par un employé et vice-versa (Adams, 1963). Si le ratio est supérieur, le travailleur utilisera une stratégie pour diminuer ses contributions notamment en termes d'engagement organisationnel. Cette baisse d'engagement face à l'entreprise s'accompagnera logiquement d'une faible intention de rester.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) présente aussi le travail comme une relation d'échange entre les travailleurs et l'employeur. Cette relation se base sur l'évaluation des bénéfices et des coûts dégagés en fonction de cet échange. Dans son étude, Blau (1964) tient compte de deux principes : 1- l'échange volontaire des ressources et 2- la norme de réciprocité (Blau, 1964). L'échange volontaire des ressources réfère aux avantages que l'organisation offre à l'employé en échange d'un service. Les ressources peuvent être tangibles (promotions, formations, etc.) ou intangibles (occuper un poste prestigieux. etc.). Dans la mesure où l'employé considère avoir reçu sa juste part de ressources, il se sentira volontairement redevable envers son entreprise. On parle ici de la norme de réciprocité (Blau, 1964). En fait, cette théorie porte à croire qu'un employé, qui bénéficie d'une allocation équitable des ressources, percevra une justice distributive. Cette perception, créée par les avantages

organisationnels offerts, poussera l'employé à hausser volontairement son engagement organisationnel. Au final, l'accroissement de l'engagement organisationnel se traduira par une intention de rester plus élevée. Dans le même ordre d'idées, plusieurs études empiriques confirment la relation négative entre la perception de justice distributive et le turnover(Bal et al., 2011; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012), dont quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Carash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000). D'autres recherches montrent que le lien entre la justice distributive et l'intention de rester est positif et indirect via l'engagement affectif (Ramammoorthy et Flood, 2004). Quant à Poon (2012), il conclue que cette relation est négative et indirecte, mais en utilisant l'intention de quitter comme variable dépendante.

La théorie de Leventhal(1980) permet d'expliquer l'impact de la justice procédurale sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Cette théorie présente six règles à suivre afin de dégager une justice procédurale plus importante. Les six règles sont : 1- le niveau d'éthique de la procédure, 2- la suppression des biais procéduraux des autorités décisionnelles, 3- la qualité des informations fournies pour les prises décisionnelles, 4- la possibilité de renverser les décisions inéquitables, 5- l'application constante des procédures et 6- la représentativité des travailleurs dans les processus de décisions (Leventhal, 1980). Lorsque qu'un grand nombre de règles sont respectées, la perception de justice à l'égard des procédures augmente. Cette théorie fait penser que le respect des règles procédurales fait augmenter l'engagement des travailleurs envers leur organisation. Cet engagement organisationnel résulterait en une forte intention de rester. D'ailleurs, plusieurs études empiriques recensées rapportent un lien négatif entre la justice procédurale et le turnover (Aryee et Chay, 2001; Bal et al., 2011; Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012), dont trois méta-analyses (Cohen-Charash et Spector; 2001; Behson, 2011; Colquitt et al., 2001). Une recherche (Ramamoorthy et Flood, 2004), qui utilise l'intention de rester comme variable dépendante, indique que cette relation est positive et indirecte. L'engagement organisationnel agit en tant que variable médiatrice dans cette relation. Enfin, une autre étude montre que la justice procédurale n'a pas d'impact sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel (Poon, 2012).

Dans un contexte organisationnel, les règles à respecter sont beaucoup plus nombreuses et complexes afin d'instaurer une justice procédurale qu'une justice distributive. Selon Leventhal (1980), six règles doivent être respectées afin de percevoir la justice procédurale. L'entreprise doit instaurer des procédures qui sont 1- constantes, 2- précises, 3- corrigeables, 4- éthiques, 5- représentatives du groupe touché et 6- qui suppriment les biais procéduraux. Le respect de ces nombreuses règles nécessite plus d'efforts de la part de l'entreprise pour maintenir un niveau de justice procédurale élevé. Dans l'hypothèse où les travailleurs sont conscients de ces efforts déployés par l'entreprise, les employés devraient réciproquer davantage envers l'organisation. En conséquence, l'engagement organisationnel des travailleurs serait supérieur dans un contexte de justice procédurale comparativement à la justice distributive. Sur le plan empirique, il ne semble pas exister de consensus entre les auteurs par rapport au poids différencié de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester. Au niveau théorique, nous assumons toutefois que la justice procédurale a un effet supérieur et indirect, via l'engagement organisationnel, sur l'intention de rester par rapport à la justice distributive.
La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) supportent la relation positive et indirect entre la justice distributive et l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Plusieurs études empiriques recensées confirment cette relation. Ainsi, l'hypothèse suivante est formulée:

H1 : La justice distributive affecte positivement et indirectement l'intention de rester dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.
La théorie de Leventhal (1980) permet de prédire une relation positive et indirecte entre la justice procédurale et l'intention de rester via l'engagement organisationnel. D'ailleurs, les études empiriques supportent cette relation. Par conséquent, l'hypothèse suivante est présentée:

H2 : La justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.
À partir des théories et des explications de Masterson et al., (2000), la justice procédurale a un impact plus fort sur l'intention de rester que la justice distributive. Par contre, au niveau empirique, les auteurs

n'arrivent pas à un consensus par rapport à cette relation. En bref, l'hypothèse suivante est émise:

H3 : La justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

2. Méthodologie de recherche

Les données utilisées proviennent d'une enquête menée auprès de travailleurs d'une entreprise mondiale du secteur des (TIC). Plus précisément, notre population est constituée de l'ensemble des nouveaux travailleurs embauchés aux bureaux de Montréal entre le 1er avril 2009 et le 30 septembre 2010. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique acheminé à ces nouveaux salariés. Ce questionnaire a été complété en ligne sur le site électronique sécurisée SurveyMonkey® à partir du poste personnel de chacun des salariés. Ces derniers ont été contactés par émail et leur participation était volontaire.

Les employés ont été sollicités une première fois dans les six premiers mois suivant leur embauche, ce qui représente le temps 1 de l'étude. Les répondants au temps 1 ont été contactés de nouveau une seconde fois six mois plus tard selon les mêmes procédures, ce qui représente le temps 2 de notre étude. Enfin, les participants au temps 2 ont été sollicités une troisième fois, et ce, six mois après la seconde vague, ce qui représente le temps 3 de l'étude. Au total, 456 nouveaux salariés ont été invités à répondre au questionnaire. De ces 456 salariés, 354 ont répondu au questionnaire au temps 1, pour un taux de réponse de 77%. De ces 354 participants, 281 ont répondu de nouveau au questionnaire au temps 2, ce qui représente un taux de réponse de 79%. Pour la troisième phase de collecte de données, 237 participants ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse très élevé de 84%. Les principales variables à l'étude, l'intention de rester, l'engagement organisationnel et la justice distributive et la justice procédurale ont été mesurées à différents temps ce qui permet d'utiliser les variables de façon séquentielle et de réaliser des analyses statistiques sur des données de natures longitudinales.
Inspiré de l'instrument « Staying or Leaving Index » développé par Bluedorn (1982), **l'intention de rester** est mesurée au temps 3 sur une échelle continue. Dans le questionnaire, les participants devaient indiquer leur accord par rapport à l'énoncé suivant : « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année ? ». L'ancre 0 est égale à « extrêmement faible » tandis que l'ancre 100 est égale à « extrêmement forte ». Cette mesure d'intention de rester est fréquemment utilisée dans les recherches empiriques portant sur la rétention de personnel.

La **justice distributive** est mesurée au temps 1 avec les quatre énoncés suivants : 1- « Ce que je reçois de l'entreprise correspond à ce que j'apporte à l'entreprise », 2- « Le bonis que je reçois de l'entreprise correspond aux efforts que je mets dans mon travail », 3- « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance », 4- « Tout ce que je reçois en lien avec mon emploi est le reflet de ma contribution ». Cette mesure de la justice distributive est inspirée par le modèle de Leventhal (1980). Pour chacun des énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à six ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « un peu en accord », 5- « assez en accord », 6- « tout à fait en accord ». Enfin, la moyenne des items est calculée pour donner une variable continue. L'échelle de la variable justice distributive présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}882$).

La **justice procédurale** est inspirée des modèles de Thibault et Walker (1975) et de Leventhal (1980) et est mesurée au temps 1. Les quatre items utilisés sont : 1- « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne », 2- « Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous chez l'entreprise », 3- « Les processus de décision chez l'entreprise sont biaisés », 4- « Les processus de décision sont basés sur une information de qualité ». L'échelle de Likert à six ancres, utilisée pour la justice distributive, demeure la même pour la justice procédurale. L'affirmation de l'item 3 est posée à la négative. Le score pour cet item doit être inversé. La moyenne des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable continue. Le niveau de consistance interne de l'échelle de la justice procédurale est relativement élevé, tel que l'indique l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}738$).

Les items de **l'engagement organisationnel** au temps 2 sont inspirés du modèle de Allen et Meyer (1990). Pour chaque item, les répondants indiquent leur niveau d'accord avec les énoncés suivants : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente

beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Le niveau d'accord des répondants pour chaque item varie sur une échelle continue de Likert de sept ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en désaccord, ni en accord », 5- « un peu en accord», 6- « assez en accord », et finalement 7- « tout à fait en accord ». Les items quatre et cinq étant inversement formulés, les scores obtenus sont inversés pour pouvoir les additionner aux autres items. Enfin, la moyenne des énoncés est calculée pour donner une variable continue. L'alpha de Cronbach (α = 0,895) indique une forte intercorrélation entre les items. Ce résultat indique un excellent niveau de consistance interne de la mesure.

Les variables de contrôle sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu. Ces variables ont été mesurées au temps 1. La variable « **homme**» est une variable dichotomique codée 1 si le participant est un homme et 0 si le participant est une femme. La variable « **âge** » est une variable continue et est dérive de la question suivante : « Quel est votre année de naissance? ». La variable « **niveau de scolarité** »est mesurée à l'aide d'une échelle ordinale et est codée 1- diplôme d'études secondaires, 2- diplôme d'études collégiales, 3- diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4- diplôme universitaire de cycle supérieur. La variable « **travail sous supervision** »est une variable dichotomique codée 1 si le participant occupe un poste qui est sous supervision et 0 pour un participant qui occupe un poste qui est sans supervision. La variable « **soutien organisationnel perçu »** est aussi mesurée au temps 1. Les items de cette variable sont : 1- « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème », 2- « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être », 3- « L'entreprise me fournit les outils (ex. logiciels, matériels informatiques) nécessaires pour que je performe », 4- « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », 5- « L'entreprise soutient ses employés », 6- « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien », 7- « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Les participants répondent en fonction d'une échelle à six ancres où 1- réfère à tout à fait en désaccord, 2- assez en désaccord, 3- un peu en désaccord, 4- un peu en accord, 5- assez en accord, 6- tout à fait en accord. La moyenne des sept items est ensuite calculée pour obtenir une variable continue. Le niveau de consistance interne de l'échelle pour cette variable est élevé, tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach (α = 0,820). Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude.

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables à l'étude

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
Intention de rester d'ici 1	82,19	23,65	0	100	235
Engagement organisationnel	4,91	1,17	1,67	7	234
Justice distributive	4,03	0,91	1,50	6	231
Justice procédurale	4,12	0,81	2	6	234
Âge	30,90	5,82	20	52	234
Homme	0,87	0,34	0	1	233
Niveau de scolarité	2,72	0,97	1	4	234
Travail sous supervision	0,32	0,47	0	1	237
Soutien organisationnel perçu	4,79	0,62	2,57	6	237

3. Résultats et discussion

Le Tableau2 présente les résultats des régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs. Les régressions, basées sur la méthode des moindres carrés, sont effectuées avec la macro MEDIATE de Hayes (2013) à l'aide du logiciel SPSS. En considérant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel, ces régressions permettent de distinguer les effets directs et indirects de la justice procédurale et distributive sur l'intention de rester tout en considérant l'effet des variables de contrôle. Les régressions suivent trois spécifications. Chacune de ces spécifications contient une régression de l'engagement organisationnel et une régression de l'intention de rester. À la première spécification, seule la justice distributive et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La justice distributive, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont

subséquemment régressés sur l'intention de rester. À la deuxième spécification, seulement la justice procédurale et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La justice procédurale, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont ensuite régressés sur l'intention de rester. À la troisième spécification, la justice distributive et la justice procédurale sont simultanément régressées sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Par la suite, la justice distributive, la justice procédurale, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont régressés sur l'intention de rester. Ces trois spécifications permettent de tester respectivement chacune des hypothèses.

Tableau 2: Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs(coefficients non standardisés)

	Spécification 1		**Spécification 2**		**Spécification 3**	
	Eng. Org.	Int. rest.	Eng. Org.	Int. rest.	Eng. Org.	Int. rest.
Variables de contrôle						
Âge	0,011	0,437	0,006	0,437	0,006	0,400
Homme	0,224	−2,471	0,368	−1,793	0,248	−2,572
Niveau de scolarité	0,011	1,384	0,013	1,138	0,019	1,375
Travail sous supervision	0,504**	7,930*	0,447**	7,977*	0,437*	7,791*
Soutien organisationnelperçu	0,524**	6,822*	0,508**	6,245*	0,376**	6,586*
Constante	0,357	−3,974	0,160	0,009	0,363	−3,176
Variable médiatrice						
Engagement organisationnel		6,553**		6,546**		6,573**
Variables indépendantes						
Justice distributive	0,327**	0,896			0,199*	0,729
Justice procédurale			0,395**	0,609	0,330**	0,511
R^2 (ajusté)	0,246	0,198	0,260	0,195	0,270	0,197
F	12,949**	8,732**	12,949**	8,671**	12,493**	7,703**
N		220		223		219

Effet indirect via l'engagement	**Justice distributive**	**Justice procédurale**	**Justice distributive**	**Justice procédurale**
Intervalle confiance = 95%	1,00-3,84	1,00-4,74	0,25-2,86	0,48-4,49
Effet	2,143*	2,587*	1,308*	2,166*

* p <0,05, test bilatéral
** p <0,01, test bilatéral

Pour qu'il y ait une médiation totale, deux conditions doivent être respectées. D'abord, dans la première régression, les dimensions de justice doivent être significativement liées à l'engagement organisationnel. Dans la deuxième régression, l'engagement doit être statistiquement significatif avec l'intention de rester. L'impact des dimensions de justice sur l'intention de rester doit toutefois devenir non statistiquement significatif dans cette régression. D'ailleurs, la macro de Hayes (2013) permet de tester l'effet de médiation en calculant un intervalle de confiance « bootstrap ». L'effet de médiationest significatif lorsque l'intervalle de confiance « boostrap » ne chevauche pas 0. Autrement dit, une relation est indirecte dans la mesure où l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur nulle (0). Cet intervalle est estimé en formant plusieurs petits échantillons aléatoires (1000 pour cette étude) de l'échantillon principal et en calculant la moyenne des erreurs-types de chacun de ces petits échantillons. La moyenne des erreurs-types des échantillons forme une distribution normale qui permet d'estimer l'intervalle de confiance (Hayes, 2013).

À la première spécification, la justice distributive est régressée sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Dans le Tableau 2, la justice distributive a un impact positif sur l'engagement organisationnel (*b*=0,327). Ce lien est statistiquement significatif (p<0,01); c'est-à-dire qu'une hausse de la perception de justice distributive des travailleurs fait augmenter leur engagement envers l'organisation. L'ensemble de ces variables est ensuite régressé sur l'intention de rester. Tel que prévu, la justice distributive n'a plus d'influence significative sur l'intention de rester (p>0,05). Quant à l'engagement, cette variable a un effet positif (*b*=6,553) et significatif (p<0,01) sur l'intention de rester.

Ces résultats montrent qu'il n'existe pas d'impact direct de la justice distributive sur l'intention de rester. D'ailleurs, l'intervalle de confiance « bootstrap » corrobore le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre la justice distributive et l'intention de rester (IC=0,996-3,841; p<0,05). Cet effet de médiation est total. L'Hypothèse 1 est ainsi confirmée : La justice distributive affecte positivement et indirectement l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. En effet, la perception de justice distributive fait augmenter l'engagement des travailleurs et, subséquemment,leur intention de rester dans l'entreprise. Ce résultat est semblable à celui obtenu dans deux études (Ramamoorthy et Flood, 2004; Poon, 2012). En effet, Poon (2012) rapporte un impact négatif et indirect de la justice distributive sur l'intention de quitter. Utilisant une autre mesure, Ramamoorthy et Flood (2004) notent une influence positive et indirecte de cette variable sur l'intention de rester. L'engagement organisationnel agirait à titre de variable médiatrice dans les deux recherches.Les théories qui ont permis de formuler les hypothèses permettent également d'expliquer les résultats. Selon la théorie de l'équité de Adams (1965), un employé perçoit de la justice distributive dans la mesure où ses rétributions sont proportionnelles à ses contributions. Par conséquent, le travailleur s'engagera et aura une intention de rester plus importante lorsque son ratio rétributions/contributions est respecté. De plus, selon la théorie de Blau (1964), un travailleur réciproque de manière favorable envers son entreprise dans la mesure où il bénéficie des avantages associés à son travail.Autrement dit, les avantageséquitablement alloués amèneront le travailleur àréciproquer en s'engageant davantage envers l'organisation et, ultérieurement, en augmentant son intention de rester.

À la deuxième spécification, la justice procédurale et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La justice procédurale a un impact positif sur l'engagement organisationnel (*b*=0,395).Cet effet significatif (p<0,01) indique qu'une hausse de la perception de justice procédurale augmente l'engagement des employés envers leur organisation. La justice procédurale et l'engagement sont ensuite régressés sur l'intention de rester avec les variables de contrôle. Les résultats indiquent que la justice procédurale a un impact non significatif (p>0,05) surl'intention de rester tandis que l'engagement organisationnel affecte positivement (*b*=6,546) et significativement (p<0,01) l'intention de rester. Conséquemment, la justice procédurale n'a pas d'influence directe sur l'intention de rester. Cette relation estindirecte par l'engagement, comme l'indique l'intervalle de confiance « bootstrap » statistiquement significatif (IC=0,996-3,841; p<0,05). L'Hypothèse 2 est ainsi confirmée : La justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Cette engagement hausse leur intention de rester au sein de l'entreprise. Dans la littérature, ce résultat est similaire à celui obtenu dans une étude effectuée auprès des travailleurs d'une manufacture irlandaise (Ramamoorthy et Flood, 2004).En effet, cette recherche indique que la justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Deux règles de la justice procédurale sont mesurées dans cette étude : « le renversement de décisions inéquitables» et « l'applicationconstante des procédures ». D'autre part, Poon (2012) rapporte un résultat différent dans son étude effectuée auprès de cols-blancs provenant de divers secteurs industriels en Malaisie. Même si l'auteur ne l'indique pas explicitement, la justice procédurale n'a pas de lien significatif avec l'intention de quitter. Ce résultat n'est pas étonnant compte tenu que les travailleurs de certains secteurs ressentent moins le besoin d'être impliqués dans les processus de décisions (Nadiri et Tanova, 2010).Par ailleurs, la théorie de Leventhal (1980) permet d'expliquer les résultats. Selon cette théorie, le respect des six règles procédurales augmente la perception de justice envers les procédures. Les règles procédurales, lorsque respectées, augmenteraient ainsi le niveau d'engagement des employés envers leur organisation. Cet engagement organisationnel se traduirait, subséquemment, par une plus forteintention de rester.

À la troisième spécification, la justice distributive et la justice procédurale sont simultanément régressées sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Les résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale ont un impact positif sur l'engagement organisationnel (*b*=0,199 et *b*=0,330 respectivement).Ces relations sont statistiquement significatives (p<0,05 et p<0,01 respectivement). Par la suite, l'ensemble de ces variables est régressé simultanément sur l'intention de rester avec les variables de contrôle. Selon les résultats, la justice distributive et la justice procédurale n'ont pas d'influence significative (p>0,05) sur l'intention de rester. Au contraire, l'engagement aun effet positif (*b*=6,573) et significatif (p<0,01) sur l'intention de rester. Ces résultats montrent que l'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester n'est pas direct. En fait, l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice dans les relations entre la justice distributive (IC=0,251-2,856; p<0,05) et procédurale (IC=0,484-4,486; p<0,05) avec l'intention de rester. Cet effet de médiation est total; c'est-à-dire que les dimensions de justice

font augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs,et subséquemment, leur intention de rester. Ainsi, les résultats de latroisième spécification confirment à nouveau les Hypothèses 1 et 2.

La spécification 3 permet également de tester la dernière hypothèse.Cette spécification présente d'abord la régression de la justice distributive et procédurale sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Considérant que les dimensions de justice ont été mesurées sur la même échelle, leurs coefficients peuvent être comparés. Cette comparaison indique que le coefficient de la justice procédurale est plus élevé (*b*=0,330) que celui de la justice distributive (*b*=0,199). D'ailleurs, le coefficient de la justice procédurale est davantage significatif (p<0,01) que celui de la justice distributive (p<0,05). Ce résultat indique que la justice procédurale semble avoir un impact plus fort sur l'engagement organisationnel que la justice distributive. Tel que mentionné, à la régression sur l'intention de rester, les dimensions de justice n'affectent pas significativement l'intention de rester contrairement à l'engagement organisationnel qui a un impact significatif sur l'intention de rester. Ces résultats confirment doncl'Hypothèse 3 : La justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Considérant ce résultat, les gestionnaires devraientmettrel'emphase, en premier lieu, sur les pratiquesde gestion respectant les règles procédurales. En second lieu, ils devraientassurer l'allocation équitable des ressources dans l'entreprise. Dans la littérature, un auteurrapporte un résultat opposé à celui obtenu (Poon, 2012). Cet auteur indique que la justice distributive a plus d'importance,que la justice procédurale, sur l'intention de quitter via l'effet médiateur de l'engagement. En effet, les travailleurs de certains secteurs accordent plus d'importance à l'allocation équitable des ressources qu'au respect des règles procédurales (Nadiri et Tanova, 2010). De plus, Masterson et al., (2000) concluent que les comportements et réactions cognitives associés à la justice procédurale sont dirigés envers l'organisation entière. Selon Cropanzano et Folger (cités dans Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E., 2001), les comportements et attitudes en lien avec la justice distributive sont orientés envers le résultat de l'allocation des ressources, soit un seul élément. Puisque la justice procédurale affecte l'organisation entière, cette dimension augmente davantage l'engagement organisationnel, qui elle augmentedavantage l'intention de rester que la justice distributive. D'ailleurs, en comparant les théories recensées, le respect des nombreuses règles procédurales semble nécessiter plus d'efforts de l'entreprise que le respect de l'unique règle distributive (rétributions/contributions). Dans la mesure où les travailleurs perçoivent ces nombreux efforts, les employés réciproquent davantage envers l'organisation dans un contexte de justice procédurale. Conséquemment, les employés s'engagent davantage et, ultérieurement, maintiennentune forte intention de rester.
Dans chacune des trois spécificactions, près de 20% de la variance de l'intention de rester est expliquée par les variables (R^2 ajusté = 0,198, R^2 ajusté = 0,195 et R^2 ajusté = 0,197 respectivement). Les coefficients de détermination ajustés sont statistiquement significatifs (p<0,01); c'est-à-dire que le modèle conceptuel expliqueen partie l'intention de rester des travailleurs. Néanmoins, 80% de la variance de l'intention de rester demeure inexpliquée.

Conclusion

Les résultats des analyses appuient les hypothèses formulées. En effet, la justice distributive et la justice procédurale affectent positivement et indirectement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Les deux premières hypothèses de cettte recherche sont confirmées. De plus, les résultats montrent également que la justice procédurale a plus d'impact sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel que la justice distributive. Conséquemment, la troisième hypothèse est aussi confirmée. Compte tenu du problème de rétention de la main-d'oeuvre dans le secteur des TIC et des résultats de la présente étude, les gestionnaires devraientporterune attention particulière à la justice organisationnelle.En effet, les gestionnaires devraient particulièrement cultiver la perceptionde justice procéduraleau sein de l'entreprise. Néanmoins, ils ne devraient pas négliger la perception de justice distributivequi amène également une augmentation de l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. En effet, il appert que la manière dont les gestionnairesprennent les décisions semble être plus importante pour les travailleurs que l'allocation équitable des ressources dans l'entreprise. La perception de justice procédurale est importante afin d'encourager la fidélisation du personnel.
Les gestionnaires devraient implanter des pratiques de gestionfavorisant la transparenceet l'implication des travailleursafin de favoriser une forte perception de justice procédurale. D'abord, la transparencedes gestionnaires est primordialeavant, pendantet après les prisesde décisions. Concrètement, la communication continue avec les travailleurs est un excellent moyen pour favorsier

cetteperception de transparence. À titre d'exemple, les gestionnaires pourraient mettre sur pieddes sessions d'informationssur les parcours professionnels au sein de l'entreprise. Ces sessions d'information permettraientaux travailleurs de connaîtreles prérequis nécessaires pour de nouvelles opportunités de carrières. Les employés auraient ainsi la possibilité de modifier leurs comportements pour atteindre des postes supérieurs. Par ailleurs, les gestionnaires devraientdivulguer les décisions avantleur application (ex. promotion, formation, augmentation salariale). Cette communication de l'information pourrait s'effectuer à l'aide de courriels et d'un journal hebdomadaire. Les travailleurs auraientainsi la possibilité de contester lesdécisions en intentant un processus d'appel. Ces décisions pourraient être renversées ou modifiées par un comité constitué des gestionnaires et des travailleurs. Enfin, les gestionnaires du secteur des TIC devraient implanter des pratiques de gestion permettant d'impliquer les travailleurs dans les décisions. Par exemple, les employés pourraient participer à la détermination deleurs objectifs et critères d'évaluation. Il faudrait que les outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs (ex. logiciels, matériels informatiques) soient à la disposition du personnel. Dans la mesure du possible, ces pratiques devraient être envisagées pouraugmenter la perception de justice procédurale des travailleurs. Cette perception augmenteraitleur engagement organisationnel et, subséquemment, leur intention de rester dans l'entreprise.

Les gestionnairesdevraient aussiconsidérer l'allocation équitable des ressources au sein de l'entreprise. Concrètement, les gestionnaires pourraientfaire une évaluation du ratio rétributions/contributions des travailleurs. Ce ratio sert à déterminer, par exemple, le montant d'une augmentation salariale octroyée à un employé (rétribution). Afin de calculer la somme des contributions d'un travailleur, cinq facteurs devraient être considérés par les gestionnaires :1- son niveau de scolarité, 2- son expérience, 3- ses compétences, 4- son effort fourni au travail et 5- son niveau de performance. En rapport avec l'exemple précédent, l'augmentation salariale octroyée à l'employé devrait être proportionnelle à la somme de ses contributions.Considérant que son ratio rétributions/contributions a été respecté, le travailleur perçevraitune justice distributiveplus importante.Cetteperception de justice augmenteraitl'engagement organisationnel de l'employé et ensuite son intention de rester au sein de l'entreprise.

De façon générale, cette recherchea des implications pour la gestion des ressources humaines et l'audit social.En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, nos résultats montrent que l'employé doit avoir une place importante dans les processus et procédures.Cela favorise son engagement organisationnel et, par la suite, son intention de rester dans l'entreprise.Conséquemment, les pratiques de gestion de ressources humaines devraient être adaptéesafin d'augmenterla perception de justice procédurale.Par exemple,la planification de carrières pourrait être effectuéeconjointement avec les travailleurs. Ils auraient ainsi l'opportunité de choisir l'employé méritant la promotion tout en tenant compte des règles procédurales de l'entreprise. Les employés seraient doncsensibilisés aux décisions de l'entreprise et plus enclins à accepter ces décisions.

Cette recherche comportecertaines limites. D'abord, les données proviennent d'une seule entrepriseoeuvrant dans le secteur des TIC.Même si cette entreprise est représentative de l'ensemble du secteur, les résultats ne sont pas généralisables.De même, l'attrition échantillonnale au fils du temps a diminué la précision des résultats statistiques. Cette perte de données est probablement dûe au fait que certains travailleurs ont quitté durant l'enquête ou, tout simplement, qu'ils n'ont pas répondu à nouveau au questionnaire. Enfin, les donnéesutilisées portent seulement sur des travailleurs nouvellement embauchés. Les recherches futures devraient étudier les travailleurs avec plusieurs années d'ancienneté qui sont aussi fortement en demande sur le marché du travail.

En terminant, les résultats empiriques de cette étude guideront les gestionnaires dans l'implantation de pratiquesde fidélisation de personnel. Ces pratiques permettront de réduire les coûts importants associés auturnover des travailleurs.Concrètement, les gestionnaires devront adapter les pratiques de gestion afin d'augmenter l'intention de rester, plus faible, de certains employés. Ces employés perçoiventmoins de justice procédurale et de justice distributive dans leur travail. En effet, les gestionnaires devront fournirparticulièrement plus d'efforts afin de cultiver la perception de justice procédurale. Par exemple, ils pourrontfaire preuve de transparence en communiquant les informations permettant d'atteindre des positions hiérarchiques supérieures.De plus, les gestionnaires devrontdonner des rétributions qui sont proportionnelles auxcontributions des travailleurs. Ils pourront, par exemple, baser l'augmentation salariale d'un travailleuren fonction de la somme de ses contributions dans l'entreprise. Ce sont les gestionnaires de premier niveaux qui sont les mieux positionnés pour assurer la perception de justice procédurale et la perception de justice distributive compte tenu de leur proximité avec les travailleurs.

Bibliographie

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2005). « The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions ». *Employee Responsibilities and Rights Journal, 17*(4), 201-213.

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2008). « The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions ». *Employee Responsibilities and Rights Journal, 20*(1), 1-11.

Adams, J. S. (1963). « Towards an understanding of inequity ». *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). « Inequity in social exhange ».Dans Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press,New York, USA, 2,* 267-299,

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1-18.

Aryee, S., et Chay, Y. W. (2001). « Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality ». *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 154-160.

Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., et van der Velde, M. E. G. (2011). « Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study ». *Applied Psychology, 60*(1), 66-86.

Behson, S. J. (2011). « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis ». *Organization Management Journal, 8*(4), 205-217.

Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». *New York: J Wiley & Sons*, 352.

Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., et Holt, D. T. (2010). « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion ». *Journal of Management Studies, 47*(3), 367-390.

Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K. Y. (2001). « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.

Colquitt, J.A., Brent, A.S., Timothy, A., Judge, A. et J.C. Shaw(2004). «*Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects »,*Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(6), p. 110 à 127.

Cotton, J. L., et Tuttle, J. M. (1986). « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research ». *Academy of management Review*, 55-70.

Cropanzano, R., etFolger, R. (1991). « Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L. Porter (Eds.), Motivation and work behavior », 131-143 (5th edition). New York: McGraw-Hill.

Greenberg, J. (1993). « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice ». *Edition R. Cropanzano, « Justice in the workplace : Approching fairness in human resource management »*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates publisher, 79-103.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., et Gaertner, S. (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium ». *Journal of management, 26*(3), 463-488.

Haar, J., et Spell, C. (2009). « How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy ». *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1827-1842.

Haines III, V. Y., Jalette, P., et Larose, K. (2010). « Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector, The ». *Indus. & Lab. Rel. Rev., 63*, 228-246.

Harris, K. J., Andrews, M. C., et Kacmar, K. M. (2007). « The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes ». *Journal of Business and Psychology, 22*(2), 135-144.

Hayes, A. F. (2013). « Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approach ». Repéré à http://www.afhayes.com/public/mediate.pdf.

Howard, L. W., et Cordes, C. L. (2010). « Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal ». *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 409-428.

Iverson, R. D., et Currivan, D.B. (2003). « Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42*(1), 101-105.
Jegers, M., Pepermans, R., Hofmans, J., De Cooman, R., et De Gieter, S. (2012). « Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship ». *International Studies of Management and Organization, 42*(1), 50-67.
Johnson, J. T., et DeConinck, J. B. (2009). « The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople ». *Journal of Personal Selling and Sales Management, 29*(4), 333-351.
Kang, D.S. (2007). « Perceived organizational justice as a predictor of employees motivation to participate in training ». *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 89-108.
Kim, T.Y., et Leung, K. (2007). « Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104*(1), 83-95.
Kwon, J.W. (2006). « Distributive and procedurale justice as predictors for organizational outcomes in Korea and Malaysia : An Integrative Model », *The Business Review*, 5(1), 253-257.
Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., et Elechi, O. O. (2010). « The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study ». *Journal of Criminal Justice, 38*(1), 7-16.
Leventhal, G. S. (1980). « What Should Be Done With Equity Theory? New approaches to the Study of Fairness in Social Relationship », In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55). New York: Plenum.
Masterson, S. S., Lewis, K. G., Barry M. et Taylor, M. S. (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.
Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences ». *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
Min, H. (2007). « Examining sources of warehouse employee turnover ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 37*(5), 375-388.
Mor Barak, M. E., Levin, A. et Nissly, J. A. (2001). « Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis ». *Social service review, 75*(4), 625-661.
Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., et Lane, C. J. (2005). « Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions ». *Children and Youth Services Review, 28*(5), 548-577.
Nadiri, H., et Tanova, C. (2010). « An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry ». *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 33-41.
Paré, G., TREMBLAY, M. (2007). « The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions ». *Group & Organization Management*, 32(3), 326-343.
Park, H. Y. (1994). « Organizational and Environmental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications ». *Human Relations, 47*(3), 353-366.
Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., et Jiménez, M. J. V. (2004). « Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors ». *Personnel Review, 33*(2), 222-240.
Poon, J. M. (2012). « Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework ». *Journal of Applied Social Psychology, 42*(6), 1505-1532.
Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians ». *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.
Posthuma, R. A., Maertz, C. P., et Dworkin, J. B. (2007). « Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings ». *Journal of Organizational Behavior, 28*(4), 381-398.
Price, J. L. (2001). « Reflections on the determinants of voluntary turnover ». *International Journal of Manpower, 22*(7), 600-624.
Ramamoorthy, N., et Flood, P. C. (2004). « Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions ». *British Journal of Management, 15*(3), 247-258.
Scott, B.A. et Colquitt, J.A. (2007). « Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five », *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.

Selden, S. C., et Moynihan, D. P. (2000). « A Model of Voluntary Turnover in State Government ». *Review of Public Personnel Administration, 20*(2), 63-74.
Siers, B. (2007). « Relationships among Organisational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates ». *Applied Psychology, 56*(3), 437-459.
Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice ». *Relations Industrielles/Industrial Reletions*, 60 (2), 296-319.
Simons, T., et Roberson, Q. (2003). « Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes ». *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 432.
Sousa-Poza, A., et Henneberger, F. (2004). « Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study ». *Journal of Economic Issues*, 113-137.
Tepper, B. J. (2001). « Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 197-215.
Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). « *Procedural justice: A psychological analysis* » : L. Erlbaum Associates.
Viswesvaran, C. et Ones, D.S. (2002). « Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors ». *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.

LE MANAGER DE PROXIMITE COMME INTERFACE STRATEGIQUE DANS L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE, L'EXEMPLE DE L'INTERIM

Guillaume ROBAA
Doctorant
Laboratoire GRM, Université de Toulon
guillaume.robaa@gmail.com

Introduction

L'intérim concoure à la flexibilisation de la main d'œuvre et permet également de répondre aux impératifs stratégiques de l'entreprise en matière de réactivité et d'individualisation des tâches [Atkinson, 1984 ; Boltanski et Chiapello, 1999]. Ainsi, Levy-Leboyer [1998] met en exergue quatre caractéristiques du besoin en main-d'œuvre temporaire à savoir son imprécision, sa durée, son irrégularité et son urgence, et présente deux facteurs principaux de recours à l'intérim pour une entreprise :

- Meilleure réactivité face à l'incertitude des comportements du marché.
- Economie du coût d'usage du travail dans la relation employeur/salarié : salaire, coûts de transaction (recherche et sélection de candidats) et de transformation relatif à l'évolution du salarié dans l'entreprise permettant d'augmenter son employabilité,

Les raisons qui font du contrat de travail temporaire un instrument de flexibilité ont également été recensées par la DARES [2000] :

- « L'adaptation plus rapide à un environnement externe changeant, incertain et imprévisible face à un besoin urgent de main-d'œuvre de renfort ou de remplacement ».
- « Une opportunité d'externaliser la gestion du personnel, notamment la gestion administrative relative au recrutement et à la formation des salariés ».

A cela est ajouté que ce contrat représente une véritable variable d'ajustement aux fluctuations de l'activité de l'entreprise soumise aujourd'hui à des fortes pressions de rentabilité, notamment dans le secteur de l'industrie, pour assurer la continuité de sa production. Ainsi, pour externaliser la main-d'œuvre par le recours au contrat de travail temporaire, l'entreprise fait appel à des partenaires prestataires de service fournissant la main-d'œuvre temporaire, les agences de travail temporaire, plus communément appelées agences d'intérim, dont l'objectif est « de trouver la bonne adéquation entre l'offre et la demande de compétences à durée délimitée courte[136] ». A ce titre, les agences d'intérim sont les employeurs légaux des salariés temporaires appelés intérimaires.
Cependant, bien que socialement accepté, l'intérim génère du stress et de l'angoisse du fait de sa courte durée et de son incertitude (mission moyenne de 1,8 semaine pour un total cumulé de 7 mois de travail dans l'année en 2013). En termes de vulnérabilité sociale, dans une société où les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi, un lien est établit entre la place occupée dans la division sociale du travail et la participation aux réseaux de sociabilité et aux systèmes de protection face aux aléas de l'existence [Castel,2003]. Ainsi, plus le travail est supposé précaire plus le salarié est socialement instable, et dans ce cas l'intérim ne permet pas de lutter efficacement contre la précarisation du travail, la relégation et l'exclusion sociale. L'intérim est considéré comme une des principales sources de précarité de l'emploi et est au cœur de la remise en cause des statuts sociaux,

[136] Jean-François Denoy, ancien DRH de Manpower France, aujourd'hui Directeur Général

des modalités d'intégration sociale et de la durabilité des notions d'emplois et de salariat [Glaymann, 2005]. Si l'intérimaire est protégé par le contrat de mission pendant toute la durée de la mission, lui garantissant non seulement des revenus mais également des droits sociaux au même titre que les salariés en emploi stable, il n'en est rien pendant les périodes intermittentes de non travail. La difficulté réside alors dans la protection sociale de l'intérimaire pendant les périodes de non travail et les agences d'intérim mettent en place des mesures d'accompagnement des intérimaires en partenariat avec le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), ayant pour objet de « proposer aux intérimaires des services et des prestations leur facilitant l'insertion professionnelle et sociale[137] ». Malgré les efforts fournis dans ce domaine, nous constatons que la population intérimaire reste marginalisée et plus sensible aux fluctuations d'activité puisqu'elle ne rentre pas dans la norme de travail conjecturelle qu'est le CDI. De plus, la relation d'ingérence est souvent mal contrôlée par les agences d'intérim et le rapport de force capital/travail défavorable à l'intérimaire dans la relation tripartite du travail temporaire engendre deux conséquences négatives que les agences d'intérim ont bien du mal à gérer :

- L'exacerbation du pouvoir de l'entreprise utilisatrice sur l'intérimaire.
- « L'utilisation » de l'intérimaire pour une tâche différente de celle définie au préalable et mentionnée dans le contrat.

A ce titre, pour renforcer la protection des intérêts des intérimaires et mieux contrôler la relation d'ingérence qui leur fait défaut, sous la pression des organisations représentatives des salariés intérimaires, des pouvoirs publics et plus généralement de la société civile, les sociétés de travail temporaire s'inscrivent depuis quelques années dans des démarche de Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE). La RSE dans ce secteur d'activité est ainsi opérationnalisée par la prise d'engagements sociaux en faveur des intérimaires. Nous présentons dans la première partie de cet article les engagements sociaux des sociétés de travail temporaire pris en faveur des intérimaires, après étude de leur communication institutionnelle interne et externe pour faciliter la compréhension de la portée de l'engagement social dans ce secteur d'activité.
Sachant que la fonction Ressources Humaines participe et contribue pleinement aux objectifs de performance financière et sociale, de rentabilité et de compétitivité de l'entreprise par la mise en place de pratiques managériales créatrices de valeur suivant les grandes orientations stratégiques [Dietrich et Pigeyre, 2011], nous présentons dans la seconde partie de cet article l'importance de la fonction dans l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise et le rôle joué par le manager de proximité pour le respect des engagements sociaux au quotidien.

1. La RSE dans le travail temporaire

1.1. Le préambule de la RSE dans ce secteur d'activité

Dans un cadre conceptuel et théorique, la théorie des parties prenantes suscite un grand intérêt auprès de la communauté scientifique, en témoigne le développement des contributions, et constitue à la fois une théorie managériale et une théorie normative en matière d'éthique organisationnelle et de RSE [Mercier, 2001]. Malgré la multitude de définitions la concernant et les divergences existantes, son objectif initial est d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des parties prenantes non actionnaires. La « StakeHolder Theory », littéralement « partie prenante », « partie intéressée » ou encore « ayant droit » est un terme utilisé pour se substituer à la « StockHolder Theory » à travers laquelle l'entreprise a l'obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt exclusif des actionnaires [Gond et Mercier, 2005]. Nous retiendrons dans un souci de pertinence la définition de Freeman [1984] pour qui une partie prenante est un« individu ou groupement d'individus qui contribue, volontairement ou non, à créer de la valeur, qui en est le bénéficiaire et qui en assume les risques ». Il s'agit d'une théorie qui prend conscience de l'existence des parties prenantes du fait qu'elles peuvent affecter ou être affectées par la réalisation des objectifs de l'organisation. Freeman reprend dans son ouvrage les travaux du SRI, Stanford Research Institute [Ansoff et Stewart, 1963], définissant une partie prenante comme « un groupe d'individus indispensables à la survie de l'entreprise » et mettant en exergue l'attention systématique portée à leurs intérêts et leurs préoccupations car ils sont affectés par l'activité de l'entreprise.
Ainsi, la théorie des parties prenantes permet à l'entreprise d'ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction [Ansoff, 1968], la société civile comme les salariés de l'entreprise. Cependant, Ansoff souligne dès cette époque que les responsabilités de

[137] www.fastt.org

l'entreprise envers leurs parties prenantes sont perçues comme des obligations car résultant d'une pression normative de la société civile et les parties prenantes ne sont pas des ressources à proprement parler mais à ce niveau de réflexion uniquement des contraintes. La théorie des parties prenantes est étroitement liée à la théorie néo-institutionnelle dans la mesure où celle-ci avance qu'une entreprise doit obligatoirement se plier aux pressions normatives externes [Williamson, 1989] dans la définition de sa structure organisationnelle et dans ses différentes activités. La RSE peut être perçue comme telle dans la mesure où les entreprises se sont intéressées à ses principes en priorité dans un souci de conformité avec la société civile. Dans l'entreprise, en tant que système social et technique dans lequel les parties prenantes jouent un rôle déterminant [Rhenmann et Stymne, 1965], se pose malgré la théorie des parties prenantes le problème éthique de la notion de répartition de valeurs. Il est possible d'établir un parallèle entre le management par les valeurs et la théorie des parties prenantes dans la mesure où les valeurs sont invoquées non seulement pour légitimer les intérêts des parties prenantes mais également être équitables vis-à-vis de tous, d'où l'établissement d'un référentiel de valeurs. Il ne s'agit pas seulement de valeur économique mais également de valeur morale en référence au principe kantien selon lequel « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu » d'où découlent deux grands principes en matière de gouvernance des parties prenantes [Freeman, 1984] :

- L'entreprise est uniquement dirigée au bénéfice de ses parties prenantes, qui doivent être reconnues, et participer aux décisions qui affectent leur bien-être.
- Les dirigeants doivent avoir une relation fiduciaire avec leurs parties prenantes, c'est-à-dire veiller sur eux en bon père de famille.

Paradoxalement, les entreprises n'ont jamais semblé être autant soucieuses d'être des acteurs responsables vis-à-vis de leurs parties prenantes et pourtant elles n'ont jamais autant souffert d'une image négative auprès de la société civile [Igalens, 2005]. En effet, les scandales financiers (Enron, Worldcom) et écologiques (Erika) associés au développement des problèmes sociaux (accroissement de la pauvreté, délocalisations, chômage) engendre un accroissement de la richesse d'un nombre de plus en plus limité de bénéficiaires. Selon le modèle *Business Ethics*, dont la génération de profits reste la finalité, l'entreprise devient le coupable idéal des maux de la société. Cependant, l'entreprise n'est en réalité pas responsable des forces sociales et environnementales qui bouleversent notre environnement, mais elle s'est aujourd'hui institutionnalisée et apparaît comme le seul acteur responsable de la crise économique contemporaine, de l'accroissement du nombre de *workingpoor* et des inégalités sociales [Igalens, 2005]. Bien que créatrice de richesses économiques, l'entreprise n'est plus aujourd'hui perçue comme un acteur économique mais est devenue le reflet des préoccupations et des exigences de la société [Gatfaoui et Lavorata, 2001]. A ce titre, en tant que responsable présumée, la société civile attend de l'entreprise qu'elle solutionne tous les problèmes sociaux [Le Goff, 1988] et la RSE est perçue comme une interface nécessaire entre ces deux parties prenantes [Lépineux et Rosé, 2010]. La RSE se trouve dans une logique d'*a priori* puisqu'il s'agit pour les entreprises de répondre ou être en situation de répondre à un questionnement face à la pression sociale ou justifier les décisions qui ont été prises, et que le champ très large des responsabilités implique une confusion des genres entre la responsabilité juridique et la responsabilité morale. Une politique RSE doit résulter de l'étude approfondie des compétences internes à l'entreprise, des ressources dont elle dispose ainsi que de ses faiblesses pour ainsi aboutir à une démarche pertinente, mesurable et quantifiable pour l'adapter en permanence non seulement à son évolution mais à l'évolution de l'environnement économique et social. La RSE est à la fois un moyen de consolider la capacité de survie et de développement économique durable de l'entreprise et un moyen d'encadrer le système de décisions et d'actions par des procédures qui garantissent l'équité [Lépineux et Rosé, 2010]. La RSE est donc perçue comme un processus et non plus comme une finalité, permettant l'autocontrôle de l'entreprise par elle-même pour éviter au maximum « l'ingérence » des contrôles externes [Jones, 1980]. La RSE permet ainsi la diminution des risques, la réalisation d'économies, l'amélioration des performances, de l'image et du moral des différentes parties prenantes [Lépineux et Rosé, 2010]. La RSE est un engagement sur le long terme qui doit inclure dans sa stratégie l'ADN de l'entreprise puisque ses dimensions doivent être incorporées dans sa mission, constituer un facteur important dans la prise de décisions et faire partie intégrante de son fonctionnement au quotidien. Toute stratégie RSE doit être perçue comme un véritable engagement engendrant des effets positifs sur la valeur de l'entreprise, tels que l'augmentation de son capital immatériel, et ses dimensions doivent résulter d'un consensus avec les parties prenantes, en phase avec la réalité sociale, et cohérentes avec leurs préoccupations. A ce titre, face au souci de vulnérabilité sociale à laquelle sont confrontés les intérimaires et afin de rassurer la société civile, la responsabilité sociale des sociétés de travail temporaire s'exerce notamment par la prise

d'engagements sociaux en faveur des intérimaires en rapport avec leurs préoccupations de protection professionnelle et sociale.

1.2. Les engagements sociaux des sociétés de travail temporaire

Nos recherches concernent l'étude des engagements sociaux des sociétés de travail temporaire Adecco, Manpower et Randstad, d'une part parce que ces sociétés représentent à elles trois plus de 70% de l'activité économique du secteur du travail temporaire qui est fortement concurrentiel, et d'autre part elle sont toutes trois cotées en bourse et dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé français. Ce terrain de recherche est intéressant dans la mesure où la loi NRE de 2001 imposait en premier lieu une communication sociétale uniquement aux entreprises cotées en bourse. Ainsi, après étude de la documentation relative à leur communication institutionnelle interne et externe, nous avons pu synthétiser leurs actions et dégager quatre engagements principaux pris en faveur des intérimaires.

	Adecco	**Manpower**	**Randstad**
Lutter contre toutes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi	Création du pôle « Lutte contre les discriminations », signature d'un accord cadre contre les discriminations, garantir à tous un accès égal à l'emploi, recruter les intérimaires sur la base de leurs compétences, égalité de traitement, développement de projets professionnels favorisant la diversité, recruter sans discrimination, signature d'une charte de la diversité.	Favoriser la diversité des profils et des origines dans les recrutements, ouverture à la diversité dans les recrutements internes et externes, n'inclure aucun critère discriminant dans le processus de recrutement.	Signature de la charte de la diversité, promotion de l'égalité des chances, prise en compte des compétences des intérimaires tout en respectant leurs différences, éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession, label Diversité, interdiction de toute pratique dite discriminatoire dans l'accès à l'emploi et à la formation.
Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi	Création du pôle « Handicap et compétences », département « Emploi et Insertion », développement de projets professionnels favorisant l'insertion, recruter les intérimaires sur la bases de leurs seules compétences, développer les expériences.	Signature d'une convention favorisant l'embauche de jeunes peu ou pas qualifiés, Manpower Egalité des Chances, Manpower Insertion et Handicap, détecter les compétences pour ouvrir à tous les intérimaires des perspectives et des accès à différents environnements de travail, fondation Manpower pour les jeunes en difficultés, égalité des chances et de traitement dans les relations professionnelles.	Promotion de l'égalité des chances, label Egalité professionnelle Hommes/Femmes, Institut Randstad pour l'égalité des chances, garantir l'intégrité physique et moral de tous les intérimaires, éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, bâtir des relations de travail dans le respect mutuel, se baser sur les compétences de chaque intérimaire pour le recrutement ou l'évolution professionnelle, aide au handicap et à l'invalidité.
Construire des trajectoires professionnelles	Favoriser les enchainements de missions, sécuriser le	Création du DIF pour les intérimaires, bâtir des conditions	Mise en place d'un dialogue social pour favoriser l'évolution

stables et durables	parcours social et professionnel, augmenter l'employabilité à travers la formation, proposer des missions qui ressemblent aux intérimaires.	individuelles et professionnelles pour un accès durable sur le marché de l'emploi à chaque intérimaire, aider chaque intérimaire à construire durablement son propre parcours professionnel.	professionnelle des intérimaires, favoriser l'enchainement des missions, propositions d'actions de formations aux intérimaires pour augmenter leur employabilité.
Prévenir et réduire les risques d'accidents du travail	Lancement de la démarche « Prévention sécurité », politique de sensibilisation des intérimaires et des entreprises clientes aux risques d'accidents du travail, faire de la sécurité une compétence professionnelle à part entière, tests de « chasse aux risques » en agence, fourniture d'EPI, réunions de prévention sécurité en agence, visite médicale de pré-embauche.	Programme « Prévention Sécurité », visite sur site pour l'évaluation des conditions nécessaires au respect de la santé et de la sécurité des intérimaires, droit d'interruption volontaire de missions réputées dangereuses, fourniture d'EPI, visité médicale de pré-embauche, tenue de réunions sécurité en agence, sensibiliser les entreprises clientes aux risques d'accidents du travail.	Valorisation des conditions de vie au travail, les conditions de travail doivent garantir la santé et la sécurité des intérimaires ainsi que leur bien-être au travail, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, contrôle médical de tous les intérimaires de plus de 45 ans, formation des intérimaires aux risques présents dans les entreprises, comité pour la prévention et la sécurité au travail.

Ces sociétés ont intégré un des principes institutionnels de la RSE en plaçant les engagements sociaux au cœur de leur démarche car l'engagement sociétal constitue le piler de la RSE [Berger-Douce, 2007]. Ces démarches RSE inclut le principe initial de la relation entre l'individu et son environnement de travail, en l'occurrence l'intérimaire en poste dans l'entreprise [Thévenet, 1992] et la démarche RSE fait partie intégrante des préoccupations stratégiques de ces sociétés [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. L'objectif de la RSE dans le travail temporaire est donc double : dans une optique réactive de stratégie communicationnelle améliorer leur image dégradée par le contexte économique et social, et dans une optique proactive démontrer leur capacité à encadrer elles-mêmes leurs actions pour en limiter l'intervention politique [Commenne, 2006]. La principale analyse que nous pouvons faire de ces engagements est la volonté de ces sociétés, par le biais de partenariats et de filiales, d'être davantage impliquées socialement et insérées localement sur leur bassin d'emploi, et d'engager des actions qui vont au-delà des obligations juridiques en matière de RSE et de GRH en adoptant des attitudes qui ne sont pas que communicationnelles [Martinet, 2007]. Ainsi, les sociétés de travail temporaire ont trouvé un compromis entre l'entreprise dite « friedmanienne » et « l'entreprise sociale », qui peut être définie comme une entreprise ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires [Defourny, 2006]. Les quatre engagements sociaux pris par ces sociétés en faveur des intérimaires dans le cadre de leur démarche RSE traduisent leur réelle volonté d'adopter un comportement responsable par la production et l'entretien des biens communs de la société civile dont elles sont redevables, en vertu du principe d'*accountability* [Capron, 2007]. Enfin, la RSE leur permet d'adopter une attitude responsable en qualité d'employeur des intérimaires, il s'agit alors d'une démarche RSE dite sociale.
En référence à la loi Grenelle II et au décret du 24 avril 2012 rendant obligatoire la publication d'un rapport sociétal pour les sociétés cotées, nous avons procédé, pour chacune des sociétés précédemment citée, à une analyse de contenu de la RSE sociale par l'étude des indicateurs RSE publiés en 2013 au titre de l'année 2012.

Indicateurs	Adecco	Manpower	Randstad
Effectif intérimaires	458 601	329 000	581 700
Intérimaires formés	32 111 Soit 7%	32 000 Soit 9,7%	24 000 Soit 4,13%
Handicapés délégués	6 570 Soit 1,43%	5 600 Soit 1,70%	3 000 Soit 0,52%
Séniors délégués	5,71% de + de 50 ans	9% de + de 45 ans	15,7%
Turn-over intérimaire	60%	NC	NC
Taux d'insertion dans l'emploi durable	28%	NC	22%
Bénéficiaires d'une action dite sociale	NC	6 000 Soit 1,82%	NC
Nombre d'accidents du travail	10 332	NC	NC
Taux de fréquence AT	47,07	NC	NC
Taux de gravité AT	1,66	NC	NC

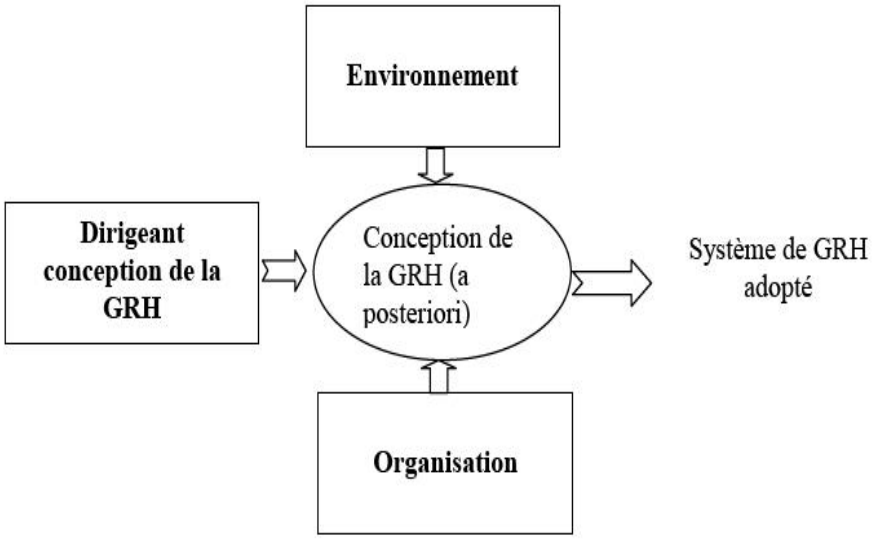
Malgré la volonté d'agir dans le respect des engagements sociaux en faveur des intérimaires, de nombreux efforts restent toujours à faire dans ce domaine. A ce titre, suite à l'évolution de la pensée organisationnelle, l'entreprise se perçoit de nos jours comme une construction sociale prenant en compte des objectifs, des conditions d'environnement et des individualités représentées par les agents organisationnels y travaillant, contribuant à l'atteinte des objectifs fixés. Pour cela, le rôle de la fonction Ressources Humaines consiste à appliquer au niveau organisationnel les décisions stratégiques, notamment en matière de performance sociale, et sert pour cela d'interface dans la mise en œuvre opérationnelle de la RSE sociale dans la poursuite des efforts pour le respect de ces engagements sociaux.

2. La fonction RH, le support de la performance sociale

2.1. La contingence de la fonction RH

La fonction RH s'est développée conjointement au contexte économique, social, politique et institutionnel dans lequel elle a évolué puisqu'il n'y a « de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever » [Peretti, 2010]. La contextualisation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines constitue l'approche contingente de la fonction si chère à Lawrence et Lorsch. Igalens [2011] nous présente le modèle contingentiel de la fonction RH comme suit.

Figure 1 – Le modèle contingentiel de la fonction RH



La tendance actuelle est effectivement au management stratégique et durable des ressources humaines où l'entreprise doit conjuguer des notions jusqu'à lors opposables à savoir économie et social, bien-être individuel et collectif ou encore profit et développement durable. « Le MRH est une vision contemporaine de la fonction RH, les femmes et les hommes de l'entreprise sont aujourd'hui des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique » [Besseyre des Horts, 1987]. Ainsi, la dimension stratégique de la fonction repose principalement sur trois objectifs [Meignant, 2000] : adéquation qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine, optimisation des performances de la Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux. La dimension stratégique du MRH permet d'établir un lien entre la fonction RH et la stratégie globale de l'entreprise puisque la fonction RH doit tenir compte des impératifs de la stratégie globale pour adapter ses politiques, et la stratégie globale doit analyser les orientations de la fonction RH et connaître ses marges de manœuvre en termes de ressources humaines. La fonction RH contribue donc à la performance sociale de l'entreprise et à la création de valeur ajoutée en opérationnalisant la stratégie en matière de RSE. Pour mener à bien ces missions, la fonction RH traduit la démarche RSE et les engagements sociaux pris en faveur des intérimaires en différentes politiques notamment d'emploi, de rémunération et de développement humain et social. Cependant, « aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction Ressources Humaines et les critiques sont acerbes » [Bourreau, Métra et Peretti, 1997]. La difficulté pour la fonction RH réside en effet dans la connaissance de l'environnement interne et externe de l'entreprise et de sa stratégie afin justement d'adapter les différentes politiques d'emploi, de rémunération et d'organisation du travail. De plus, elle constitue l'une des fonctions les plus contraintes par le cadre législatif et réglementaire [Charron et Sépari, 2010] puisque relative à la gestion des hommes au travail. L'approche contingente de la fonction RH permet de la placer dans une nouvelle perspective de diversité des attentes des clients internes davantage tournés vers la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et privée et la réduction des risques psychosociaux liés au travail, et l'augmentation de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, faisant évoluer le DRH en DRHDD, Directeur des Ressources Humaines et du Développement Durable [Verrier, 2007]. En effet, en plus des mutations technologiques et des incertitudes économiques, la fonction RH, est directement concernée par d'autres défis, dont la RSE sociale fait partie [Peretti, 2010] :

- Défis sociaux : la diversité et les courants socioculturels, la faible conflictualité avec la baisse de l'activité syndicale, l'évolution des partenaires sociaux et l'émergence du mouvement RSE.
- Défis démographiques : pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs d'activités, déclin de la population en âge de travailler avec le départ en retraite des baby-boomers et le vieillissement de la population active.
- Défis managériaux : évolution des modes de management centré sur la personne et l'individualisation et le renforcement des besoins des clients internes.

Nous souhaitons préciser que la fonction RH, plaçant les intérimaires comme première des parties prenantes en leur qualité de salariés, doit se placer continuellement dans une démarche proactive, répondre aux questionnements de la société civile et doit pour cela éviter cinq tentations édictées dans la littérature [Igalens, 2005]. La RSE sociale est donc supportée par la fonction RH pour le respect des engagements sociaux à travers les préoccupations suivantes : la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, la diversité accrue des ressources humaines, l'égalité des rémunérations et des perspectives de carrière, la participation aux bénéfices et développement des formules d'actionnariat salarié. Pour cela, le manager de proximité veille quotidiennement au respect des engagements sociaux et joue un rôle déterminant dans l'atteinte d'un certain niveau de performance sociale.

2.2. Le rôle clef du manager de proximité

L'impact des actions du manager de proximité sur les entreprises, notamment en termes de RSE, est un fait inévitable [Pasquero, 2005], et il est de sa responsabilité de communiquer avec efficacité en interne pour mettre en avant les actions RSE et faire respecter les engagements sociaux par les opérationnels des agences d'intérim. En effet, L'Ecole des Relation Humaines a ainsi mis en exergue les deux principaux rôles de l'individu dans l'organisation [Roethlisberger et Dickson, 1939] : le rôle formel et clairement défini qui répond à une logique de procédures. Il s'agit de déterminer les fonctions et les tâches relatives à l'exécution du travail ainsi que de délimiter les responsabilités de chaque individu. Ce rôle constitue l'organisation officielle du travail sur les principes du taylorisme dans un

objectif de productivité et de performance. Et le rôle informel ou réel qui répond à une logique de sentiments. Ce rôle constitue le cœur des travaux de recherches de l'Ecole des Relation Humaines qui prend en compte la dimension sociologique et psychologique de l'individu. Ce rôle sert le constat que ce sont les acteurs de l'organisation, les salariés, les individus au travail qui, quels que soient leurs fonctions assignées, décident et déterminent par leurs actions quotidiennes les résultats et la performance de l'entreprise, notamment sociale. Le taux d'implication et de participation des individus à l'action organisée de l'entreprise se fait une base volontaire en fonction de leurs valeurs personnelles, de leurs objectifs personnels et de l'information qu'ils possèdent [Charron et Sépari, 2010].Notre analyse s'attarde sur ce second rôle puisque dans la mesure où les salariés conditionnent la performance sociale de leur entreprise par leurs actes, nous souhaitons connaître les mécanismes qui influencent ce seuil de performance. Nous pouvons croiser plusieurs approches pour connaître les facteurs qui influencent le comportement des salariés d'une organisation. Ces approches concernent non seulement la physiologie humaine dans la mesure où les comportements humains sont fonctions des besoins biologiques de l'être humain en tant que tel, mais sont aussi relatives à la psychologie humaine pour connaître les mécanismes qui enclenchent les comportements, et à la sociologie humaine relative à l'étude de l'organisation et de l'environnement de travail des salariés.

1) La psychologie humaine ou l'influence de la personnalité sur le comportement. La personnalité peut être définie comme « l'ensemble des traits psychiques et moraux par lesquels une personne est différente des autres[138] ». Elle peut également être définie comme « l'ensemble des comportements qui constituent l'individualité d'un individu : ses modes d'action et de réaction, ses originalités et les spécificités de s manière d'être. Ce sont les caractéristiques stables d'un individu, synthèse complexe et évolutive de ses données innées ». Le manager de proximité ne peut influer sur les traits de personnalité d'un individu mais doit les considérer dans la manière de manager. Cinq traits centraux de personnalité sont mis en exergue (*Big Five*), ou « modèle OCEAN » [Goldberg, 1990] : l'ouverture à l'expérience, la conscienciosité, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme.

2) La sociologie ou l'influence des attitudes sur le comportement. L'attitude peut être définie comme « l'ensemble des opinions manifestées par un individu se traduisant par un comportement habituel ou circonstancié[139] ». Bien que considérée comme complexe à analyser, une attitude est la résultante de trois composantes : une composante affective, une composante cognitive et une composante comportementale. A l'inverse de la personnalité, le manager de proximité peut influer sur l'attitude des individus dans la mesure où dans l'organisation deux attitudes principales conditionnent le comportement des individus sur lesquelles le manager de proximité peut faire levier [Don Hellriegel et Slocum, 2006] : la satisfaction au travail d'un individu qui génère un comportement favorable à l'organisation. Le manager de proximité doit en identifier les sources et les facteurs d'influence afin de les intégrer à son management dans l'objectif de garantir la satisfaction de l'individu, qui conditionne son sentiment d'équité et ses résultats personnels garantissant le bon fonctionnement de l'entreprise et sa performance sociale ; l'allégeance à l'organisation qui découle de la satisfaction de l'individu au travail qui peut se définir comme « la force de l'investissement du salarié dans l'organisation et son identification à elle ». Ainsi, plus la satisfaction d'un individu au travail est élevée, plus l'allégeance à son organisation sera forte en termes d'énergie et d'implication. Une forte allégeance implique que l'individu soutient les valeurs de son organisation, s'identifie à elle, se traduisant par un comportement très positif favorable à l'organisation.

Ainsi, le rôle identifié du manager de proximité est de garantir la satisfaction de l'individu au travail et son allégeance à l'organisation pour assurer un comportement positif et favorable au respect des engagements sociaux par les salariés permanents des agences d'intérim à travers leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Pour cela, la gestion de l'individu repose sur sa motivation, définie comme « les forces qui agissent sur une personne pour l'amener à se comporter d'une façon précise et orientée vers un but » [Kanfer et al., 2001]. Nous sommes toutefois conscients que même « si la motivation ne peut expliquer à elle seule le niveau de productivité et les résultats des individus, elle y contribue sensiblement » [Charron et Sépari, 2010]. A ce titre, le manager de proximité joue un rôle clef pour impliquer les salariés [Thévenet et Dejoux, 2009] dans le respect des engagements sociaux pris en faveur des intérimaires, et constitue ainsi une interface stratégique dans l'exercice de la responsabilité de l'entreprise en termes de RSE sociale, d'autant plus dans le secteur de l'intérim où l'entreprise utilisatrice a tendance à être priorisée par rapport aux intérimaires en raison des caractéristiques même de la relation commerciale liant l'agence d'intérim à ses clients.

[138] Larousse Edition 2013
[139] Ibid

Conclusion

Bien que chaque engagement social ait été pris en rapport avec les attentes et les intérêts des intérimaires, la RSE ne fait pas l'unanimité. Friedman [1962] avance en effet qu'il est dangereux pour les entreprises de se soucier d'une responsabilité autre que la responsabilité financière dans l'optique de la maximisation des profits et du rendement pour les actionnaires.

La RSE est également perçue comme un processus permettant de convaincre la société civile d'une obligation qui ne va pas de soi, l'activité économique étant par nature amorale [Comte-Sponville, 1994]. Partant du postulat que la RSE est un système d'autorégulation, elle doit respecter deux contraintes majeures : le manager de proximité doit renoncer à son système de valeurs personnelles pour adapter son processus décisionnel aux normes en vigueur, et l'objectif de prise en considération du bien commun est un préalable au maintien de l'entreprise sur son marché [Bowen, 1953]. Ces contraintes associées aux différentes pressions sociétales engendrent des risques pour les entreprises en matière de RSE. La RSE est d'une part une forme de négation de l'activité économique dont l'objectif est de rechercher le profit par tout moyen, et d'autre part elle place l'entreprise hors du champ de sa « légitimité démocratique » car la prise en compte de l'intérêt public est et doit rester une prérogative de l'Etat [Levitt, 1958]. De plus, la RSE sociale se heurte dans le secteur de l'intérim à des difficultés de mise en œuvre opérationnelle au-delà de la volonté et des efforts du manager de proximité d'impliquer les salariés permanents, pouvant altérer le respect des engagements sociaux en faveur des intérimaires. Dans un premier temps, le champ d'application des engagements sociaux, ce que North appelle *enforcement* [1990], résulte d'engagements volontaires et unilatéraux, et bien que des accords locaux aient été établis [Bardelli, 2006], n'est pas soumis à un système de sanctions. « La commission européenne a adopté en mars 2006 une communication dans laquelle est précisé que les engagements en matière de RSE relèvent exclusivement de pratiques volontaires, sans obligations pour les entreprises de prouver leurs résultats ». Cela limite ainsi la portée de chaque engagement et disculpe les agences d'intérim en cas de pratiques contradictoires puisque leur responsabilité ne peut être directement impliquée. Les engagements sociaux et éthiques pris sur une base volontaire sont intégrés dans ce qu'il est d'usage d'appeler la *soft law* car leur caractère n'est *a priori* ni obligatoire, ni contraignant. Les agences d'intérim opérationnalisent la RSE sociale par la prise d'engagements véhiculés par des outils de communication tels que les chartes éthiques. Les documents éthiques traduisent leurs intentions sociales et affirment ainsi leurs valeurs. A ce titre, la Commission Européenne précise que les documents éthiques « ne doivent pas se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales, européennes ou internationales : les dispositions à caractère obligatoire garantissent des normes minimales qui s'imposent à tous tandis que les codes de conduite et toutes les autres initiatives de nature volontaire ne peuvent que les compléter et promouvoir des règles plus strictes pour ceux qui y souscrivent ». Ainsi, l'engagement éthique a valeur d'usage de code de bonne conduite dont le caractère est facultatif. Cependant, nous devons nuancer la notion de *soft law* puisque la RSE sociale de ces sociétés entre dans le champ d'application du droit malgré elle dans la mesure où les engagements éthiques complètent et renforcent les dispositions législatives existantes [Daoud et Ferrari, 2012] en vertu des principes visés par la norme ISO 26000 permettant l'harmonisation de la mise en place d'initiatives volontaires. De plus, sachant qu'au-delà des discours, la mise en place de démarches RSE engendre des transformations dans les entreprises et dans leur gestion [Swaen etVanhamme, 2006], il est très difficile de tenir des engagements dans des entreprises parcourues de tensions [Théret, 1999]. Au-delà de l'aspect communicationnel, les engagements sociaux sont pris sur du long terme via des pratiques managériales solides et stables. En l'occurrence, le secteur du travail temporaire est soumis ces dernières années à de fortes tensions dues à la forte concurrence, remettant ainsi en question la légitimité et la pertinence de la RSE sociale. Une autre difficulté relative au respect des engagements sociaux concerne les intérimaires eux-mêmes. En effet, l'intérim engendre aussi bien l'éclatement de la notion d'emploi que celle de carrière, tout aussi importante en matière de GRH. Une carrière étant considérée comme une succession d'emplois, la discontinuité des missions, l'alternance des périodes de travail et de chômage et le non-attachement à une ETT rend impossible la considération d'une carrière pour les intérimaires. C'est la raison pour laquelle a émergée la notion de carrière nomade (ou *boundarylesscarrers*) pour caractériser les trajectoires professionnelles des intérimaires [Arthur et Rousseau, 1996], en opposition aux carrières classiques et dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Une forte mobilité des salariés.
- Elle s'appuie sur des réseaux relationnels externes (agences d'intérim).
- Un développement des compétences et de l'employabilité malgré l'inconstance.

Ainsi, il est difficile de respecter des engagements sociaux vis-à-vis d'intérimaires qui sont coutumiers du caractère nomade de leur carrière professionnelle. De plus, la précarité et le stress générés par le contrat de travail temporaire influent négativement sur la motivation et l'implication des intérimaires [Sverke et Hellgren, 2002] qui n'avouent plus leur attachement et leur fidélité à une agence d'intérim en particulier. Il devient alors compliqué de respecter des engagements envers des intérimaires qui n'ont pas vocation à établir une relation professionnelle durable avec les agences d'intérim [Donnadieu, 1999].
Considérée alors comme un « Janus » à double face et paradoxale, la RSE est censée constituer un engagement réel soumis à des audits internes et externes ainsi que soumise au débat avec les différentes parties prenantes, et de nombreux spécialistes en la matière remettent en cause cet engagement avec la création d'un double langage entre les engagements, les discours et les pratiques réelles. « La défiance de la société civile surgit dès que les politiques RSE sont démenties par des pratiques internes perçues comme contradictoires avec l'image construite » [Le Gall, 2007]. Il conviendrait dans cette perspective d'étudier, à travers des recherches futures, les pratiques réelles des agences d'intérim en matière de RSE sociale et le rôle effectif du manager de proximité dans l'implication des salariés permanents.

Bibliographie

Acquier, A., Aggeri, F., (2008a). *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*. Revue française de gestion 131–157.
Aggeri, F., Acquier, A., (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?*
Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G., (2004). *Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?* XVème Congrès de l'AGRH 2390–2410.
Arthur, M.B., Rousseau, D.M., (1996). « The boundarylesscareer: A new employmentprinciple for a new organizational » Oxford UniversityPress.
Barbier, J.-C., (2005). *La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale*. Revue française de sociologie 46, 351–371.
Belkacem, R., Kornig, C., Michon, F., (2011). *Visages de l'intérim en France et dans le monde*. Editions L'Harmattan.
Berger-Douce, S., (2007). *Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs*. Revue de l'Entrepreneuriat 6, 53–71.
Bourreau, C., Metra, A., Peretti, J.M., (1997). *H de DRH*. Vuibert.
Bowen, H.R., (2013). « Social responsibilities of the businessman », University of Iowa faculty connections. University of Iowa Press, Iowa City.
Cadin et al., (2004). *Gestion des Ressources Humaines*.
Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte, Paris.
Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte Paris.
Carroll, A.B., Buchholtz, A.K., (2011). « Business and society: Ethics and stakeholder management ». CengageBrain.
Castel, R., (2013). *L'insécurité sociale: qu'est-ce qu'être protégé?* Editions La Martinière.
Charron, J.-L., Sépari, S., (2010). *DCG 7 management: manuel et applications : corrigés inclus*. Ed. F. Lefebvre : Dunod, Paris.
Châtel, V., Soulet, M.-H., (2003). *Agir en situation de vulnérabilité sociale*. Presses Université Laval.
Chauveau, A., Rosé, J.-J., (2003). *L'entreprise responsable*. Paris, Editions organisations.
Commenne, V., (2006). *Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques: mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Dossiers pour un débat. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris (France).
D' Humières, P., (2010). *Le développement durable, va-t-il tuer le capitalisme?* les réponses de l'éco-capitalisme. Editions Maxima.
Damak-Ayadi, S., Pesqueux, Y., (2003). *La théorie des parties prenantes en perspective*. Communication présentée à la journée de l'Association Internationale de Management Stratégique «Développement Durable et Entreprise», Angers 15.
De Nanteuil-Miribel, M., El Akremi, A., (2005). *La société flexible: travail, emploi, organisation en débat*. Erès.
Dejoux, C., Dietrich, A., (2005). *Management par les compétences: le cas Manpower*. Pearson Education France.

Des Horts, C.-H.B., (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*. Revue Française de Gestion 149–155.
Dietrich, A., (2010). *L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi?* Revue de l'organisation responsable 5, 30–38.
Dietrich, A., Pigeyre, F., (2011). *La gestion des ressources humaines*. La découverte.
Dominique Glaymann, (2005). *Le rôle des entreprises dans le travail temporaire*.
Donnadieu, G., (1999). *La régulation sociale*. Les ressources humaines.
Erhel, C., Lefevre, G., Michon, F., (2009). *L'intérim: un secteur dual entre protection et précarité*.
Faure-Guichard, C., (1998). *La relation d'emploi intérimaire: identités professionnelles et sociales en questions et mobilités sur le marché du travail*. Aix Marseille 2.
Faure-Guichard, C., (2000). *L'emploi intérimaire: trajectoires et identités*. Presses universitaires de Rennes.
Faure-Guichard, C., Fournier, P., (2001). *L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente?* Genèses 26–46.
Fraisse, A.-S., Guerfel-Henda, S., (2005a). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?*, in: 16e Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine.
Fraisse, A.-S., Guerfel-Henda, S., (2005b). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?*, in: 16e Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine.
François Lépineux, (2010). *La Responsabilité Sociale des Entreprises, théories et pratiques*.
Freeman, R.E., (2010). « Strategic management: astakeholderapproach ». Cambridge UniversityPress, Cambridge.
Galois, I., (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*. Lyon 3.
Gérard Donnadieu, (1999). *L'éthique dans l'entreprise*.
Glaymann, D., (2005). *La vie en intérim*. Fayard.
Glaymann, D., (2007). *L'intérim*. La Découverte, Paris.
Gond, J.-P., (2001). *L'éthique est-elle profitable?* Revue française de gestion 77–85.
Gond, J.-P., Déjean, F., (2004). *La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche*.
Gond, J.-P., Mullenbach, A., (2004). *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*. Revue des Sciences de Gestion 205, 93–116.
Igalens, J., (2003). *DRH aujourd'hui, DRS demain?* Personnel 442, 55–57.
Igalens, J., (2004). *Comment évaluer les rapports de développement durable?* Revue française de gestion 151–166.
Igalens, J., (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes, Stratégies et management*. Dunod, Paris.
Igalens, J., Thari, N., (2010). *Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés.* Construction et validation d'une échelle de mesure. Actes du congrès de l'AGRH.
Jean-Pascal Gond, (2006). *Aux sources de la RSE, à la (re)découverte de l'ouvrage fondateur*.
Jean-Pascal Gond, Astrid Mullenbach-Servayre, (2004). *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise*.
Jourdain, C., (2002). *Intérimaires, les mondes de l'intérim*. Travail et emploi 9–28.
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 Vol. 3, 53–64.
Lacroux, A., (2008a). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires*. Aix-Marseille 3.
Lacroux, A., Ben Larbi, S., (2009). *Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim*. Management et Avenir n° 27, 31–53. doi:10.3917/mav.027.0031
Lapoire, M., (2007). *Travail temporaire, marché durable : le travail intérimaire en France. Cachan, École normale supérieure*.
Lepineux, F., (2005). « Stakeholdertheory, society and social cohesion ». CorporateGovernance 5, 99–110.
Lépineux, F., (2010). *La RSE*. Dunod, Paris.
Lépineux, François, Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S., (2010). *La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Dunod.
Martinet, A.-C., Payaud, M.A., (2008). *Formes de RSE et entreprises sociales*. Revue française de gestion n° 180, 199–214.

Maurice Thévenet, (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*.
Meignant, A., (2000). *Ressources humaines: déployer la stratégie*. Ed. Liaisons.
Mercier, S., (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*, in: Québec, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Du.
Neveu, J.-P., Thévenet, M., (2002). L'implication au travail. Vuibert.
North, D.C., (1990). » Institutions, institutional change and economic performance ». Cambridge universitypress.
Palmero, S., (2000). *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel*. Actes du 11ème congrès de l'AGRH.
Papinot, C., (2005). *Quelles frontières à la subordination salariale? Logiques de débordement et tentatives d'endiguement du temps de travail chez les jeunes intérimaires en France*. Lien social et politiques 163–172.
Pasquero, J., (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique*.
Peretti, J.-M., (2011). *Ressources humaines*. Vuibert, Paris.
une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. Recherches 19–40.
Pesqueux, Y., (2011a). *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu*. Innovations n°34, 37–55.
Pesqueux, Y., (2011b). *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), globalisation et souveraineté.* RSE-Entre globalisation et développement durable 217–226.
Pichault, F., Nizet, J., (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs.* Points.
Quairel, F., (2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*, in: 27ÈME CONGRES DE L'AFC.
Robert, C., (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*. Coll. La république des idées, Ed Le SEUIL, Paris.
Rosé, J.-J., (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social*. De Boeck, Bruxelles.
Sandrine Berger-Douce, (2007). *Entreprise éthique*.
Sobczak, A., RoriveFeytmans, B., Havard, C., (2008). *Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels.* Travail et emploi 21–31.
Voudouris, I., (1998). *Les emplois atypiques comme mode de flexibilité des organisations*. Paris 10.
Wiedemann-Goiran, T., Perier, F., Lépineux, F., Tiberghien, F., (2003). *Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*. Ed. d'Organisation

GOUVERNANCE – PME : LE SOUTENABLE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL !

Annick SCHOTT
Maître de Conférences
Université de Bordeaux Montaigne, MICA/GREC/O
IUT Michel de Montaigne
annick.schott@iut.u-bordeaux3.fr, annickschott@free.fr

« Comme quiconque les a un tant soit peu fréquentés le sait bien, les chats font preuve d'une patience infinie envers les limites de l'esprit humain. » ***Cleveland Amory***

Résumé :
La crise économique qui débute en 2008 met en lumière les dérives du capitalisme et leurs conséquences en matière sociale par la remise en cause de certaines certitudes du raisonnement économique et par le développement de la rupture du lien social. Et notamment la fin du collectif et le paradoxe de l'individu « autonome ». Pourtant le chef d'entreprise a besoin du collectif, pour faire évoluer son organisation et s'engager vers « un capitalisme éclairé et créatif » fondé sur l'amélioration sociale et le développement économique responsable et durable.
Si comme le rappellent Calori, Livian et Sarnin (1989) en matière d'organisation et de communication seule la conviction du dirigeant demeure primordiale, qu'est ce qui peut freiner, pour s'engager dans un changement socialement responsable, ceux des dirigeants d'entreprise les plus militants, les plus inscrits dans une logique plutôt PIC[140] que CAP[141] (Marchesnay, 1997, 2002) ?
Essayons de voir ce qu'il en est, à partir d'une étude de cas.

Mots clés :
Audit, Changement organisationnel, Relations partenariales, RSE, PME.

Introduction :
La crise ou plutôt l'écueil d'emballements économiques actuels s'inscrit, selon Edgar Morin (2010), dans un ensemble ; notamment celle crise de la modernité *« qui, dans les pays occidentaux n'a pas réalisé les promesses de vie meilleure et harmonieuse … ».*
Le modèle de la crise financière contemporaine aura produit, depuis 2008, de nombreuses déclinaisons observables dans le champ politique, dans la société salariale, dans les organisations ; et notamment la fin du collectif et le paradoxe de l'individu « autonome ».
Pourtant, l'entreprise s'organise pour se donner un cadre de références cohérent qui lui permet d'apporter un sens et une sécurité aux actions qu'entreprennent ses membres.
Le changement organisationnel est la réponse *provoquée ou subie* de l'entreprise à l'existence de facteurs qui la poussent à changer, à se réorganiser.
La littérature reconnaît deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs collaborateurs.
Des facteurs, d'origine internes et externes, conduisent l'entreprise à adopter d'autres comportements, à adapter son cadre de références, à modifier son processus d'organisation...
Au final, l'initialisation du changement naît de la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement de l'organisation et ses finalités.
Cinq facteurs sont habituellement avancés pour justifier l'initialisation d'un processus de changement :
-La technologie : Claude Jameux (1989) a montré que l'introduction de nouvelles technologies (et notamment de l'information & de la communication) exige pour être efficace :
*un abandon radical des modes d'organisations fondés sur la dichotomie conception / exécution,

[140] PIC = Pérennité, Indépendance, Croissance
[141] CAP = Croissance, Autonomie, Pérennité

*une nécessaire polyvalence des connaissances et des savoir-faire des acteurs, et une participation active à l'introduction des changements suscités par ces technologies,
*un apprentissage par les acteurs de la sélection de l'information utile et du traitement pertinent de celle-ci.
- La stratégie : est stratégie tout ce qui pourrait transformer des éléments extérieurs. Selon, Edgar Morin (1991 p.106) *« la stratégie permet, à partir d'une décision initiale d'envisager un certain nombre de scénarii pour l'action, scénarii qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont perturber l'action ».*
- La culture : la culture, par le système de valeurs auxquelles elle se réfère, sert de base à la manière « de penser les choses ». Selon Fons Trompenaars (1994) : « *la culture peut se définir comme « la manière dont un groupe de personne résout ses problèmes. »*
- Le pouvoir : lorsque le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'être adapté aux forces et rapports de forces en place ; lorsque l'entreprise souhaite mettre en place des typologies de relations qu'elle désire promouvoir.
- La configuration : lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale, lorsque l'environnement nécessite un certain type de configuration de l'organisation pour être approché (fusion/ acquisition).
En somme, c'est le degré de réponse ou d'anticipation interne aux mutations de ces facteurs, en corrélation avec la flexibilité propre ... du système considéré, qui génère l'importance et la durée du changement.
Pour la gestion, l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et non pas par sa capacité à le modifier. Cependant les contraintes internes et/ou externes exigent ces modifications.

L'objet de la réflexion proposée se résume en cette question : l'évolution de la nature des changements organisationnels correspond-elle à l'évolution des systèmes de gouvernance initiés et éclairés par une démarche d'audit ? Qu'en est-t-il dans les PME ? Ya-t-il un impact dans les relations externes– internes au sein de la PME observée ?
Afin de répondre à ces questions, il conviendra de s'attacher, dans un premier temps, à définir ce qu'est le changement organisationnel ; puis, nous approfondirons ce qui est en jeu.
Enfin, dans un second temps, nous illustrerons notre propos à l'appui de la méthodologie de l'étude de cas d'une PME locale. Ce que nous espérons, c'est sortir de l'angle mort un certain nombre de faits qui sont pourtant majeurs pour comprendre ce qui rend difficile cette appropriation.

1. Eclairer le changement organisationnel :

De quoi parle-t-on ? Deux disciplines complémentaires vont être mobilisées, le management d'une part, la sociologie d'autre part.

1.1. Stratégie et changement organisationnel.

Les organisations peuvent être vues comme des processus dynamiques soutenus par les interactions entre leurs membres, qui impulsent la nécessité d'évoluer. *« La dynamique de la complexité croissante de notre environnement ne permet plus de concevoir des organisations fixes, immuables. Ces dernières n'auraient aucune chance de survivre face à l'insécurité et au développement de leur milieu »* (Probst G., Mercier J-Y, Bruggiznn O., Rakotobarison A., 1992).
Yves-Frédéric Livian (1998) précise les caractéristiques des interventions d'accompagnement au changement qu'il définit comme un ensemble d'actions *« ayant pour but d'aider* [l'organisation] *à progresser vers un objectifs de changement fixé par ses dirigeants » :*

- *« elles concernent un changement finalisé, correspondant à un certain moment, à des objectifs plus ou moins partagés mais exprimables … »*
- *« elles sont centrées sur l'évolution des attitudes et des comportements, considérée comme la base des diverses transformations à effectuer. Les modifications de procédures et de règles n'interviennent que pour soutenir cette évolution et ne constituent pas les seuls moyens utilisés »*
- *« elles engagent de façon directe la direction générale de l'entreprise … »*
- *« elles sont effectuées selon un processus se déroulant avec des degrés variables d'activité sur une période relativement longue et visant un effet à long terme, même si des résultats tangibles peuvent être obtenus très rapidement ».*

Au regard de la littérature, plusieurs aspects sont à relever. Le changement se fait à partir d'un diagnostic ou audit de la situation. La définition des objectifs du changement est un choix de la direction et fait partie d'une approche stratégique. Les objectifs visent à terme un ou plusieurs aspects de l'organisation notamment l'organisation elle-même, le groupe ou l'équipe de travail, l'individu et bine sûr le management, la culture d'entreprise ; ce qui passe par une évolution des comportements et des attitudes.

1.2 Sociologie et changement organisationnel.

Selon Philippe Bernoux (2004), le changement peut se comprendre comme un processus continu conduit par le responsable, visant l'émergence d'une forme nouvelle de l'organisation s'articulant avec l'existant, mais dont l'issue exacte est incertaine. En effet, certaine orientations peuvent s'avérer différentes de ce qui avait été imaginé par l'initiateur.
P. Bernoux présente la réalisation du changement comme un double apprentissage : apprentissage de nouvelles manières de faire, d'exécuter son travail ; apprentissage de nouvelles relations, de nouvelles manières de coopérer. Ces deux apprentissages sont indissociables et aboutissent à des modifications *« des règles du jeu entre acteurs, c'est-à-dire le système de relations de l'organisation »*.

Ces éclairages nous permettent d'estimer que le changement organisationnel implique :

- Une évolution certaine quant à son aboutissement, concernant un ou plusieurs aspects de l'organisation, souhaitée, formulée et pilotée par la Direction, à la suite d'un diagnostic ou audit, et qui se réalise par l'intermédiaire d'un double apprentissage, aboutissant ainsi à une modification du système de relations entre les acteurs.
- Une mise en avant de la Direction comme acteur principal, mais qui reste cependant un acteur parmi les autres car le processus ne peut exister sans les autres acteurs.

Le changement est surtout « une manifestation systémique complexe, qui dépasse l'intention des acteurs stratégiques, qui est tributaire du contexte global et historique dans lequel elle se déroule » (Rondeau, 2008).

Quelle est la « capacité à changer » ? Selon Rondeau, le changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences. Il ne résulte pas de conditions gagnantes à respecter, « mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles qui rendent possibles l'émergence d'actions jusque là ignorées.

La capacité à changer, c'est se nourrir et nourrir aussi des leviers basés sur connaissance-considération-communication-coordination-concertation des personnels et de méthodes d'accompagnement. La mise en œuvre de cette capacité s'appuie aussi sur des outils de mesure de l'adhésion et la participation.
Selon Autissier D. (2006), cinq phases demeurent incontournables :
-cadrage de l'action de changement,
-décodage des systèmes socio-organisationnels,
-négociation des changements,
-production d'outils de conduite de changement,
-déploiement des leviers de pilotage.
Ces étapes permettent de saisir et de décoder les préoccupations qui sont à la source des résistances aux changements.

1.3. Rôle des acteurs et les facteurs de résistance.

Qu'est ce qui se joue dans le changement organisationnel, qui va conditionner sa réussite ou son échec ?
Philippe Bernoux s'appuie sur deux cadres théoriques, l'individualisme méthodologique et l'interactionnisme, pour désigner les acteurs comme jouant un rôle central dans le changement. L'individualisme méthodologique lui permet d'affirmer que tout changement ne sera effectif que si les personnes concernées acceptent de le mettre en œuvre, c'est-à-dire *« en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action »*. La dynamique du changement puise ses racines dans l'interactionnisme, puisque c'est le résultat des interactions entre les acteurs. Pour P. Bernoux ce sont bien les acteurs qui sont au cœur du processus de changement.
Quels sont donc les facteurs de résistance ?
Abandonner les automatismes pour changer nécessite le plus souvent une phase de désapprentissage pendant laquelle les performances baissent et les frustrations s'accumulent.

Les automatismes nous font croire qu'un comportement est toujours déclenché par une situation. Ils ne prennent pas en compte un élément décisif du déclenchement des comportements : l'émotion.
L'émotion infiltre l'ensemble de nos comportements et tout changement, même s'il est considéré comme positif par l'individu, a un coût sur le plan émotionnel. Car, en amont du savoir, du pouvoir, du vouloir, il y a les émotions.
Ainsi l'apprentissage par erreur-essai, qui constitue la voie royale pour un changement progressif et durable, même s'il parait logique, est, pour l'adulte, synonyme de souffrance émotionnelle.
La recherche et la médiatisation de l'erreur remettent en cause les valeurs et l'image personnelle et collective de l'individu au travail, son identité professionnelle, le sentiment de sa compétence.
Pour Tversky et Kahneman (1979), dans *la théorie de la prospective*, c'est sur un plan cognitif que les acteurs se placent. Nous appréhendons un phénomène en fonction de notre subjectivité qui nous fait gommer certains éléments et nous en fait voir d'autres. Nous avons une attention sélective en fonction de nos goûts, nos attentes, choix, motivations, nos valeurs. Ajouter à cela, l'aversion pour le risque et l'incertitude.
L'individu n'est pas rationnel mais rationalisant : c'est à dire qu'il fait sens à partir de ses émotions. L'implication affective nous gouverne. Cette analyse renforce d'autres investigations académiques :
⇨ IMPORTANCE de la vision des choses : la culture selon Fons Trompenaars (1994).
⇨ IMPORTANCE de l'informel dans le rôle de manager selon Henry Mintzberg (1989).
D'autant que le changement exacerbe les paradoxes. Il est recommandé à l'individu de changer, mais dans la continuité organisationnelle, puisque l'organisation et le style de direction du management semblent garder leur rythme et leurs rites.
Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :
1- Les partitions du travail
Exemple : Dès lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.
2- Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise (Crozier, 1964)
Exemple : Les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.
3- Le climat de l'entreprise
Exemple : La non prise en compte du climat de l'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important.
Les causes collectives ont aussi leur importance : normes, rites et stéréotypes s'érigent en systèmes de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel) ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés, et des contraintes ressenties et combattues.
Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels.
Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe (Lewin, 1947).
La culture est donc bien un des leviers à actionner pour conduire le changement.
Elle représente un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise.
La culture fait référence :
- *à l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise* : sentiments d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales, relations avec les représentants du personnel ...
- *à l'attachement aux valeurs professionnelles* : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts ...
- *au vécu de l'organisation et du management* : historique de son mode de fonctionnement et de création, organisation centrée sur le client, le profit, le personnel !, reconnaissance de l'initiative !, mode de management dominant : violence, participation, esprit d'équipe ! ...
La culture change lentement et ne se décrète pas. En conséquence, un des moyens d'utiliser la culture organisationnelle pour faciliter et accélérer le changement est d'en faire une des valeurs partagées de l'entreprise.
En effet, la culture d'entreprise peut se définir comme *« la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes »* (Trompenaars, 1994). Elle permet aussi d'approcher le sens de la responsabilité sociale, et celle de l'entreprise.

Autrement dit, face à la complexité actuelle, l'accès au changement passe non plus par l'obéissance mais par *« l'engagement de chacun à mettre son autonomie au service du bien commun »* (Crozier, 2007) ; et ce, en rendant compte de ses actes, en principe en toute connaissance de cause.
Cependant le point crucial reste le diagnostic et les méthodologies d'audit.
Comment, en effet, faire accoucher le ou les dirigeants des faits nécessaires afin d'ETABLIR UN DIAGNOSTIC permettant la mise en place ciblée d'opérations nécessaires au développement de son entreprise, alors que ce dernier n'a pas forcément conscience de la pertinence de ces éventuels éléments ?
Il s'agit non seulement d'écouter et de recueillir l'information utile, mais d'utiliser d'une manière équilibrée toute une palette de questionnement. Ces prises d'informations, cette chaîne de microdécisions et ces boucles d'auto-évaluation renvoient à des apprentissages implicites d'actes cognitifs, autant pour l'auditeur que pour l'audité.
Cependant, « À ce jour, selon la majorité des parties prenantes – donneur d'ordre y compris –, les audits ont peu d'impact sur l'amélioration à long terme des conditions et des éléments de changement » relatif à la relation et l'exécution du travail (Combemale et Igalens, 2005).
Ce constat montre ainsi que la prise en compte des parties prenantes et acteurs de changement qui permettrait sans doute de crédibiliser les démarches RSE est peu considérée…
L'entreprise de notre étude de cas a adopté depuis plus de 10 ans un comportement économique qui corresponde aux valeurs morales de la Société.
Dans la genèse ou génétique de cette entreprise sont inscrites les idées d'éthique, d'entreprise citoyenne, d'entreprise responsable. Son dirigeant, militant du CJD, partage les convictions du fondateur de ce mouvement, Jean Mersch, qui, il y a plus de 70 ans, disait « *l'entreprise ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société* ».
Comment dans ces conditions, le dirigeant de cette PME (A&F) appréhende-t-il le changement organisationnel sous l'effet RSE ? Qu'en est-il de sa traduction en termes de « rentabilité » ?

2. L'étude terrain et résultats.

Après avoir expliqué la méthodologie de notre étude, nous présenterons nos principaux résultats.

2.1. Méthodologie de l'étude.

La méthodologie développée via l'étude de cas, comme le soulignent Rouleau (2005) et Gioia et Chittipeddi (1991), s'avère utile dans une recherche exploratoire, puisque favorisant le raisonnement inductif.
Cette étude exploratoire permettra d'« acquérir une vision aussi complète que possible du problème » (Evrard, Pras et Roux, 2003).
Ce travail de recherche interprétative vise à rendre explicite la connaissance à travers laquelle les membres de l'organisation analysent leur situation.
Le but poursuivi ici est de s'intéresser au discours tenu par le dirigeant de la PME A&F sur ses perceptions de la RSE et sa traduction dans la gestion actuelle de son entreprise.

Pour comprendre leur façon d'appréhender la RSE dans les modes de fonctionnement au sein de l'organisation, il faut partir du vécu des acteurs pour reconstruire la logique et les propriétés particulières d'ordre local, c'est-à-dire le système de relations entre acteurs en termes d'objectifs, de procédure, de règles du jeu, d'intérêt.
L'analyse de toutes les prises de position -consonantes et dissonantes- est donc indispensable.
Cela signifie que, dans cette phase d'étude du terrain, la subjectivité de l'interviewé revêt une importance toute particulière : argumentation, justification, descriptions seront retranscrites au plus près des points de vues de l'acteur.
Qu'il s'agisse de modifier ou d'introduire des procédures, ce sont bien les comportements réels des acteurs qui seront modifiés. Cette intervention dans le champ organisationnel doit tenir compte de cette réalité.
Ces impératifs nous ont conduit à concevoir un instrument d'enquête orienté vers les techniques qualitatives dont la structure d'entretien semi-directif laisse une part d'initiative à l'interviewé. Les choix sont le produit des interactions entre acteurs, de règles et d'arrangements mis en place au sein de l'organisation.
L'analyse qualitative s'apparente à des techniques interprétatives qui visent à décrire, décoder, traduire à partir de la signification des termes (ou phrases) et non de leur fréquence les phénomènes sociaux plus ou moins ordinaires. Elle va au-delà du critère de présence /absence d'une catégorie par rapport à l'autre. Elle permet de mieux cerner, d'analyser la signification de l'information.

Cela s'est donc traduit par la conception d'un guide d'entretien à la fois thématique et cadré par des questions fermées. Il a fallu en effet encadrer l'interview parce que certains sujets abordés renvoyaient à des éléments statistiques de la structure et de son fonctionnement.
La taille de cette entreprise a été un facteur de choix, puisque notre étude s'intéresse à la PME (10 à 250 salariés), ainsi que l'âge de l'entreprise (5 ans et plus). Pour conserver une certaine diversité, nous n'avons pas retenu comme critère le secteur d'activité.
Pour cette présentation, nous nous focaliserons sur les résultats concernant une PME dirigée par un militant du CJD.
Nous avons pu à la fois quantifier et surtout qualifier (analyse du discours) notre travail. Il a donc été mené grâce au logiciel Sphinx et de manière manuelle.
Selon N. Garric, I. Léglise, S. Point (2005) « l'analyse de discours peut être réalisée à l'œil nu, dans une approche qualitative, en s'intéressant à la forme des textes ou être supportée par des logiciel d'analyse textuelle (lexicométrie, logométrie) ».

2.2. Les éléments de notre cas : l'entreprise A&F

Le dirigeant, de notre étude de cas, est à la tête d'une entreprise de plus de 100 ans, dans le secteur plutôt concurrentiel de l'emballage bois. Depuis près de 10 ans qu'il dirige cette PME de 50 salariés, ce jeune patron (la quarantaine) a choisi de la recentrer sur le métier de l'emballage bois spécifique. Ainsi A&F détient 6% du marché hexagonal. Ce qui implique une interaction équilibrée entre trois facteurs de base : le marché, le produit et la technologie.
Dans son orientation stratégique, l'entreprise a donc spécialisé son activité. Ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle, de créer des effets d'expérience, d'espérer atteindre une taille critique dans la spécialité concernée.
En dehors des exigences d'équilibre financier, le poids[142] et le type de relation client (plutôt asymétrique) et aussi investisseurs[143] expliquent que cette spécialisation a pris tour à tour plusieurs formes[144], mais surtout ont eu pour conséquence d'oblitérer sa stratégie non pas en diversifiant ses produits mais plutôt en tentant de se différencier.
Cette stratégie de différenciation a permis à A&F de singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents et d'élargir la gamme offerte à une clientèle aux exigences nouvelles grâce notamment à des particularités apportées aux divers modèles. Cette différenciation a donc entraîné un élargissement de la gamme de produits offerts en personnalisant certains.
En effet, dans ce monde ouvert, la relation structurelle aux grands groupes (une majorité de ses clients autrefois indépendants font désormais par phénomène de concentration patrie de grands groupes) du patron d'A&F l'amène à suivre leur démarche et à se mettre dans d'autres logiques ; non seulement en terme de volume (X 200) mais aussi de stratégie : élargir ses gammes de produits (s'appuyer sur le modèle de caisse en bois de vin pour concevoir des coffrets de présentation).
Cependant, l'option directrice s'est toujours apparentée à la stratégie de **créneau**[145]voire de **niche**[146]**.**
A&F indique ainsi *: « Si demain, je veux me concentrer à nouveau sur les caisses à vin à Bordeaux, je n'ai pas besoin d'informaticien, je n'ai pas besoin d'avoir un designer, …. Ma question c'est si j'ai un designer, c'est pour faire quoi ? quel type de clientèle ? qu'est-ce que ça signifie ? Est-ce qu'il faut 3 commerciaux de plus pour absorber le coût d'un designer… »*
A&F sait que ce type de stratégie permet d'obtenir un avantage concurrentiel en s'adressant à des clientèles spécifiques grâce à des produits originaux répondant à leurs besoins particuliers.
Réponse d'autant plus ciblée et ajustée que la mise en relation avec la clientèle (grands comptes) s'opère par appel d'offres.
Dans cette entreprise familiale pour A&F, il y a un lien interne entre intérêt patrimonial et croissance.

Cela signifie dans le cas d'A&F que la formation, dans la complexité et l'ambivalence des « acteurs » en présence, de leurs choix et des conséquences de ceux-ci, tente d'être prise en compte, même si l'action de certaines parties prenantes externes fait rentrer cette démarche dans une sorte de fiction structurante.
En effet, comme indiqué en première partie, les déterminants internes pour innover génèrent inégalement de nouveaux modes de travail, de nouvelles synergies bénéfiques ou non, de nouveaux

[142]Une poignée de grands comptes est à l'origine de 80% du chiffre d'affaires.
[143]Capital réparti pour 32% Crédit Agricole & Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charente, 68% le dirigeant.
[144]Stratégie de survie avec des actions ciblées pour l'équilibre financier ; stratégie de dégagement se traduisant par l'abandon des activités déficitaires et plus récemment stratégie de recentrage par centrage de l'activité sur le métier principal.
[145]Créneau : segment étroit d'un marché correspondant à un produit ou à une clientèle spécifique. La stratégie de créneau consiste à limiter volontairement son activité à un segment particulier du marché.
[146]Niche : produit spécifique et/ou clientèle particulière non satisfaits par les entreprises présentes sur le marché.

nœuds à l'intérieur des réseaux et des hiérarchies mais aussi des représentations induisant freins ou accélérations.
Ils se situent tant au niveau organisationnel, qu'individuel que vis-à-vis du groupe ou de l'équipe de travail.

Les déterminants internes d'amélioration

Organisationnel	Groupe	Individuel
Valeurs requises et ancrée (ex. solidarité) Culture d'entreprise Structure (souple et agile) Climat social Mise en « orchestre » des ressources humaines (ex. mise en complémentarité) Caractéristiques du travail (ex. marges de manœuvre)	Climat d'équipe Processus Caractéristiques de l'équipe Relation interpersonnelle Appui sur des personnes ressources Ressources matérielles	Personnalité Motivation Capacités : compétences Attitudes (niveau d'engagement)

Ces déterminants et leurs impacts n'ont bien évidement pas le même sens voire les mêmes représentations pour chacune des parties concernées.
Car que devient le sens lorsque le « cadre » est en perpétuelle mutation ?
Au delà des éléments formels, faire l'effort de, et donc contribuer à, suppose d'avoir reçu le sens de son action future, ce qui suppose aussi la mise en cohérence entre ce que fait et ce que va faire l'individu au travail avec les objectifs organisationnels.
Quel sens est donc donné au changement puisque reformulé par chacun des acteurs selon son propre contexte d'action. De plus chacun co-construit avec d'autres le sens dans le changement.
D'où l'intérêt de la remise en sens, de la mise en compréhension des caractéristiques de ce facteur humain qu'essaye de pas oublier le dirigeant d'A&F, malgré son hétérogénéité, mais question centrale pour maintenir à un niveau sociétalement acceptable l'intelligence collective.

Caractéristiques de ce facteur humain

Éthique / Valeurs Importance des éléments non économiques de sa mission Profil intellectuel Attachement à des avantages non monétaires Rapports fondés sur des valeurs (le salarié peut se désengager quand le ou les dirigeant(s) (ou l'organisation) vont sur d'autres voies qui entrent en conflit avec ses valeurs et le sens qu'il donne à sa mission, puisque les éléments fondateurs de son engagement ne sont plus en congruence avec ce nouvel « ADN » organisationnel).

Les acteurs s'adossent à leurs expériences pratiques, dans lesquels interviennent des éléments explicites, conscients autour du changement, mais aussi des éléments tacites, inconscients.

Caractéristiques des contraintes liées à l'environnement de travail

Conditions de travail Organisation du travail Communication-Coordination-Concertation Gestion du temps Formation intégrée Mise en œuvre stratégique

Prendre en compte ces différentes caractéristiques présupposent une direction bienveillante, une organisation bienfaisante, ce qui est le cas d'A&F, mais qui ne soient pas percutées par des conditions contractuelles du donneur d'ordre qui imposent des déséquilibres à sa PME – fournisseurs (via des délais de paiement excessif, des ruptures de contrat sans préavis, et le report sur cette PME des frais de R&D, de conception de logiciel d'études …. sans l'assurance de pouvoir obtenir la commande, voire la cession gratuite de sa création).

A ce stade de l'exposé, il est essentiel de se rappeler qu'**en matière d'organisation autant que de communication** seule la **conviction du dirigeant** demeure **primordiale** (Calori, Livian et Sarnin, 1989).

Ce dirigeant est depuis près de 10 ans un fervent MILITANT du développement durable et de la RSE via son action au sein du CJD régional. Et d'expliquer : *« je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis 10 ans le concept de* ***Performance Globale.*** *L'entreprise en tant que structure économique est au cœur d'un système dans lequel les clients, les fournisseurs, le personnel, l'environnement, les pouvoirs publics sont des stakeholders, des* ***parties prenantes****. Le CJD milite pour qu'on étudie et qu'on améliore le système de relations entre les différentes parties prenantes. Je milite fortement pour que dans les relations de sous-traitance PME / grands groupes on fasse du développement social et sociétal, et que PME / grands groupes soient effectivement dans des* ***relations gagnant-gagnant*** *et non pas simplement dans la logique où le sous-traitent PME doit s'améliorer en permanence pour faire baisser ses coûts dans l'espoir de conserver une part de marché chez les grands donneurs d'ordre. ».*

Et d'éclairer son propos, *« Pour moi il n'y a rien de pire que le désengagement de l'énergie des patrons face à leur environnement ! »*

Son engagement et l'analyse de son discours montrent que ses convictions majeures sont davantage axées PERENNITE[147] (logique patrimoniale, importance de la transmission, refus de l'endettement et de l'accumulation) que croissance (logique de valorisation du capital, autonomie de décision, rentabilité).

Sous l'effet des multiples mutations qui ont affecté le monde des PME un modèle unique de dirigeant n'est plus possible.

Signalons les contributions respectives de P.A. Julien (1990) et de M. Marchesnay (2002) qui ont élaboré ce concept des PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et des CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).

- Les entrepreneurs PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) ont pour but prioritaire de pérenniser leur affaire. Leurs innovations portent plus souvent sur les procédés que sur les marchés. Ils sont préoccupés par les problèmes de reprise et de succession et ont une logique d'accumulation de patrimoine privilégiant les investissements matériels (voire immobilier) aux investissements immatériels ou intellectuels (formation, recherche, promotion). Leur désir d'indépendance se traduit par un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement à long terme. La croissance de leur entreprise sera plutôt graduelle, en fonction de leur capacité financière propre. Plusieurs enquêtes montrent qu'ils sont peu intéressés par les activités de marketing, mais privilégient les aspects techniques et organisationnels.
- Les entrepreneurs CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) sont dans une logique de valorisation à court terme des capitaux engagés. Ils s'engagent dans des secteurs d'activité à marges de profit élevées, quitte à prendre des risques. L'entrepreneur CAP « type » développe une activité (ou une entreprise) puis la revend (ou change sa raison sociale) une fois qu'elle arrive à maturité. Son problème principal qui réside donc dans la constitution du marché et la compétitivité de l'entreprise est fortement lié à ses capacités de mercatique. Si l'entrepreneur CAP désire une autonomie décisionnelle, il ne tient absolument pas à une indépendance patrimoniale tant qu'il conserve de la flexibilité au niveau de sa prise de décision stratégique. Il n'hésite donc pas à s'endetter ou à faire appel à des capitaux extérieurs et à favoriser les investissements immatériels (veille, embauche de personnel qualifié, etc.).

Le dirigeant PIC se plait à être particulièrement attentif aux problèmes susceptibles d'affecter la pérennité de l'entreprise : non-conformités réglementaires, risques d'accidents, relations avec le voisinage et la municipalité, etc. Il est enclin à optimiser ses consommations énergétiques, d'eau et de matières premières, à travailler « dans les règles de l'art » et cherche à faire évoluer ses collaborateurs.

Par contre, le dirigeant CAP reste peu sensible à la nécessité d'assurer la pérennité de son entreprise en intégrant les problématiques sociales et environnementales puisque, par définition, il ne recherche pas cette pérennité. Il sera donc peu sensible à la nécessité d'être en conformité réglementaire, surtout si la pression des autorités de contrôle n'est pas très visible. La recherche de rentabilité à court terme risque de s'opposer à des investissements « propres » qui nécessitent généralement un temps de retour sur investissement long terme. Néanmoins, il pourra être plus sensible aux perspectives de différenciation et d'argument commercial que lui offre l'environnement (au niveau de ses produits, principalement. Dans la perspective de la vente de son site, il a tout intérêt à proposer un site « approprié ».

[147]Selon la typologie de Marchesnay (1997) PIC (Pérennité Indépendance Croissance) versus CAP (Croissance Autonomie Pérennité).

Dans les déterminants de l'agir du dirigeant d'A&F est inscrit, contre vents et marées des le privilège accordé aux aspects humains, organisationnels, techniques et légaux.

Et A&F de préciser : *« La position des PME, (telles A&F) qui se mettent dans des démarches humainement salutaires le font au détriment de l'économie de l'entreprise, ça c'est incontestable, c'est-à-dire que les dirigeants sont les seuls à absorber le coût de ces opérations et il n'y a aucune chaîne de valeur ajoutée qui les absorbe. »*
Et de citer un exemple concret : le bilan carbone demandé par certains grands comptes et la construction de nouveaux locaux HQE. Ces investissements représentent un coût qui non seulement ne pourra être facturé aux clients, mais qui rend impossible l'embauche de personnel ; *« à court terme il y a dégradation économique par contre à moyen terme, vous gardez la capacité de trouver du personnel enthousiaste, engagé ».*
… « Le profit de l'année est réinvesti dans l'entreprise ; c'est la force de l'actionnaire de la PME ; et la grosse faiblesse c'est qu'on est dans un monde en mutation qui éventuellement nécessite de l'argent et qu'on a tendance à se dire que pour ne pas perdre son indépendance, il vaut mieux de pas diluer son capital dans d'autres mains ».
De même son processus de décisions est plutôt orienté proactif délibéré (stratégies accommodante, offensive) que réactif incrémental (stratégies réactive, défensive). Quant à son attitude entrepreneuriale notamment vis à vis de la RSE, elle se place sur le registre de l'endurance et de l'engagement plutôt que de l'opportunisme.
Pour A&F, *« la responsabilité sociétale, on y va d'abord par conviction »* et d'illustrer son propos par l'exemple du bilan carbone qui certes peut s'apparenter à une opération marketing du développement durable mais *« pour moi c'est une question de le pilotage d'une PME avec une visée à peu près responsable. ».* Il s'inscrit donc bien au-delà de la vision de Maignan & Ferrell (2001) qui proposaient de voir la citoyenneté d'entreprise (concept défini en référence aux modèles de RSE) comme un véritable « instrument marketing », tant les possibilités qu'offre cet outil en interne pour développer la motivation et l'implication des salariés, et en externe, pour renforcer la loyauté et la fidélité des consommateurs leurs apparaissaient très prometteuses.

2.2.1. D'un ancrage

Si A&F a acquis la certitude que la responsabilité vis à vis de son entreprise renvoie à un équilibre entre Social / Economie / Finance / Environnement / Société, cet équilibre ne peut faire l'économie d'une réflexion éthique du dirigeant appliquée à l'organisation (agir pour l'intérêt général).
La logique d'action civique (Boltanski et Thevenot, 1987) d'A&F semble fortement imbriquée dans cette mise en éthique, dans cette prise de conscience supérieure car fondée sur des valeurs expérimentées, choisies au fond de soi-même comme l'expression de son comportement personnel au service du devenir du collectif.
Katz (1964) souligne qu'une organisation repose avant tout sur le refus de comportements de prédation entre ses membres et, au contraire, valorise l'émergence d'un souci de la conservation et du développement de l'environnement. Pesqueux et Biefnot (2002) rappellent que le champ de l'éthique des affaires a été marqué par la diffusion de thèses néolibérales qui insistent sur la nécessité de probité de l'individu (Virtue ethics, approche basée sur l'intégrité).
C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard des contraintes externes et internes, des comportements appris, et même des règles, que se renouvelle le geste éthique.
Ce qui renforce le processus éthique d'intériorisation, c'est ce va-et-vient entre action et réflexion, entre participation collective et reflux solitaire (Green, 1995) ou comme l'indique André Comte-Sponville (2004) *« c'est précisément parce qu'il n'y a pas de morale de l'entreprise, qu'il doit y avoir de la morale dans l'entreprise ».*
Qu'en est-il du partenaire « d'affaires », « sa puissance de feu » rend-elle compatible son implication réelle dans cette même capacité et intégrité ?
Peut-il ; veut-il s'inscrire dans un agir socialement responsable, en recherchant une répartition des charges et des coûts avec ses partenaires fournisseurs et/ou sous-traitants ?
Où placer et comment placer le curseur, la limite entre les pressions exercées sur son (ses) partenaires qu'il faut envisager et celles qu'il ne faut plus du tout pratiquer ?
Ces interrogations souvent minimisées vident de leur sens les éléments conceptuels concernant les relations client-fournisseur développés dans la première partie ou du moins les oblitèrent. Comme le souligne Ulrich Beck (2003) *« chacun est cause et effet à la fois et personne ne peut donc être cause de quoique que ce soit. Les causes se dissolvent dans l'interchangeabilité générale des acteurs, des circonstances, des réactions, des contre-réactions ».* Qu'en est-il du concept de responsabilité ?

Si depuis longtemps (Bowen, 1953 ; Caroll, 1979) les entreprises ont reconnu que leur rôle, parmi d'autres, consiste à contribuer au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent, cette communauté ne commence-t-elle pas au premier cercle des parties prenantes (Pautard, 2004) (acteurs internes, partenaires « d'affaires » directs [fournisseurs, sous-traitants, clients]) ?
L'approche classiquement admise de la RSE confère donc au dirigeant une responsabilité élargie ; ce qu'A&F reprend à son compte, car il est de sa responsabilité d'accroître les bénéfices de son entreprise tout en intégrant dans sa gestion les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'organisation, en construisant avec chacun d'entre eux une relation durable. En somme, accroître les profits d'A&F est un facteur de pérennité à condition que le projet soit mené sur le long terme. Ces partenaires font-il du développement durable avec lui ??
« La première responsabilité d'une entreprise est de rester bénéficiaire pour se maintenir en activité » et la vision de long terme doit l'emporter sur celle de court terme (Boasson et Wilson, 2002). Il s'agit ainsi selon le CJD de *« s'engager pour une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme »*[148]. Dans notre étude de cas, est-on dans une situation de respect réciproque ??
La démarche d'A&F est avant tout **volontaire** : cette responsabilité élargie va au-delà d'une simple responsabilité économique, légale, contractuelle. Et ce notamment en raison du rôle social de l'entreprise, du poids des relations humaines, d'une quête de légitimité, de la volonté et du profil du dirigeant. De plus, A&F ne voit pas l'intérêt d'une loi sur la RSE[149].
Selon les termes du Livre Vert de la Commission européenne : *« la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre 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 »*.
On l'aura compris, toutes les actions menées par A&F sont dictées par l'engagement du dirigeant puis par choix opportunistes.
L'intérêt de la démarche RSE pour A&F réside comme indiqué plus haut dans cette capacité à pouvoir attirer les meilleurs salariés.
Cependant, lorsque le client exige pour le confort de ses propres salariés des micro-actions[150] auprès de son fournisseur (sans prendre part aux conséquences économiques que devra supporter ce dernier), il impacte sur les possibilités d'évolution des ressources humaines de ce fournisseur.
D'autant plus qu'A&F rémunère 20% de plus que ses concurrents, ses ouvriers (qui représentent 60% de ses effectifs). Et de préciser *« quand on est dans une logique de pression économique, où déjà vous avez une main d'œuvre coûteuse, parce qu'elle est meilleure aussi, ce que j'essaie de faire c'est de trouver des commandes et de maintenir l'emploi dans cette concurrence mondiale »*.
Cette situation d'injonction paradoxale a sans doute été produite par le client de manière fortuite et de bonne foi. Ce n'est qu'une conséquence malheureuse, dont le fournisseur seul est bien obligé de s'accommoder après coup.
Cependant deux constantes apparaissent :

- c'est le client qui maîtrise la définition et la sélection des risques et le fournisseur qui les assume en ne pouvant en partager qu'une infime partie.
- entre la richesse perceptible par le client et les risques non perceptibles, ce sont les risques qui ont perdu d'avance et de fait se voient transférés en grande partie au fournisseur.

Peut-on alors pour la seule raison qu'il n'y a peu d'échappatoire renoncer à sa distance critique, à sa responsabilité, voire sa conscience morale et se réfugier dans l'inévitable, la fatalité ?
Pour A&F son choix est fait : c'est clairement non.

2.2.2 A un combat

La violence des rapports économiques dans la chaîne de sous-traitance est telle que selon les dires d'A&F *« chacun des donneurs d'ordres s'ingénie à refiler la patate chaude au fournisseur et/ou au sous-traitant.*
La pression réside dans le fait qu'aujourd'hui il faut offrir des compétences dans tous les domaines qualité, logistique, design, commercial, … mais face à la concurrence mondiale, il est très difficile de

[148]Source : www.cjd.net.
[149]D'autant que d'un point de vue individuel, aucune loi n'interdit ni l'égoïsme, ni la haine, ni la méchanceté, ni le mépris ni le mensonge. Le spectre du "salaud légaliste" fait donc partie de l'univers des possibles (Comte-Sponville, 1995).
[150]En dehors d'actions purement développement durable, un conditionnement en palettes ne dépassant pas les 1m au lieu du conditionnement classique à 1m50.

répercuter au client l'ensemble du coût des compétences que le dit client a choisies lui-même. On va à la limite vers des prestations à valeurs grandissantes et avec une marge décroissante. Sur l'aspect sociétal, les grands donneurs d'ordre transfèrent aux sous-traitants les bonnes conduites, c'est-à-dire des exigences de certifications sans en payer le prix. Ce qui permet à ce client ultime d'avoir effectivement une déontologie totale.
De plus, la problématique de la concentration des clients avec des ratios de plus en plus financiers et des contrôles de gestion de plus en plus efficaces fait porter sur ma PME une pression qui fait qu'ensuite les questions sociales ou sociétales sont à ma seule discrétion par rapport à ce que j'ai envie et ce que je peux faire.
La question centrale : c'est comment la PME s'adapte à ses clients, à ses fournisseurs, à ses partenaires … ».
Ainsi la relation client[151] et son évolution, ses enjeux[152] et leur évolution ont donc des retentissements dans l'entreprise sur l'intégration ou non d'actions développement durable dans ses choix stratégiques.
Selon les typologies classiques (Marchesnay, 1997), quatre grandes stratégies peuvent être déclinées:

- stratégie réactive : consiste à faire moins que ce qui est requis,
- stratégie défensive ou conformiste : consiste à faire le minimum requis,
- stratégie d'accommodante : consiste à faire tout ce qui est requis,
- stratégie proactive ou offensive : consiste à aller au-delà ce qui est requis.

A&F défend sa ligne directrice proactive ou offensive comme signalée en introduction de ce cas et ce malgré les opérations en ricochet de ses partenaires.
Ce que révèlent les éléments de discours d'A&F, c'est que la RSE n'est pas suffisamment pensée et agie de manière globale d'amont en aval. Elle se focalise trop par rapport à ce que fait l'entreprise pour elle-même. Elle reste axée sur une démarche **individualiste**, et renvoie à la question suivante : en tant qu'individu, de quoi sommes-nous obligés ?
Juste d'être libres, c'est-à-dire d'être **compétents** en tout, vite et bien, pour choisir au mieux de nos intérêts ! Mission à la fois impossible et angoissante. Impossible : car c'est à la fois s'affranchir et réclamer des règles pour exercer notre liberté. Angoissante : car seul devant notre risque d'incompétence, il nous est difficile de recueillir l'aval, l'aide ou l'assistance des grandes figures de l'autorité (ministre, patron, père, prêtre, …), puisque au nom de la liberté nous n'en voulons plus, et qu'elles tombent les unes après les autres.
Ce qui est aussi en train d'atteindre ses limites c'est le système capitaliste. L'accumulation du capital à travers la production est entrée en crise « structurelle ». En effet (Wallerstein, 2006) les trois coûts de production (coût du personnel, coût des *inputs* – produits nécessaires à la production – et le coût des *outputs*) sont arrivés à un niveau tellement bas qu'ils mettent en péril la possibilité de continuer une accumulation illimitée du capital. Ce qui fait que la bonne accumulation du capital est elle aussi perturbée. La violence des rapports va continuer à s'accentuer, d'autant que personne (aucun Etat) ne peut contrôler les processus de tensions et de fluctuations sur les coûts.…

Conclusion :

Dans une imbrication systémique, et à l'aune de l'actuelle collusion financière systémique, il serait temps de se demander quels sont les impacts des actions de l'amont sur l'aval, et ce sur toute la chaîne des parties prenantes.
Question peu posée.
Peut-on conjuguer intérêts et réalités sous une configuration nouvelle, celle de la supériorité du comportement donnant - donnant théorisée par Axelrod ?
Pour Y. Pesqueux (2009), la RSE fille de l'éthique des affaires a été présentée comme une idée, voire une idéologie. Mais en fait, elle est, a été, utilisée comme un instrument de gestion.
Où est donc passée l'éthique, lorsque dans un système en crise, nourri et se nourrissant des incertitudes financières, SEULS LES EFFECTIFS DEMEURENT L'UNIQUE VARIABLE D'AJUSTEMENT pour réguler ce système ?
Pour Alain Touraine (2005) *« nous sommes engagés sur une voie dans laquelle la fracture est consommée et difficilement régulable entre - le monde de l'objectivité, de l'économique, des marchés, des produits, services, des organisations, monde qui repose sur des rationalités instrumentales,*

[151] Asymétrique dans notre cas.
[152] Transmission, projets nouveaux, poids de l'environnement économique et social …

mécanistes et - le monde de la subjectivité, des acteurs, des relations, des principes, des valeurs, des cultures, monde qui repose sur des approches co-constructives, interactionnistes et sur les diversités. Entre ces deux mondes le lien ne peut plus être assuré par le politique. Seule l'expérience individuelle peut faire communiquer ces deux mondes ».
Alain Touraine en 2013 réitère cette dissociation en décortiquant la fin du modèle social
« Nous ne faisons plus société. Deux constats :
1- Le capitalisme ne sert plus à fabriquer de l'économie et de la société, mais de la spéculation financière. La finance remplacera-t-elle la société ?
2- Les institutions sociales (dont la justice) perdent de leur sens.
3- Le social est remplacé par l'individuel et l'intime.
Le régulateur pour faire lien social passe par la culture (valeurs morales/sociales) de chaque individu ».
La gestion positive des différences entre individus en équipe et de leur complémentarité, dans toutes leur Être à la fois transcendance (logique du don, du désintérêt) et immanence (logique domestique) permettra peut-être de gagner la course économique au plus proche, au plus subtil et aux plus connaisseurs (expertises) tout en étant synonyme de déviance créative et d'ouverture aux mondes.
Pour changer la donne, dans ce cadre de l'entreprise. Il se peut que le changement organisationnel ne soit pas du tout rentable, comme dans notre cas, mais éthiquement soutenable.

Bibliographie

Albert É., EmeryJ-L. (1998). *Le Manager est un psy*, Paris, Éditions d'Organisation.
Autissier D. (2006). Le manager, un acteur central du changement, in *Manageor* p.407, O. Meier et F. Barabel, Paris, Dunod.
Axelrod R., Hamilton W. (1981). The Evolution of Cooperation, *Science*, *211*, 1390.
BECK U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Lavoisier, coll. Recherche.
Bernoux Ph. (2004). *Sociologie du changement*, Paris, Edition du Seuil.
Boasson C., WILSON A. (2002). Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise, *L'Expansion Management Review*, *107*, 2-3.
Boltanski L., ThevenoT L. (1987). *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF.
Bowen H. (1953). *Social Responsability of the businessman*, New York, Harper-Row.
Calori R., Livian Y-F. & SARNIN Ph. (1989). Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques, *Revue Française de Gestion*, juin-août.
Carroll A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, *4* (4), 497-505.
Combemale M. et Igalens J. (2005). *L'audit social*, Paris, PUF Coll. Que sais-je ?
Comte-Sponville A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF.
Comte-Sponville A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel.
Crozier M. (1964). *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, Coll. Points et Essais.
Crozier M., Tilliette B. (2007). *Nouveau regard sur la société française*, Paris, Odile Jacob.
Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003). *Market*, Paris, Dunod, 3e édition.
Garric N., Leglise I. & POINT S. (2005). Le rapport sociétal et environnemental de Total à l'épreuve de l'analyse de discours, Grefige, Actes du colloque *La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification ?*
Gioia D.A et Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 433-448.
Green A. (1995). *La causalité psychique, entre nature et culture*, Paris, Éditions Odile Jacob.
Jameux C (1989). Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
Julien P.A. (1990). Vers une typologie multicritères des PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n°3-4, p. 411-425
Kahneman D., Tversky A. (1979). Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, vol. 47, n° 2, mars, p. 263-291.
Katz D. (1964). Motivationnal basis of organizational behaviour, *Behavior Science, 9*, 131-146.
Lewin K. (1947). Group decisions and social change, in T.M. Newcomb and E.L. Hartley (eds) (1959). *Reading in Social Psychology*, New York, Henry Holt.
Livian Y-F. (1998). *Organisation, théories et pratiques*, Paris, Dunod.
Maignan I., Ferrel, O. (2001) Corporate citizenship as a marketing instrument : concepts, evidence and research, *European Journal of Marketing,3-4* (35), 457-484.

Marchesnay M. (1997). Petite entreprise et entrepreneur. In *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Joffre, P. & Simon, Y., 2eme édition, 2209-2219.
Marchesnay M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences : Essai de Praxéologie, Les éditions de l'ADREG, ww.editions-adreg.net ou asso.nordnet.fr/adreg.
Meric J., Pesqueux Y. & Sole A. (2009). *La société du risque, analyse et critique*, Paris, Economica.
Mintzberg H. (1989). *Inside our strange world of organizations*, New York, The free Press.
Morin E. (1991). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Éditeur, coll. Communication et complexité.
Morin E. (2010). Pour une autre économie, article web, 3 novembre.
Pautard D. (2004). Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale, *Revue Française du Marketing*, *200* (5), 67-81.
Pesqueux Y., Biefnot Y. (2002). *L'éthique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Editions d'Organisation.
Probst G., Mercier J-Y, Bruggiznn O. & RAKOTOBARISON A. (1992). *Organisation et management, tome 2, Gérer le changement organisationnel,* Paris, Editions d'Organisation.
Rondeau A. (2008). L'évolution De La Pensée En Gestion Du Changement : Leçons Pour La Mise En œuvre de changements complexes, *Télescope,* Vol. 14, n°3, p. 1-13.
Trompenaars F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent du Mesnil.
Touraine A. (2005). *Un nouveau paradigme : pour comprendre le monde d'aujourd'hui,* Paris, Fayard.
Touraine A. (2013). *La fin des Sociétés*, Paris, Le seuil.
Wallerstein I. (2006). *Comprendre le monde. Introduction à l'analyse des système-monde*, Paris, Editions La Découverte.