institut international de l'audit social

ESSEC BUSINESS SCHOOL

33e *Université d'été de l'Audit Social*

Montréal - 27 & 28 août 2015

# *AUDIT SOCIAL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*

*Éditeurs scientifiques*

Jean-Marie PERETTI

Stéphane RENAUD

AGRH

aé académie de l'éthique

Université de Montréal

# AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE GRH EN LIEN AVEC L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION

Dans le cadre de sa 33ème « Université d'été de l'Audit Social » organisée à Montréal, les 27 et 28 août 2015, par l'IAS et l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, le thème de l'Audit social des pratiques de GRH en lien avec l'attraction et la fidélisation s'est imposé. En effet, au sein des économies de plus en plus axées sur le savoir, la croissance des organisations repose sur leur capacité à bien gérer leur capital humain et, dans ce contexte, l'attraction et la fidélisation des travailleurs deviennent deux enjeux clés qui interpellent grandement la fonction Ressources Humaines. Ces enjeux tournent notamment autour de la rétribution, de la confiance dans les dirigeants, de la perception et des pratiques de développement des compétences et de l'employabilité, des perspectives de carrières, de l'image métier et de la marque employeur, et, de plus en plus sur les engagements sociétalement responsables des organisations.

L'audit social vise à comprendre les enjeux associés à ce contexte et à cette nouvelle donne que représentent les changements résultant de la révolution numérique en termes de compétences, d'employabilité et de pratiques de gestion, à en cerner les conséquences sur les politiques et pratiques RH. Il permet d'analyser les pratiques, les discours et la déclinaison de connaissances théoriques ou praticiennes relatifs au développement du capital humain, aux politiques d'attraction et de fidélisation, de valorisation des métiers et de l'image employeur et mieux comprendre les enjeux de la responsabilité sociétale dans le management des ressources humaines dans le contexte actuel.

Devenir « L'entreprise magnétique », celle qui attire et fidélise les talents, attire et fidélise les clients est aujourd'hui un défi essentiel pour toutes les organisations. L'audit social est un atout irremplaçable pour y parvenir.

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, 51 universités de l'Audit social avec les 32 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 17 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), Pékin (Chine) et Tours (France) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 1800 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2 400 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 13 pays et 28 villes.

Cette 33ème université d'été est donc la 52ème. Elle est consacrée à «l'Audit social des pratiques de GRH en lien avec l'attraction et la fidélisation ». 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 et l'Université de Montréal ont donc choisi d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions sur les thèmes suivants:

- Attraction des collaborateurs ;
- Rétention et fidélisation des collaborateurs ;
- Pratiques de GRH et turnover ;
- L'audit social et le turnover ;
- Engagement des collaborateurs ;
- Mobilisation des collaborateurs ;
- Participation des collaborateurs ;
- Satisfaction des collaborateurs ;
- Contribution de l'audit social aux défis liés à la fidélisation ;
- Contribution de l'audit social aux défis liés à l'attraction ;

40 communications de 81 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Montréal et publiées dans ces actes. 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.
Elles sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des ateliers, symposiums et tables rondes. 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 vers « l'entreprise magnétique ».

Cette 33ème 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 l'Université de Montréal et bénéficie du partenariat avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui de l'ESSEC Business School et des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de sa présidente, le professeur Aline SCOUARNEC, 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, à Emmanuel ABORD de CHATILLON, Alain AKANNI, Françoise ALBERTINI, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Mustapha BETTACHE, Franck BRILLET, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Marc BONNET, André BOYER, Luc BOYER, Martine BRASSEUR, Alain BRIOLE, Françoise de BRY, Patrice CAILLEBA, Laurent CAPPELLETTI, Jean-Luc CERDIN, Julie CHRISTIN-MOULIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Richard DELAYE, Pierre DINASSA-KILENDO, Pierre-Louis DUBOIS, Claire DUPONT, Michelle DUPORT, Jean-Yves DUYCK, Dominique DRILLON, Omar EL AMILI, Mohamed ENNACEUR, Thierry FABIANI, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Louis FORGET, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Franck GAVOILLE, Yves HALLE, Sana HENDA, Jacques IGALENS, Abdel-ilah JENNANE, Michel JONQUIERES, Michel JORAS, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Amal LAALOU,Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Pascal LARDELLIER, Erick LEROUX, Pierre LOUART, Zeineb MAMLOUK, Mohamed MATMATI, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Ababacar MBEMGUE, Virginie MOISSON, Lucie MORIN, Nathalie MONTARGOT, Joan MUNDET HIERN, Bouchra MZALI, Maria NICULESCU, Youri POPOV, Jean-Marie PERETTI, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Catherine REMOUSSENARD, Stéphane RENAUD, Alain ROGER, Henri SAVALL, Khaled SABOUNE, Adriana SCHIOPOIU BURLEA, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-Paul TCHANKAM, 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 tourangeaux ont permis le succès de cette manifestation. Que les responsables de l'Université de Montréal 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 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.

***Anne Marie FRAY***
Professeure ESCEM
Directeur de la recherche
Vice-présidente de l'IAS

***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 »

**Stéphane RENAUD**
Professeur titulaire
Université de Montréal, (Québec), CANADA

# SOMMAIRE

AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE GRH EN LIEN AVEC L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION 1

SOMMAIRE 5

LES AUTEURS 15

LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA RETENTION A COURT, MOYEN ET LONG TERME : LE CAS DES HAUTS POTENTIELS DE LA REGION CENTRE VAL DE LOIRE EN FRANCE 17
Jocelyne ABRAHAM 17
Stéphane RENAUD
Jean-Yves SAULQUIN
Introduction 17
1. le concept de retention et les antécédents à la rétention 18
2. La notion de haut potentiel et l'echange social avec l'organisation 20
3 Le concept d'engagement organisationnel et les antecedents de l'engagement organisationnel 23
4. Modèle d'analyse et méthodologie 24
5. Résultats de l'étude 26
6. Discussion et conclusion 28
Bibliographie 29

LES PRATIQUES D'ATTRACTION ET DE RETENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR DE L'ARTISANAT AU MAROC 33
Jalila AIT SOUDANE
Introduction 33
1. Le cadre théorique 34
2. Le secteur de l'artisanat au Maroc 36
3. La collecte des données 37
4. La démarche méthodologique 38
Conclusion 40
Bibliographie 40

AN ANTECEDENT MODEL OF PREDICTIVE IT USER'S SATISFACTION – THE EFFECTS OF CONTINGENT COGNITIVE STYLES ON THE PERCEPTION OF E-MAIL USEFULNESS AND EASE OF USE 43
Serge BAILE
Introduction 43
1. Theory context 44
2. Conceptual model and Hypothesis 46
3. Methodology 50
4. Data Analysis 52
5. Results and Discussion 53
Conclusions and suggestions for further research 57
References 58

LES INCIDENCES DU CONFLIT ET DE L'ENRICHISSEMENT TRAVAIL-FAMILLE SUR LE BIEN-ETRE 75
Felix BALLESTEROS-LEIVA
Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY
Sylvie St-ONGE
1. Revue de la documentation 76
2. Méthodologie 79
3. Résultats 79
4. Discussion 81
Bibliographie 83

LES LIENS ENTRE LES CONFLITS TRAVAIL-FAMILLE ET LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS EN MOBILITÉ INTERNATIONALE : UNE COMPARAISON FEMMES-HOMMES 87
Felix BALLESTEROS-LEIVA
Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY
Sylvie St-ONGE
1. Revue de la documentation 88
2. Méthodologie 91
3. Résultats 92
4. Discussion, limites et perspectives de recherche 96
Bibliographie 97

LA FIDELITE DES RESSOURCES HUMAINES : ESSAI DE DEFINITION PAR UNE ETUDE MULTIDISCIPLINAIRE 103
Manel BEN ABDELKARIM
Samar BEN ARFA
Introduction : 103
1. Une lecture de la fidélité en GRH : 104
Conclusion 112
Bibliographie 112

LE CONCEPT D'ATTACHEMENT DANS LE CADRE DE LA RELATION SALARIE-ENTREPRISE : QUELQUES APPORTS A LA REFLEXION 115
Kaoutar BELABBES
Introduction 115
1. La notion d'attachement 116
2. Les théories de l'implication 118
3. La notion d'attachement à l'entreprise en GRH 119
Conclusion 120
Bibliographie 120

COMPETENCES DES PROFESSIONNELS EN RH ET EFFICACITE DES DRH : UNE ETUDE DE CAS CANADIENNE DANS LE DOMAINE DE L'INGENIERIE-CONSEIL 123
Adnane BELOUT
Stéphanie MARTEL
1. Cadre Théorique 124
2. Les compétences des professionnels en RH comme déterminants de la satisfaction des clients des SRH 125
3. Discussion 132
Conclusion 133
Bibliographie 133

LE POLYCHRONISME, UNE CONCEPTION PERSONNELLE DU TEMPS : SES RAPPORTS AVEC LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. UNE RECENSION SELECTIVE DES ECRITS. 135
Charles BENABOU
1. La méthodologie 135
2. Le concept de polychronisme 136
3. La mesure du polychronisme 136
4. Premier thème : polychronisme, performance et productivité 137
5. Deuxième thème : nature des postes de travail et polychronisme 138
6. Troisième thème : polychronisme et gestion des équipes de travail 139
7. Quatrième thème : polychronisme et autres caractéristiques individuelles 139
8. Cinquième thème : polychronisme et cultures 139
Commentaires et conclusion 140
Bibliographie 141

LA RSE : UNE DEMARCHE AVEC OU SANS STRATEGIE ? » 143
Rim BENABDESLAM
Pr. Alain BRIOLE
1. La problématique de recherche 143
2. Vérification et test d'hypothèses 146
Synthèse 159
Conclusion 160
Bibliographie 160

LE CONTRÔLE SOCIAL FACE A L'ATTITUDE DES COLLABORATEURS 163
Souad BOUNGAB
Introduction 163
1. Volet théorique : l'impact de l'attitude des acteurs sur le mode de contrôle interne 164
2. Volet empirique : dimensions d'influence des attitudes des contrôlés sur le système de contrôle 169
Conclusion 172
Bibliographie 173

LE PARADOXE DE LA FEMME SATISFAITE AU TRAVAIL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE EN FRANCE SUR LE PROCESSUS DE SATISFACTION 175
Maryline BOURDIL
1. Revue de littérature 175
2. Etude empirique exploratoire 180
Conclusion 183
ANNEXE 1 : Résultats de l'analyse de variance à un facteur (ANOVA) 184
ANNEXE 2 : Résultats de l'approche PLS sur l'échantillon d'hommes 190
Bibliographie 193

LE MANAGEMENT RESPONSABLE: UNE PRAGMATIQUE DE LA CONFIANCE ET UNE DECLINAISON PRAXISTIQUE D'UNE CULTURE DE LA DIVERSITE 197
Maria Giuseppina BRUNA
1. Les prérequis éthique (reconnaissance de l'altérité) et stratégique (Justice organisationnelle) du management responsable 197
2. Le management responsable comme pragmatique de la confiance 199
Conclusion 203
Bibliographie 203

LA PRESENCE DE L'ANIMAL DE COMPAGNIE AU TRAVAIL A-T'ELLE UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LE STRESS ? UNE RECHERCHE A PARTIR DE LA THEORIE DE LA FACILITATION SOCIALE. 207
Pierre CHAUDAT
François GRIMA
1.- Cadre théorique et hypothèses 208
2. – Cadre méthodologique 211
3. - Résultats 212
4. - Discussion 215
Conclusion 216
Bibliographie 217

OU EN SONT L'AUDIT SOCIAL ET LES REFERENTIELS RH EN ALGERIE ? 219
Salah DAOUDI
Assya KHIAT
Nathalie MONTARGOT
Introduction 219
1. Normalisation internationale de la RH 220
2. Etude empirique qualitative : la perception des référentiels RH par les gestionnaires en Algérie 222
3. Perception des apports de la certification ISO a la fonction RH : approche empirique aupr7s de quelques PME en Algérie 224
Conclusion 227
Bibliographie 228

DES RAISONS DU TURN OVER EN CHINE ET DES REPONSES DES EIE 229
Michelle DUPORT
Introduction 229
1. Le turn over : un quiproquo réciproque 230
2. Le turn over selon l'employeur : un point de vue essentialiste et des réponses inadaptées 230
3. Le turn over vu par les employés 232
4. Des solutions adaptées pour un management durable et une réduction des défections 234
Conclusion 241
Bibliographie 242
Sites 242

LE TOURNANT VERS UNE GRH RESPONSABLE AU MAROC : ENJEUX ET PRATIQUES 243
Manal EL ABBOUBI
Fatima EL KANDOUSSI
Sana GUERFEL-HENDA
Introduction 243
1. Stratégie et GRH : Une confirmation du rôle central du DRH 244
2. l'évolution de la gestion des ressources humaines au maroc 246
3. Présentation et principaux résultats de l'enquête 247
Conclusion 252
Bibliographie 253

LES EFFETS DES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE? VALIDATION DES MODELES UNIVERSALISTE, CONTINGENTIEL ET CONFIGURATIONNEL AUPRES DE 92 ENTREPRISES AU MAROC 255
Hayat EL ADRAOUI
Introduction 255
1. Assises theoriques 255
2. Contexte marocain 256
3. Méthodologie 257
4. Les résultats 259
Conclusion 264
Bibliographie 264

NORME ISO 26000 DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE : LA NORMALISATION DU BIEN-ETRE ? 267
Arnaud EVE
Pierre-Antoine SPRIMONT
Introduction 267
1. La Responsabilisé Sociétale : à la recherche du bien-être 268
2. La perspective de la normalisation pour appréhender le bien-être dans la RS : l'analyse de la norme ISO 26000 270
Conclusion 275
Bibliographie 275

LA RESPONSABILITE SOCIETALE EN CONTEXTE MAROCAIN : QUETE D'UN MODELE DE MRH DURABLE POUR LES PME MAROCAINES 277
Driss FERAR
Introduction 278
1.Le cadre de la recherche 278
2. La méthodologie de recherche 281
3. Discussion des résultats (chefs d''entreprises et salariés) 282
Conclusion 284
Bibliographie 284

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE COMME PRISME D'ANALYSE DE L'ABSENTEISME 287
Anne Marie FRAY
Camille MILESI
Introduction 287
1 - Un contrat psychologique complexe et évolutif 288
2 – La recherche terrain 291
3. Analyse et discussion 294
Conclusion 297
Bibliographie 297

SANTE AU TRAVAIL ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES EN HAUTE NORMANDIE 299
Bérangère GOSSE
Eric VATTEVILLE
1. La diversité des trajectoires professionnelles. 300
2. Mobilité professionnelle et santé au travail : une relation en quête d'explications. 303
Conclusion : Un champ prometteur pour l'audit social. 309
Bibliographie 309

L'IMPACT DE LA JUSTICE PROCÉDURALE ET DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE SUR L'INTENTION DE RESTER : ÉTUDE DIFFÉRENCIÉE SELON LE SEXE CHEZ LES TALENTS. 311
Annabelle HULIN
Typhaine LEBEGUE
Stéphane RENAUD
Introduction 311
1. Management des femmes talentueuses et justice organisationnelle : enjeu majeur de la performance de l'entreprise 312
2. Les déterminants de l'intention de rester 313
3. Méthodologie de recherche 315
4. Résultats 317
Discussion et conclusion 319
Bibliographie 320

LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET FINANCIERE DES SOCIETES COTEES FRANÇAISES 323
Jocelyn HUSSER
Jean-Yves SAULQUIN
Introduction 323
1. Approche théorique de la recherche 324
2. Méthodologie de la recherche 326
3. Résultats et Discussion 329
Conclusion 333
Annexe 1 : Composition du score RH VIGEO 334
Annexe 2 : Echantillon entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS pour les années 2009 à 2011 334
Annexe 3 : Echantillon entreprises appartenant à l'indice Euronext SBF 120 pour les années 2009 à 2011 335
Bibliographie 336

AUDIT SOCIAL AU MAGHREB…….. UNE PRATIQUE EMBRYONNAIRE 339
Pr. Dr. Amal LAALOU
Bouchra BAKADIR
1. Spécificités de l'audit social dans le contexte maghrébin 339
2. Audit social au Maroc : entre contingence des pratiques et hétérogénéité 340
Conclusion 341
Bibliographie 341
HISTORIQUE, FONDEMENT THEORIQUE ET ESSAI DE MODELISATION DU CONCEPT DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE 345
Zouhair LAARRAF
Jean-Paul TCHANKAM
Zahir YANAT
1. Historique de la RSE 345
2. Construction théorique de la RSE 347
3. Essai de modélisation de la RSE : cas du dirigeant de la PME 354
Conclusion 355
Bibliographie 356

TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET TRANSFERABILITE DES RESEAUX SOCIAUX DU CEDANT AU REPRENEUR 359
Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Jean-Marie ESTEVE
Préalable 359
1. Du lien social au réseau social du dirigeant 359
2. De l'audit d'un réseau personnel à sa transférabilité 364
Conclusion 369
Bibliographie 369

VERS UN MODELE INTEGRATEUR DU RETRAIT ORGANISATIONNEL : SES ANTECEDENTS ET SES MANIFESTATIONS 373
INTRODUCTION 373
Wassila MERKOUCHE
Introduction 373
1. Définition du retrait organisationnel 373
2. Les différentes perspectives d'étude du retrait organisationnel et sa confusion avec des concepts proches 374
3. Les théories explicatives du retrait organisationnel 375
4. Les différentes typologies du retrait organisationnel 377
5. Le modèle intégrateur du retrait organisationnel 378
Conclusion 383
Bibliographie 383

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES MEDECINS DU SECTEUR PUBLIC AU BURUNDI : LE ROLE DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET DE LA JUSTICE PROCEDURALE PERÇUS DES PRATIQUES DE GRH 387
Serge NDAYIRATA
Alain BRIOLE
Sophia BELGHITI - MAHUT
Introduction 388
1. Revue de la littérature : Le lien entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle affective et calculée : le rôle du soutien organisationnel perçu et de la justice procédurale perçue 389
2. Méthodologie et terrain 390
3. Résultats et discussion 391
Conclusion 395
Bibliographie 396

LES COLLABORATEURS ISSUS DE L'IMMIGRATION DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : 399
*LE CAS DE 10 COMITES EXECUTIFS DU CAC 40.* 399
Pauline PENIN
Introduction 399
1. Revue de la littérature 400
2. Méthodologie 402
3. Résultats et discussion 403
Conclusion : 405
Bibliographie 406

LA PERCEPTION DE SOUTIENS DU SUPERIEUR, DES COLLEGUES DE TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION : CONSEQUENCES SUR DES LIENS D'IMPLICATION MULTI-CIBLES 409
Antoine PENNAFORTE
Introduction 409

1. Cadre théorique et hypothèses 410
2. ETUDE EMPIRIQUE 413
3. RESULTATS 413
4. Discussion 415
Bibliographie 416

LA FIDELITE DES CADRES DE LA TELEPHONIE MOBILE EN COTE D'IVOIRE A L'EPREUVE DE L'EQUITE OR 421
Jean-Marie PERETTI
Lassana TIOTE
Introduction 421
1. Cadre théorique 422
2. Méthodologie de la recherche 423
3. Analyse des données et discussion 424
Conclusion 427
Bibliographie 428

LA MOBILISATION DES COLLABORATEURS PAR DES PRATIQUES DE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLES, UNE ETUDE EMPIRIQUE 429
Guillaume ROBAA
Introduction 429
1. Vers une GRH socialement responsable 430
2. Etude empirique, l'engagement sociétal dans le secteur de l'intérim 435
Conclusion 443
Bibliographie 445

CONFIANCE, STRESS AU TRAVAIL ET CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE 447
Maroua SALHI
Tarik CHAKOR
Introduction 447
1. Le stress au travail : un concept multidimensionnel à explorer 448
2. Proposition d'un modèle théorique articulant stress et confiance au travail 452
Conclusion 457
Annexe 458
Bibliographie 458

CONSIDERATION COGNITIVE ET EMOTIONNELLE DE LEVIERS DE GESTION DES EMOTIONS AU TRAVAIL : VERS UN CAPITAL PSYCHOLOGIQUE INHERENT AU CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE DE SERVICE. 461
Delphine van HOOREBEKE
1. Les pratiques organisationnelles 462
2. La gestion du travail émotionnel 463
3. Méthodologie 464
4. Résultats 464
5. Discussion 466
6. Conclusion 467
Bibliographie 467

WORLD LEADING AIRLINE BUSINESS MODEL ANALYSIS THROUGH THE FRAMEWORK OF HRM AND SOCIAL AUDITING 469
Marc VALAX
Jérôme RIVE
1. The customer business model of Emirates Airline seen as a knowledge intensive firm 470
2 Research setting and qualitative data 472
3. Results: Case analysis in the specific context of social auditing 473
Conclusion 476
References 477

PEUT-ON MANAGER UN CHANGEMENT TOUT EN LE SUBISSANT ? LES ENSEIGNEMENTS D'UN AUDIT SOCIAL SUR LES MANAGERS DE PROXIMITE. 479
Jérémy VIGNAL
Ewan OIRY
Introduction 479
1. Outils, leader et victimes : les trois figures de la littérature sur le management du changement 480
2. Vers une meilleure prise en compte des comportements des managers de proximité dans le management du changement 482
3. Méthodologie et présentation du cas 483
4. Résultats 485
5. Discussion 486
Conclusion 487
Bibliographie 487

CAPITAL MARQUE EMPLOYEUR ET ATTRACTIVITE : LE ROLE DE LA FAMILIARITE ET DE L'IMPLICATION A L'EGARD DU PRODUIT/SERVICE DE L'ENTREPRISE 489
Catherine VIOT
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
Olivier HERRBACH
Bouchra BENRAÏSS
1. Revue de la littérature 490
2. Hypothèses et modèle de recherche 491
3. Méthode 493
4. Résultats et discussion 494
Conclusion 494
Bibliographie 495
Annexes 496

LES PRINCIPAUX FACTEURS ORGANISATIONNELS INFLUENÇANT LE HARCELEMENT MORAL : UN MODELE CREE A PARTIR D'UNE REVUE ACTUALISEE DE LITTERATURE 501
Valeriia ZAITSEVA
Pierre CHAUDAT
Introduction 501
1.La méthodologie de recherche et données acquises 502
2. L'organisation du travail 504
3. Leadership 505
4. Culture organisationnelle et climat social 505
5. Système de récompenses et compétition 506
6. Changements organisationnels 507
Discussion et conclusion 507
Bibliographie: 508

LIENS ENTRE LE HARCELEMENT MORAL ET LES RESTRUCTURATIONS 513
Rim ZID
Christine JEOFFRION
Benoit CHERRÉ
Introduction 513
1. Harcèlement moral au travail 514
2. Liens entre les changements et le harcèlement moral au travail : des questions non résolues 514
3. Méthodologie 516
4. Résultats 517
5. Discussion et Conclusion 519
Conclusion : Pour gestion éthique et responsable des changements, plus spécifiquement des restructurations 521
Bibliographie 521
Annexe 1 524
Annexes 2 525

COMITE SCIENTIFIQUE 527

COMITE D'ORGANISATION 528

# LES AUTEURS


| | |
|---|---|
| Jocelyne ABRAHAM | 17 |
| Jalila AIT SOUDANE | 33 |
| Serge BAILE | 43 |
| Bouchra BAKADIR | 325 |
| Felix BALLESTEROS-LEIVA | 75, 87 |
| Kaoutar BELABBES | 115 |
| Sophia BELGHITI-MAHUT | 373 |
| Adnane BELOUT | 123 |
| Manel BEN ABDELKARIM | 103 |
| Samar BEN ARFA | 103 |
| Rim BENABDESLAM | 143 |
| Charles BENABOU | 135 |
| Bouchra BENRAÏSS | 475 |
| Laïla BENRAÏSS-NOAILLES | 475 |
| Souad BOUNGAB | 163 |
| Maryline BOURDIL | 175 |
| Alain BRIOLE | 143, 373 |
| Maria-Giuseppina BRUNA | 197 |
| Tarik CHAKOR | 433 |
| Pierre CHAUDAT | 207, 487 |
| Benoit CHERRÉ | 499 |
| Salah DAOUDI | 219 |
| Michelle DUPORT | 241 |
| Manal EL ABBOUBI | 229 |
| Hayat EL ADRAOUI | 243 |
| Fatima EL KANDOUSSI | 255 |
| Jean-Marie ESTEVE | 359 |
| Arnaud EVE | 253 |
| Driss FERAR | 267 |
| Anne-Marie FRAY | 287 |
| Bérangère GOSSE | 299 |
| François GRIMA | 207 |
| Sana GUERFEL-HENDA | 243 |
| Olivier HERRBACH | 489 |
| Annabelle HULIN | 311 |
| Jocelyn HUSSER | 323 |
| Christine JEOFFRION | 513 |
| Assya KHIAT | 219 |
| Amal LAALOU | 339 |
| Zouhair LAARRAF | 345 |
| Typhaine LEBEGUE | 311 |
| Henri MAHE DE BOISLANDELLE | 359 |
| Stéphanie MARTEL | 123 |
| Wassila MERKOUCHE | 373 |
| Camille MILESI | 287 |
| Nathalie MONTARGOT | 219 |
| Serge NDAYIRATA | 387 |
| Ewan OIRY | 479 |
| Pauline PENIN | 399 |
| Antoine PENNAFORTE | 395 |
| Jean-Marie PERETTI | 421 |
| Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY | 75, 87 |
| Stéphane RENAUD | 17, 297 |
| Jérôme RIVE | 469 |
| Guillaume ROBAA | 429 |
| Maroua SALHI | 449 |
| Jean-Yves SAULQUIN | 17, 323 |

| | |
|---|---|
| Pierre-Antoine SPRIMONT | 253 |
| Sylvie St-ONGE | 75, 87 |
| Jean-Paul TCHANKAM | 345 |
| Lassana TIOTE | 421 |
| Marc VALAX | 469 |
| Delphine van HOOREBEKE | 461 |
| Eric VATTEVILLE | 299 |
| Jérémy VIGNAL | 479 |
| Catherine VIOT | 489 |
| Zahir YANAT | 501 |
| Rim ZID | 513 |

# LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA RETENTION A COURT, MOYEN ET LONG TERME : LE CAS DES HAUTS POTENTIELS DE LA REGION CENTRE VAL DE LOIRE EN FRANCE

***Jocelyne ABRAHAM***
IAE de Tours, Université François-Rabelais de Tours, France
jocelyne.abraham@univ-tours.fr

***Stéphane RENAUD***
École de relations industrielles, Université of Montréal
Montréal, Québec, CANADA
stephane.renaud@umantreal.ca

***Jean-Yves SAULQUIN***
ESCEM Campus de Tours
Professeur associé IAE de Poitiers
jeanyves.saulquin@orange.fr

## Introduction

Le management des hauts potentiels est une question d'actualité. Toutes les organisations sont désormais confrontées au risque de départ de leurs personnels hautement qualifiés. Attirer, fidéliser et retenir cette population spécifique deviennent des défis majeurs pour les managers RH dans un environnement de plus en plus compétitif et mondialisé. La création de valeur dans les entreprises repose aujourd'hui largement sur le capital intellectuel (Bouchez, 2006). Cette notion de capital intellectuel a été étudiée par de nombreux chercheurs (Bontis, 1998, 1999, 2003 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Roos et *al*., 1997 ; Lev, 2001) et se définit comme un ensemble de ressources, dont certaines sont tournées vers l'extérieur comme les marques, les brevets, la réputation, … tandis que d'autres sont intra-organisationnelles, comme les compétences stratégiques détenues par les employés. Les hauts potentiels sont des ressources clés, vecteurs potentiels d'avantages concurrentiels durables.

Savoir attirer et retenir des talents rares est d'une importance vitale pour les organisations. On ne compte plus les ouvrages sur cette question clé du management des hauts potentiels. De Peter Ducker (1999) qui nous expliquait, à l'aube des année 2000, que les entreprises étaient déjà dans un contexte de guerre des talents, à Anne Vermès (2013) qui décrypte comment Nicolas Fouquet (surintendant des finances de Louis XIV) savait piloter avec succès ses proches collaborateurs (comme son jardinier André Le Nôtre, ou son peintre Charles Le Brun) pour qu'ils deviennent de véritables experts.

Avec cette recherche, nous souhaitons étudier les effets du soutien organisationnel perçu par les hauts potentiels sur leur intention de rester durablement via l'engagement organisationnel, et nous proposons de répondre à deux grandes questions :
1 – quel est l'impact du soutien organisationnel sur la rétention des hauts potentiels à court terme, moyen terme et long terme ?

2 – est-ce que l'engagement agit comme variable médiatrice entre le soutien organisationnel et la rétention ?

Le premier apport de cet article réside dans l'analyse des comportements d'une population spécifique de salariés rarement étudiée (les hauts potentiels), et dans la mise en lumière des liens étroits entre trois notions clés du management RH : soutien organisationnel, engagement organisationnel et intention de rester. La taille de notre échantillon et les nombreux attributs démographiques, d'activité, organisationnels et de travail mobilisés nous permettent d'éclairer les responsables RH sur les pratiques à adopter vis-à-vis de ce personnel stratégique.
Le second apport de cet article réside dans une approche temporelle de l'intention de rester (à court terme, moyen terme et long terme) qui permet d'examiner les effets progressifs du soutien perçu sur l'intention de rester à travers le temps. Nous appréhendons dans cet article l'intention de rester à 6 mois, 1 an et 2 ans, qui représentent les horizons que nous convenons d'appeler court, moyen et long terme sur lesquels se projettent les hauts potentiels.

Nous développons dans une première partie le concept de rétention et les antécédents à la rétention. Nous rappelons ensuite ce que recouvre la notion de haut potentiel (partie 2). La théorie de l'échange social nous permet de décrire les relations d'échanges subtiles entre les hauts potentiels et l'organisation, en soulignant notamment leurs attentes en matière de soutien organisationnel. Nous revenons ensuite sur le concept d'engagement organisationnel qui, dans la littérature, favorise l'intention de rester (partie 3). Notre revue de littérature s'appuie essentiellement sur des méta-analyses portant sur le soutien organisationnel, l'engagement et la rétention, ce qui permet d'avoir une synthèse la plus exhaustive possible des écrits et « conversations » sur ces notions.
Les présentations du modèle d'analyse et de la méthodologie de recherche (partie 4) précèdent celle de nos résultats et de leur discussion (parties 5 et 6).

# 1. le concept de retention et les antécédents à la rétention

Face à une situation tendue en matière de recrutement de hauts potentiels dans les organisations publiques ou privées, les entreprises doivent développer des stratégies RH permettant la rétention des salariés talentueux. Nous verrons dans un premier temps ce que recouvre le concept de rétention, puis nous examinerons dans un second temps les antécédents à la rétention.

## 1.1 - Le concept de rétention

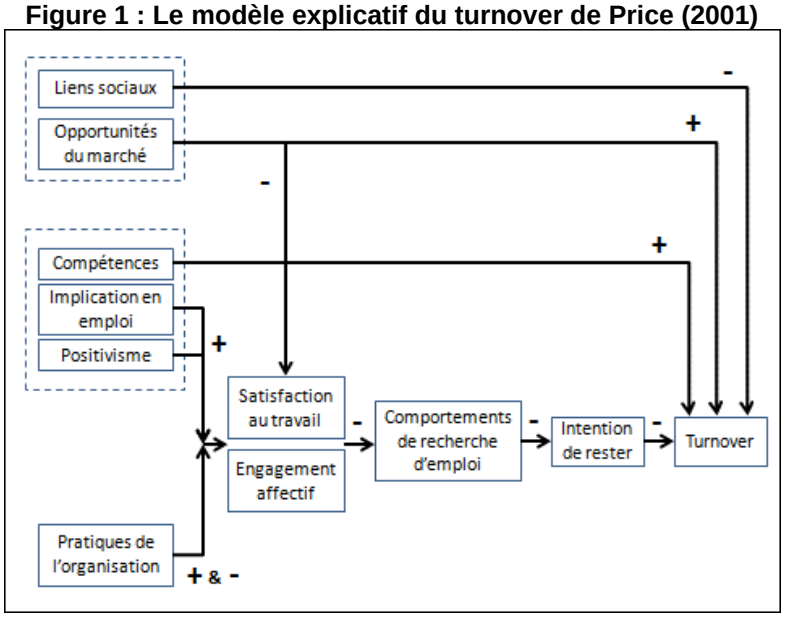
La rétention renvoie à l'intention ou la décision d'un salarié de rester chez son employeur actuel (Cotton et Tuttle, 1986). Les travaux de recherche consacrés à cette question traitent plutôt du turnover que de la rétention. Morin et Renaud (2009) ont relevé les nombreux termes (départ, intention de quitter, roulement, …) utilisés en référence au concept de rétention, ils ont souligné que les études mesurent plus souvent des départs que la rétention et les auteurs se demandent si la rétention est le contraire du turnover. Celui-ci peut être involontaire (maladie, retraite, …) ou volontaire (et dans ce cas il peut s'avérer bénéfique ou néfaste). Ainsi, les pratiques de rétention n'ont de réel intérêt que lorsqu'il s'agit de retenir un salarié performant qui décide de quitter l'organisation. La rétention reflète alors les efforts de l'organisation pour minimiser les risques de départs volontaires non souhaités.

## 1.2 - Les antécédents à la rétention

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de citer des études empiriques majeures portant sur les relations entre les pratiques organisationnelles et la rétention. Ce qui nous intéresse au final, c'est de préciser le rôle de l'organisation dans ses pratiques pour cibler des interventions RH permettant de favoriser la rétention. Face à une réalité complexe à décrypter, les modèles proposés sont nombreux et ils utilisent une grande diversité de variables explicatives (en mesurant souvent plus leur présence que leur intensité, et en ignorant souvent leurs effets combinés).
Cotton et Tuttle nous proposent en 1986 une méta-analyse où ils étudient 26 variables en relation avec le turnover et leurs résultats indiquent que presque toutes ces variables sont reliées au turnover. Ils indiquent aussi que le type de population, la nationalité et l'industrie modèrent les relations entre de nombreuses variables explicatives et la rotation.
Les variables externes mobilisées sont : Perspectives d'emploi (+), Taux de chômage (-), Taux d'accession à l'emploi (+), Présence d'un syndicat (-).
Les variables internes sont : Salaire (-), Performance au travail (-), Clarté de la mission (-), Répétitivité de tâche (+), Satisfaction globale au travail (-), Satisfaction avec la rémunération (–), Satisfaction avec le

travail lui-même (-), Satisfaction avec les superviseurs (–), Satisfaction avec collaborateurs (-), Satisfaction en termes de promotion (-), Engagement organisationnel (-).
Les caractéristiques personnelles sont : Âge (-), Titularisation (-), Genre (Femmes +), Informations biographiques 0**,** Niveau d'études (+), Situation de famille (marié -)**,** Nombre de personnes à charge (-)**,** Aptitude et capacité 0**,** Intelligence (+), Intentions comportementales (+)**,** Attentes (-).
Les auteurs confirment beaucoup de conclusions faites dans de précédentes études. Ainsi, l'âge, la titularisation, la paie, la satisfaction globale au travail, les perspectives d'emploi sont fortement corrélées avec la rotation. Le fait d'avoir des tâches répétitives, le taux d'accession et l'intelligence sont faiblement, voire pas du tout, reliés au turnover.
Soulignons encore que la catégorie de salarié modère les relations au turnover en ce qui concerne la paie, la satisfaction du travail et le genre. Les auteurs avancent que la catégorie de salarié aura un impact significatif sur la rotation et que les recherches sur le turnover gagneraient à inclure ce critère.
Dans une méta-analyse sur les facteurs explicatifs de la rotation, Griffeth, Hom et Gaertner (2000) ont montré que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la recherche d'emploi, la comparaison d'alternatives, et les intentions de quitter expliquaient le processus de retrait.
Les auteurs soulignent des effets prédictifs faibles à modérés des caractéristiques de l'environnement de travail, du contenu du travail, du stress, de la cohésion de groupe de travail, de l'autonomie, du leadership et dans une mesure moindre de la justice distributive et des chances de promotions. Ils relèvent aussi des facteurs explicatifs externes, comme des offres d'emploi alternatives.
Peu d'attributs démographiques semblent devoir expliquer significativement la rotation (sauf le nombre d'enfants). Enfin, ils soulignent l'importance de systèmes de récompense au mérite pour retenir les hauts potentiels.
Price (2001) a proposé un modèle de turnover qui inclut l'intention de rester (qui s'appréhende comme un antécédent). Son modèle contient trois groupes de variables exogènes : les variables individuelles, organisationnelles et environnementales. Le modèle souligne par ailleurs l'effet médiateur de l'engagement (voir Figure 1).
Les variables exogènes individuelles représentent les qualités individuelles : les compétences, le niveau d'implication au travail, et le degré de positivisme. Alors que la première qualité influence seulement le turnover, les deux autres viennent plutôt influencer l'intention de rester selon Price.
Les variables exogènes organisationnelles décrivent les pratiques RH et le mode de management interne. L'auteur distingue sept variables : autonomie, justice distributive et procédurale, routine dans le travail, stress au travail, rémunération et rétribution, soutien organisationnel, chances de promotion. Ces pratiques influencent l'intention de rester via un lien de médiation avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ainsi, pour Price, l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice.
Les variables exogènes environnementales réfèrent à deux autres variables pouvant expliquer le turnover : les opportunités d'emplois similaires offerts sur le marché du travail et les liens sociaux plus ou moins forts qui retiennent un salarié dans ses velléités de départ. Alors que les liens sociaux n'affectent que le turnover, les opportunités du marché influencent la satisfaction et le turnover.

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



Dans une méta analyse portant sur 25 études dans le secteur des services sociaux, Mor Barak, Nissly et Levin (2001) examinent les déterminants de la rétention et recherchent les facteurs de motivation des salariés qui les fidélisent le plus à l'organisation. Ils constatent que les variables explicatives les plus significatives de l'intention de partir sont l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel, l'épuisement et la satisfaction au travail.
Dans la catégorie des données démographiques, l'âge (le fait d'être jeune), le manque d'expérience professionnelle et le manque de compétence sont des facteurs statistiquement significatifs tant pour l'intention de partir que pour la rotation. Toutefois, le genre ou la situation familiale ne corrèle pas avec l'intention de partir ou la rotation.
Les auteurs soulignent que ces résultats sont à la fois de mauvaises et de bonnes nouvelles pour des managers. Les mauvaises nouvelles sont que les salariés dans les services sociaux partent parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs emplois, ils sentent un stress excessif et de l'épuisement et ne se sentent pas soutenus par leurs superviseurs et l'organisation. Les bonnes nouvelles sont que quand la décision est basée sur des conditions de travail et la culture organisationnelle, il est possible qu'ils puissent apporter des réponses.
Les managers pourraient ainsi profiter du contrôle périodique du ressenti des salariés en termes de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel. Des travaux de recherches cités par Mor Barak et al (2001) démontrent qu'il est possible d'agir pour renverser l'épuisement et les sentiments d'insatisfaction parmi les salariés qui envisagent de partir (Cooley et Yovanoff 1996 ; Winefield, Fermier et Denson 1998).

Soulignons enfin que les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000) n'ont pas pris en considération le lien entre le soutien organisationnel perçu et le turnover des salariés.

## 2. La notion de haut potentiel et l'echange social avec l'organisation

Le terme « haut potentiel » désigne dans les entreprises ces personnes identifiées ou sélectionnées pour participer à des programmes spécifiques de formation ou des parcours de carrière formellement ou informellement accélérés destinés à les préparer à remplacer des managers, des seniors à des postes clés, ou les dirigeants de l'organisation (McCall, 1998, Walker, 1998).
Vu de l'extérieur, le haut potentiel est celui qui gravit les échelons pour prendre un poste clé ou de direction plus rapidement que les autres. Cependant, Morgan W McCall et al. (1988) écrivent que si les qualités, les talents, jouent un rôle dans l'ascension des *high flyers*, c'est leur capacité et même leur rage d'apprendre qui les distinguent des autres.

Rault et Sartori (1991) définissent le potentiel comme la réunion de deux composantes :

- un ensemble de capacités potentielles basées sur des aptitudes existantes mais encore non traduites en capacités réelles à travers un entraînement ou une pratique ;
- un ensemble de compétences potentielles non révélées dans la situation de travail effective, mais existantes à travers l'exercice de capacités dans des situations particulières.

Le haut potentiel est celui qui va apprendre plus et plus vite que les autres (Hugues, 2004). L'accumulation d'expériences est ce qui lui permet d'acquérir les compétences requises aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Elles sont l'occasion de développement de potentiels. Ces expériences peuvent favoriser l'acquisition de savoirs théoriques (expériences de formation, lecture, contacts professionnels, lieux d'échanges et de débats d'idées…). D'autres peuvent favoriser l'acquisition de savoir-faire, de méthodes et de pratiques (projets réalisés, expérience dans un poste, situations de travail exceptionnelles, innovations,…). D'autres enfin, favorisent l'acquisition de compétences relationnelles ou savoir-être (poste à responsabilité, prise de parole en public, animation d'équipes, prise de décision en groupe, comportement en situation d'urgence, de stress, de conflit…).

Un « cadre à haut potentiel » est une ressource qui a la capacité de tirer de nombreuses leçons de ses expériences et reste ouvert à la formation et l'apprentissage. Mais il y a toujours un pari sur le devenir d'un haut potentiel. Les performances actuelles ne sont donc pas un gage suffisant pouvant garantir la capacité à exercer des tâches plus complexes plus tard, et notamment accéder à un poste de direction.

Les cadres à haut potentiel forment parmi les RH celles qui contiennent la plus grande valeur future attendue. Ils constituent une part importante du capital intellectuel immatériel de l'entreprise, capital que l'entreprise est à même de valoriser d'autant que le besoin en capital intellectuel augmente dans le monde du travail. Parmi les hauts potentiels, on peut notamment trouver des experts, qui sont des ressources détentrices de savoirs rares et situés au niveau le plus élevé sur l'échelle des compétences et sur l'échelle de la notoriété (Renaud et al, 2013).

Pour Ulrich (1998), le capital intellectuel est une combinaison d'engagement (ou implication) et de compétences. Or l'engagement et les compétences dépendent d'une part de l'état d'esprit des salariés et leur façon de travailler et d'autre part de la façon dont l'entreprise s'organise pour obtenir des résultats (la croissance). Ainsi, c'est en partie les techniques de GRH adaptées qui conditionnent l'émergence et le développement des hauts potentiels.

Après avoir apporté des précisions sur les concepts de potentiel et de cadres à haut potentiel, il faut s'attacher à comprendre la spécificité de la GRH appliquée aux hauts potentiels.

## 2.1. Ces traits caractéristiques fondent la valeur du haut potentiel pour une organisation

De récentes enquêtes menées auprès de DRH (Abraham et al, 2013) montrent que la valeur d'un haut potentiel pour une organisation possède plusieurs composantes. Il possède une **valeur intrinsèque** reflétant la détention de savoirs rares, actualisés par son expérience notamment, et une **valeur contributive** traduisant son apport à l'organisation.
Les qualités intrinsèques du haut potentiel recouvrent quatre caractéristiques : sa rareté sur le marché avec une difficulté certaine à le remplacer, des connaissances spécifiques, des expériences significatives et une forte notoriété.
La valeur contributive du haut potentiel s'exprime également au travers de quatre caractéristiques : un état de veille permanent, des capacités à innover, des capacités pédagogiques et à transférer des connaissances, la valeur ajoutée que le haut potentiel apporte.

Cependant, comme l'indiquent Renaud et al (2015), la valeur contributive n'est jamais absolue. Elle dépend largement de la façon dont le haut potentiel est géré dans l'entreprise, ce qui renvoie au style de management et à la politique RH. La valeur contributive est encore conditionnée par son degré d'implication, son sentiment d'appartenance ou ses liens psychologiques à l'égard de l'entreprise. Sa valeur est donc soumise au risque de départ et au risque de démission psychologique.
Selon les auteurs, l'organisation doit veiller à consolider l'échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964) pour contrecarrer la volatilité des hauts potentiels et leurs intentions plus fréquentes de départ.
Alors que la théorie de l'échange économique considère le haut potentiel et l'organisation inscrits dans une dynamique prescrite par le marché externe, la théorie de l'échange social permet d'envisager le haut potentiel et son employeur dans une dynamique globale où l'interne est pris en considération. L'échange social revêt deux dimensions principales : une espérance de rendement et une confiance réciproque entre les deux parties.
L'échange social s'appuie sur un ensemble de règles sociales où le gain réciproque va bien au-delà du simple échange économique « efforts contre salaire ». Ainsi, d'un côté, l'organisation cherche à retenir le haut potentiel car il représente un capital humain dont elle attend un retour sur investissement. Si cette espérance n'est pas satisfaite, l'organisation peut revoir ses efforts de rétention à la baisse. De l'autre côté, le haut potentiel s'engage dans l'organisation (motivation au travail, fidélité, loyauté) car il attend en retour de la reconnaissance monétaire immédiate ou différée et de la reconnaissance non monétaire. Si ses espérances ne sont pas satisfaites, il peut revoir son engagement d'échange à la baisse en recherchant des emplois similaires à l'extérieur, ou en révisant à la baisse son implication au travail (désinvestissement psychologique). Ces deux logiques sont illustrées au Tableau 1.

**Tableau 1 - L'échange social entre le haut potentiel et l'organisation (tiré et adapté de Renaud et al, 2015)**

| | Le haut potentiel vis-à-vis de l'organisation | L'organisation vis-à-vis du haut potentiel |
|---|---|---|
| Apports immédiats<br><br>*Gains immédiats* | 1<br>Travail, savoirs spécifiques, innovation<br>*Création de valeur pour l'organisation*<br>*Valeur contributive du haut potentiel* | 2<br>Reconnaissance immédiate monétaire et non monétaire<br>*Création de valeur pour le haut potentiel*<br>*Valeur rétributive pour le haut potentiel* |
| Transaction différée | 3<br>Investissement personnel dans son expertise, loyauté<br>*Engagement du haut potentiel*<br>*Confiance dans l'organisation* | 4<br>Reconnaissance par des promotions de carrière<br>*Soutien organisationnel*<br>*Confiance envers le haut potentiel* |

L'échange social repose sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Il repose sur une espérance de rendement et une confiance réciproque entre les deux parties. Chacun attend de l'autre des apports immédiats et différés. Dans le cas des hauts potentiels, cela suggère qu'une organisation qui traite bien cette population créera en eux un désir de rendre la pareille, ce qui se concrétisera par un engagement plus élevé et en conséquence, une augmentation de la rétention (Eisenberger et al, 2001).
Spécifiquement, l'organisation doit résoudre une double problématique de valorisation du haut potentiel : augmentation de sa valeur intrinsèque et de sa valeur contributive (case 1) tout en maintenant sa probabilité de rétention : augmentation de sa satisfaction en termes de valeur rétributive (case 2), augmentation de son engagement personnel (case 3) et amélioration de sa perception du soutien organisationnel (case 4). Les acteurs participent, dans chaque organisation, à la construction de relations d'échange subtiles sous forme de contribution/rétributions (immédiates et différées) attendues par chacun.

Ainsi, la relation se bâtit dans un premier temps par un échange qui est principalement de nature économique. A court terme, le haut potentiel évalue s'il reçoit assez d'avantages monétaires pour faire des efforts et rester.
La théorie de l'échange social nous amène à penser qu'à long terme, il y a plus que l'échange économique, et que cela permet au haut potentiel de se projeter plus loin. A long terme, cet échange social englobe non seulement des aspects économiques, mais il intègre aussi de la confiance, de la reconnaissance, du soutien. Cette transaction élargie permettrait au haut potentiel d'envisager des relations durables avec son organisation.

## 2.2. Le soutien organisationnel

Dans ce cadre théorique de l'échange social, le soutien organisationnel perçu occupe une place essentielle. Il décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de pratiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger et al, 1990 ; Eisenberger et al, 2002).
Eisenberger et al. (1986) sont les premiers à souligner l'importance du soutien organisationnel perçu par les salariés dans la formation de leur propre engagement organisationnel. Pour ces auteurs, plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts. Dans la perspective de l'échange social, il semble bien que l'organisation puisse tirer des bénéfices significatifs lorsque le salarié entre dans un processus de réciprocité. Dans leur méta-analyse contenant soixante-dix études, Rhoades et Eisenberger (2002) rapportent une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter des travailleurs. Les auteurs notent que le salarié tire une plus grande satisfaction de son emploi actuel d'une relation fondée sur la réciprocité, et s'en trouve d'une meilleure humeur au travail. En retour, l'organisation peut compter sur un renforcement de l'engagement affectif de ses employés, sur une augmentation du niveau des performances et sur une réduction des départs volontaires. Le soutien organisationnel apporte un sentiment d'appartenance, de confiance et d'engagement envers l'entreprise. Les employés soutenus resteraient donc davantage dans

l'organisation puisqu'ils se sentiraient redevables envers leur organisation. Autrement dit, la perception de soutien organisationnel améliore la rétention des employés. Certaines études subséquentes montrent que le soutien organisationnel perçu corrèle négativement avec l'intention de quitter (Dawley et al. 2010; Johnson et DeConinck, 2009) et le roulement des travailleurs (Eisenberger et al, 2002).
En résumé, il existe un consensus dans la littérature pour valider un lien positif entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester.

# 3 Le concept d'engagement organisationnel et les antecedents de l'engagement organisationnel

## 3.1. La notion d'engagement : définitions et typologies

L'engagement organisationnel, *Organizational Commitment* - OC, étudié en psychologie du travail depuis plus de trente ans (Morrow, 1983, Reichers, 1985, Steers 1977), se définit comme le lien d'un individu (un salarié) à son organisation. Dans la littérature ce concept a été étudié tant pour en comprendre les déterminants individuels ou organisationnels (variables démographiques, justice organisationnelle perçue) que pour prédire les comportements au travail (performance, absentéisme, intention de rester ou de quitter l'organisation).

Morrow (1983) a souligné qu'il existe plusieurs points focaux à l'engagement. D'une part, il y a l'engagement en lien avec une valeur ou une éthique, on parlera d'engagement dans des valeurs. D'autre part on peut distinguer l'engagement dans le travail, dans la carrière, dans un syndicat ou l'engagement vis-à-vis de sa propre organisation. Morrow (1983) et Reichers (1985) ont rappelé l'importance de préciser ainsi la notion d'engagement, engagement à quoi ? Le concept d'engagement organisationnel n'est donc qu'une catégorie d'engagement parmi d'autres.

L'engagement traduisant un attachement ou un lien entre le salarié et son organisation, on distingue plusieurs types d'engagements organisationnels : l'OC attitudinal, de loin le plus étudié, l'OC calculé et l'OC normatif (Mowday et al., 1982).

Dans le modèle d'engagement organisationnel tridimensionnel de Meyer et Allen (1991,1997) et Allen et Meyer (1990), on distingue 3 composantes : l'engagement affectif *affective commitment AC*, l'engagement normatif *normative commitment* NC et l'engagement en continuation *continuance commitment CC*.

- L'*affective commitment* AC renvoie à l'idée d'un attachement émotionnel, d'une identification du salarié à son organisation
- Le *normative commitment* NC renvoie à la loyauté personnelle et les obligations morales ressenties par le salarié envers son organisation (Allen et Meyer, 1996).
- Le *continuance commitment* CC renvoie aux coûts perçus par le salarié, liés à l'éventualité d'un départ de l'organisation, en termes de rémunération, bénéfices, capital retraite, etc. éléments qui le retiennent à son organisation.

Dans notre étude nous n'avons retenu qu'une forme d'engagement organisationnel, l'engagement affectif, celui qui d'après les analyses et les méta-analyses est le plus souvent relié au turnover et à l'intention de rester ou quitter l'organisation. En effet, d'un côté, la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) montre que l'engagement organisationnel est prédictif d'un groupe de variables qu'ils nomment « job performance » au sein duquel nous trouvons notamment des variables qui intéressent notre étude comme le turnover, l'intention de quitter, l'intention de chercher, la perception d'emplois alternatifs (p.174). D'un autre côté, la méta analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) qui reprend le modèle d'engagement organisationnel tridimensionnel de Meyer et Allen (1991,1997) et Allen et Meyer (1990), montre que les trois formes d'OC sont censées affecter positivement l'intention de rester et négativement le turnover réel. Cependant, dans cette méta-analyse, c'est l'engagement affectif qui a l'effet le plus important sur l'intention de rester. Ce qui explique notre choix méthodologique.

Dans cette dernière méta-analyse, les auteurs proposent un modèle présentant les trois composantes AC, NC et CC, leurs antécédents et trois groupes de variables de résultat qui sont d'une part le turnover et/ou intention de départ ; d'autre part, les comportements au travail (présence, adhésion, performance)

qui sont des résultats pour l'employeur, et enfin, la santé et le bien-être au travail qui sont des résultats pour le salarié. Leurs résultats montrent que les trois dimensions AC, CC et NC sont toutes négativement corrélées au turnover et à l'intention de départ. L'engagement affectif (suivi par le NC) est celui qui a la plus forte relation positive avec les résultats pour l'employeur et le salarié. La dimension CC n'a pas d'impact sur ces résultats. Si on considère les conséquences de l'engagement, on remarque que les trois formes d'engagement sont négativement corrélées au turnover et à l'intention de partir, mais que c'est surtout vrai pour l'engagement affectif. L'intérêt de l'étude est également d'avoir montré que l'engagement affectif n'a pas seulement des effets positifs pour l'organisation mais également pour les salariés puisqu'il est corrélé fortement à la santé au travail, au bien-être et à l'équilibre vie privée-professionnelle (corrélation négative au stress et au conflit vie privée-professionnelle).

## 3.2. L'engagement organisationnel : une variable médiatrice dans l'intention de rester

Des recherches sur l'intention de départ (Ramamoorthy et Flood, 2002) ont montré que l'engagement affectif était un prédicteur important de l'intention de rester.

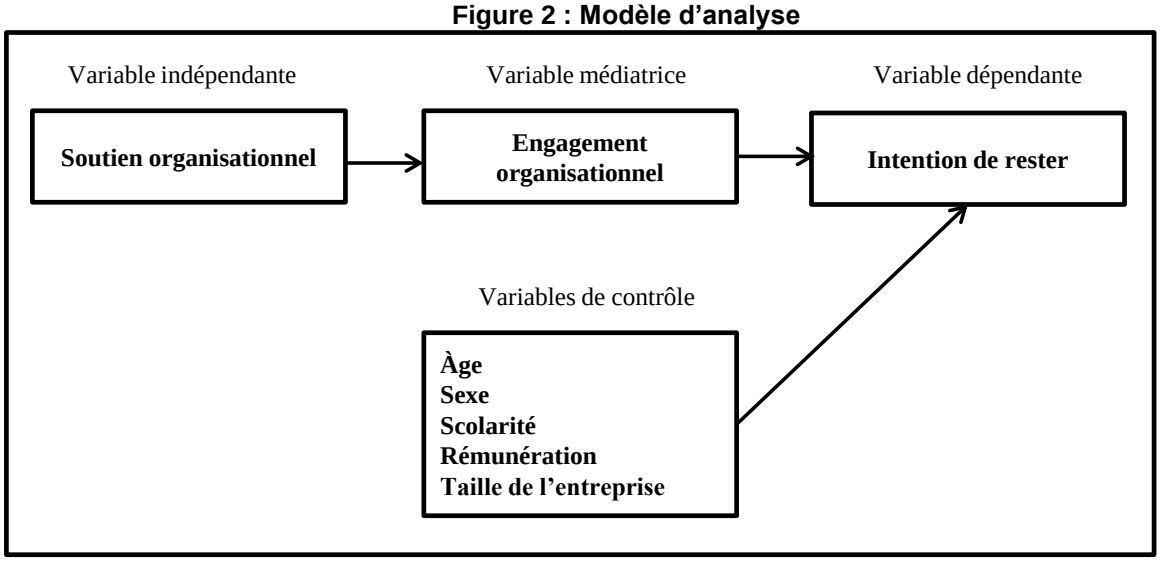
Ramanoorthy et Flood (2004), dans une étude sur le genre et les attitudes des salariés, testent si les deux formes d'engagement (affectif et normatif) sont des variables modératrices dans les relations entre justice distributive et procédurale perçues et l'intention de rester. Dans leur étude de 2004, ces auteurs font l'hypothèse de liens positifs entre les justices distributive et procédurale d'un côté et l'engagement affectif et l'intention de rester de l'autre. Leurs résultats montrent une corrélation forte de l'engagement affectif sur l'intention de rester, et une corrélation forte entre les deux formes d'engagement. Ils trouvent que l'impact de la justice perçue sur l'intention de rester est indirectement expliqué par la médiation de la variable « engagement affectif ». Dans leur étude ils montrent qu'une des composantes de la justice procédurale, la perception d'un réel renforcement des standards, influence fortement l'engagement affectif et non l'engagement normatif. Ceci explique pourquoi Meyer et al. (2002) proposent des antécédents différents pour l'engagement affectif et l'engagement normatif.

De même, Poon (2012) étudie comment la justice distributive et la justice procédurale interagissent pour prédire l'intention de quitter l'organisation via l'effet modérateur et médiateur de la variable d'engagement affectif. Son étude portant sur 168 salariés, montre que l'engagement affectif est une variable médiatrice dans la relation entre la justice distributive et l'intention de quitter et que cet effet de médiation varie selon les niveaux de justice procédurale.

# 4. Modèle d'analyse et méthodologie

Nous présentons ci-après le modèle d'analyse et la méthodologie retenue pour notre recherche.

**Figure 2 : Modèle d'analyse**



Avec ce modèle, en fonction de la littérature et de la théorie de l'échange social, nous testerons deux hypothèses.
- H1 : le soutien organisationnel perçu augmente davantage l'intention de rester à long terme des hauts potentiels
- H2 : l'engagement affectif agit comme variable médiatrice entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester.

## 4.1. Les données de l'étude

Les données de la présente étude proviennent d'une enquête menée auprès d'un échantillon de hauts potentiels travaillant dans des organisations de la Région Centre Val de Loire en France. La population à l'étude est composée des gradués de l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours et de l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours diplômés depuis plus de 5 ans et qui travaillent dans les entreprises de la région ainsi que de hauts potentiels identifiés par des entreprises de la région. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique. Les répondants ont été contactés par Email et leur participation était volontaire. Le questionnaire devait être complété en ligne via la plateforme sécurisée « LimeSurvey ». La collecte de données s'est déroulée de Novembre 2014 à Janvier 2015. Au total, 520 hauts potentiels ont été invités à participer à l'étude. De ces 520 hauts potentiels, 221 questionnaires ont été exploitables. Le taux de réponse est donc de 43 %.

## 4.2. Les mesures des différentes variables

Les intentions de rester à court, moyen et long termes des hauts potentiels ont été mesurées à partir de l'instrument « Staying or Leaving Index » développé par Bluedorn (1982). Dans le questionnaire, les participants devaient répondre à la question suivante : « S'il ne tenait qu'à vous, quelle serait la probabilité que vous restiez chez votre employeur actuel ? » en utilisant une échelle allant de 0 à 100 où 0 indique une probabilité quasi nulle et 100 une extrêmement forte probabilité. Cette façon de mesurer sur une échelle continue l'intention de rester est fréquemment utilisée dans les recherches empiriques portant sur la fidélisation de la main-d'œuvre. Dans la présente étude, l'**intention de rester à court terme** est mesurée par la probabilité de rester dans les prochains 6 mois. Pour sa part, l'**intention de rester à moyen terme** est mesurée par la probabilité de rester d'ici un an. Enfin, l'**intention de rester à long terme** est mesuré par la probabilité de rester d'ici 2 ans.

L'index d'engagement affectif développé par Allen et Meyer (1990) a été utilisé pour mesurer le niveau d'**engagement organisationnel** des répondants. Les hauts potentiels devaient indiquer leur niveau d'accord avec les six items suivants : 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon entreprise actuelle », 2- « Mon employeur actuel représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à mon entreprise actuelle », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à mon entreprise actuelle », 5- « Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille chez mon employeur actuel » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de mon employeur actuel comme si c'était les miens ». Le niveau d'accord pour chaque item a été mesuré sur une échelle de type Likert à 7 niveaux où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en accord ni en désaccord », 5- « un peu d'accord », 6- « assez en accord », et 7- « tout à fait en accord ». Après avoir inversé les réponses aux items 4 et 5 puisqu'ils étaient formulés négativement, la moyenne de l'ensemble des items a été calculée pour donner une échelle continue. Le niveau de constance interne de cet index est excellent (α de Cronbach = 0,885).

Le **soutien organisationnel** a été mesuré à l'aide des 3 items suivants : 1- « Mon employeur actuel soutient ses employés », 2- « Mon employeur actuel me fournit les outils (matériels, etc.) nécessaires pour que je performe », et 3- « Mon employeur actuel prend en compte les besoins personnels de ses employés ». Les participants répondent en fonction d'une échelle à 7 niveaux où 1- réfère à tout à fait en désaccord, 2- assez en désaccord, 3- un peu en désaccord, 4- ni en accord ni en désaccord, 5- un peu en accord, 6- assez en accord, 7- tout à fait en accord. La moyenne des 3 items a été calculée pour obtenir une variable continue. L'alpha de Cronbach de la variable soutien organisationnel indique que son échelle de mesure possède une forte consistance interne (α de Cronbach = 0,834).

Cinq variables de contrôle, identifiées dans la littérature, ont été mesurées afin de permettre d'isoler l'impact du soutien organisationnel sur les intentions de rester des hauts potentiels. Les variables de contrôle sont l'âge, le sexe, la scolarité, la rémunération ainsi que la taille de l'entreprise. La variable **Âge** est mesurée sur une échelle continue et a été obtenue à partir de l'année de naissance du répondant. Le sexe est mesuré par la variable dichotomique **Femme** codée 1 si le répondant est de sexe féminin et 0 autrement. La **Scolarité** est une variable dichotomique codée 1 si le répondant est détenteur d'une

maîtrise (Master1) ou plus et 0 autrement. La variable **Rémunération** indique la rémunération annuelle brute du répondant et est mesurée par une échelle ordinale où 1- correspond à moins de 30 000 euros, 2- de 30 000 à moins de 45 000 euros, 3- de 45 000 à moins de 60 000 euros, 4- de 60 000 à moins de 75 000 euros, 5- de 75 000 à moins de 90 000 euros, 6- de 90 000 à moins de 105 000 euros, 7- de 105 000 à moins de 120 000 euros, et 8 - 120 000 euros et plus. La **Taille de l'entreprise** a été mesurée par une échelle ordinale où 1- indique moins de 20 salariés, 2- de 20 à moins de 100 salariés, 3- de 100 à moins de 200 salariés, 4- de 200 à moins de 500 salariés, et 5- 500 salariés et plus. Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables de l'étude.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives**

| | Moyenne | Écart-type | Minimum | Maximum | N |
|---|---|---|---|---|---|
| **Variables dépendantes** | | | | | |
| Intention de rester court terme | 84,05 | 27,47 | 0 | 100 | 221 |
| Intention de rester moyen terme | 71,76 | 32,42 | 0 | 100 | 221 |
| Intention de rester long terme | 57,42 | 35,56 | 0 | 100 | 221 |
| **Variable médiatrice** | | | | | |
| Engagement organisationnel | 4,74 | 1,40 | 1 | 7 | 221 |
| **Variable indépendante** | | | | | |
| Soutien organisationnel | 4,46 | 1,50 | 1 | 6 | 221 |
| **Variables de contrôle** | | | | | |
| Âge | 39,42 | 9,23 | 22 | 62 | 221 |
| Femme | 0,46 | 0,50 | 0 | 1 | 221 |
| Scolarité | 0,93 | 0,25 | 0 | 1 | 221 |
| Rémunération | 2,89 | 1,34 | 1 | 8 | 221 |
| Taille de l'entreprise | 4,04 | 1,36 | 1 | 5 | 221 |

Les résultats du Tableau 2 indiquent que les hauts potentiels ont une très forte intention de rester à court terme chez leur employeur actuel (μ=84,05) mais leur intention de rester à moyen terme est moins élevé (μ=71,76). Par contre, l'intention de rester à long terme chez leur employeur actuel est encore beaucoup plus faible (μ=57,42). La moyenne de l'engagement organisationnel révèle que les répondants s'estiment « un peu en accord » avec les différents items associés à un haut niveau d'engagement. Autrement dit, les hauts potentiels expriment en moyenne (μ=4,74) un niveau d'engagement organisationnel modéré (4,74 sur 7 = 67,71 %). Pour sa part, la moyenne de la variable soutien organisationnel (μ=4,46) révèle que les répondants sont entre « un peu en accord » et « assez en accord » avec l'ensemble des items. Il semble donc qu'en moyenne les participants considèrent que l'entreprise les soutient de façon adéquate. Les résultats du Tableau 2 révèlent que les participants ont en moyenne légèrement plus de 39 ans (μ=39,42) et sont à 46 % des femmes (μ=0,46). Parmi les participants, 93 % d'entre eux détiennent un diplôme universitaire de cycles supérieurs (μ=0,93). La moyenne de la rémunération annuelle brute des répondants se situe entre 45 000 à moins de 60 000 euros (μ=2,89). Finalement, les hauts potentiels ayant participé à l'étude travaillent en moyenne dans de grandes entreprises de 200 à moins de 500 salariés (μ=4,04).

## 5. Résultats de l'étude

Le Tableau 3 présente les résultats des régressions effectuées sur les intentions de rester des hauts potentiels. Les régressions sont effectuées avec le logiciel SPSS version 21 en utilisant la Macro MEDIATE proposée par Hayes et Preacher (2014). Cette macro repose sur la méthode des moindres carrés. La Macro MEDIATE permet de mesurer les effets totaux ainsi que les liens directs et indirects entre les variables. Elle considère aussi l'effet médiateur de l'engagement affectif et l'impact des variables de contrôle. Ainsi, les analyses permettent de vérifier si l'engagement affectif agit à titre de

variable médiatrice entre le soutien organisationnel et l'intention de rester. Pour ce faire, la Macro MEDIATE donne les résultats de deux régressions : une première sur l'engagement affectif et une deuxième sur l'intention de rester. Pour qu'il existe une médiation totale, deux conditions doivent être respectées. Premièrement, le soutien organisationnel doit être statistiquement lié à l'engagement affectif. Deuxièmement, le soutien organisationnel lorsque régressé avec l'engagement affectif sur l'intention de rester ne doit pas être statistiquement lié à cette dernière. Par ailleurs, la macro MEDIATE de Hayes et Preacher (2014) propose un test direct sur l'effet de médiation qui repose sur un intervalle *bootstrap*. Si cet intervalle comprend zéro, l'effet de médiation n'est pas significatif (Hayes, 2013). Dans le cas où seule la première condition est respectée et que l'intervalle de *Bootstrap* ne comprendrait pas zéro, l'effet de médiation est considéré comme partiel. Le Tableau 3 rapporte les résultats des régressions obtenues en utilisant la Macro MEDIATE avec l'intention de rester à court terme, puis l'intention de rester à moyen terme et l'intention de rester à long terme.

**Tableau 3 : Régressions sur les intentions de rester des hauts potentiels (coefficients non standardisés)**

| | **Intention de rester court terme (6 mois)** | | **Intention de rester moyen terme (1 an)** | | **Intention de rester long terme (2 ans)** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Int. rest. | Int. rest. | Eng. Org. | Int. rest. | Eng. Org. | Int. rest. |
| **Variables de contrôle** | | | | | | |
| Âge | 0,002 | -0,081 | 0,002 | 0,311 | 0,002 | 0,463 |
| Femme | -0,076 | 3,668 | -0,076 | 7,209 | -0,076 | 7,536 |
| Scolarité | 0,213 | -7,426 | 0,213 | 3,456 | 0,213 | 3,186 |
| Rémunération | -0,039 | 0,018 | -0,039 | 1,094 | -0,039 | 1,701 |
| Taille de l'entreprise | 0,079 | 1,747 | 0,079 | 0,617 | 0,079 | 0,068 |
| Constante | 1,216 * | 57,188 ** | 1,216 * | -1,794 | 1,216 * | -36,302 * |
| **Variable médiatrice** | | | | | | |
| Engagement | | 4,016 * | | 7,054 ** | | 9,464 ** |
| **Variable indépendante** | | | | | | |
| Soutien organisationnel | 0,686 ** | 2,050 | 0,686 ** | 3,506 | 0,686 ** | 4,248 * |
| $R^2$ (ajusté) | 0,538 ** | 0,082 ** | 0,538 ** | 0,175 ** | 0,538 ** | 0,255 ** |
| N | 221 | 221 | 221 | 221 | 221 | 221 |
| **Effet indirect du soutien organisationnel via l'engagement** | | | | | | |
| Intervalle confiance | -0,196 à 6,229 | | 1,459 à 8,124 | | 2,961 à 10,193 | |

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

Pour ce qui a trait aux résultats des régressions pour l'intention de rester à court terme, dans un premier temps, le soutien organisationnel et les variables de contrôle sont régressés sur l'engagement organisationnel. Les résultats du Tableau 3 indiquent que le soutien organisationnel a un impact positif sur l'engagement organisationnel (*b*=0,686; p<0,01). Ce résultat indique qu'une forte perception de soutien organisationnel par les hauts potentiels augmente l'engagement de ces derniers envers leur organisation. L'engagement organisationnel, le soutien organisationnel et les variables de contrôles sont ensuite régressés sur l'intention de rester à court terme. Le soutien organisationnel n'a plus d'impact significatif sur l'intention de rester à court terme (*b*=2,050; p>0,05) alors que l'engagement a un effet positif mais que marginalement significatif (*b*=4,016; p<0,05) sur l'intention de rester à court terme. Ces résultats indiquent qu'il n'existe pas d'impact direct du soutien organisationnel sur l'intention de rester à court terme des hauts potentiels. Par ailleurs, l'intervalle de confiance « bootstrap » comprend 0 ce qui

infirme le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre le soutien organisationnel et l'intention de rester à court terme des hauts potentiels (IC=-0,196 à 6,225). L'ensemble des résultats qui précèdent indiquent que le soutien organisationnel n'a pas d'effet direct sur l'intention de rester à court terme des hauts potentiels et n'a pas d'effet indirect sur l'intention de rester à court terme via l'engagement organisationnel. Il semble que le soutien organisationnel contribue seulement à augmenter l'engagement organisationnel des hauts potentiels, mais que cet effet ne vient pas par la suite indirectement influencer l'intention de rester à court terme des hauts potentiels.

Dans un deuxième temps, en ce qui concerne les régressions pour l'intention de rester à moyen terme, le soutien organisationnel est régressé sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Le soutien organisationnel influence positivement et significativement l'engagement organisationnel des hauts potentiels ($b$=0,686; p<0,01). Ce résultat indique qu'une hausse de soutien contribue à augmenter l'engagement des hauts potentiels envers leur entreprise. Le soutien organisationnel et l'engagement sont ensuite régressés sur l'intention de rester à moyen terme avec les variables de contrôle. Les résultats du Tableau 3 indiquent que le soutien organisationnel n'a pas d'impact significatif sur l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels ($b$=3,506; p>0,05) alors que l'engagement organisationnel influence positivement et significativement l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels ($b$=7,054; p<0,01). L'intervalle de confiance « bootstrap » ne comprend pas 0 ce qui confirme le rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre le soutien organisationnel et l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels (IC=1,459 à 8,124). En conséquence, le soutien organisationnel n'a pas d'impact direct sur l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels. Cependant, il existe une relation indirecte via l'engagement organisationnel. Il apparait que le soutien organisationnel influence positivement mais indirectement l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Le soutien augmente le niveau d'engagement et ce dernier contribue subséquemment à accroître l'intention de rester à moyen terme des hauts potentiels dans leur entreprise.

Enfin, en ce qui concerne les régressions pour l'intention de rester à long terme, le soutien organisationnel et les variables de contrôle sont régressés sur l'engagement organisationnel. Les résultats indiquent que le soutien organisationnel a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel des hauts potentiels ($b$=0,686; p <0,01). Par la suite, l'ensemble de ces variables sont régressées sur l'intention de rester à long terme. Les résultats du Tableau 3 montrent que non seulement l'engagement organisationnel a un effet positif et significatif sur l'intention de rester à long terme ($b$=9,464; p<0,01) mais également, que le soutien organisationnel a un impact positif et significatif sur l'intention de rester à long terme des hauts potentiels ($b$=4,248; p<0,05). L'intervalle de confiance « bootstrap » ne comprend pas 0 ce qui confirme un rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre le soutien organisationnel et l'intention de rester à long terme des hauts potentiels (IC=2,961 à 10,193). Cependant, comme la relation entre le soutien organisationnel et l'intention de rester à long terme est significative, il doit être conclu que l'engagement joue seulement un jour de médiation partiel. Les résultats indiquent donc que le soutien organisationnel influence directement l'intention de rester à long terme des hauts potentiels et influence indirectement aussi l'intention de rester à long terme en contribuant à augmenter l'engagement organisationnel des hauts potentiels.

## 6. Discussion et conclusion

Aux deux questions posées dans cette recherche, à savoir quel est l'impact du soutien organisationnel sur la rétention des hauts potentiels et dans quelle mesure l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre le soutien perçu et la rétention, nous répondons que les effets du soutien organisationnel sur l'intention de rester sont différents et progressifs dans le temps.

Nous confirmons les résultats d'études antérieures, à savoir que le soutien organisationnel et l'engagement sont corrélés avec l'intention de rester, mais nous montrons que le soutien organisationnel est requis pour rester sur le long terme. Nous vérifions encore que l'engagement organisationnel est une variable médiatrice entre le soutien perçu et l'intention de rester.
Dans l'échange social qui s'établit entre le haut potentiel et l'organisation, la valeur contributive du haut potentiel dépend de son degré d'implication. L'organisation doit progressivement consolider l'échange social pour favoriser la rétention. Dans cette transaction d'échange différée, le soutien organisationnel perçu permet l'engagement (pris au sens d'un engagement affectif) du haut potentiel.

Nous montrons avec cette recherche que la variable temps est à prendre en considération.

A court terme (6 mois), le soutien organisationnel n'a pas d'effet direct, ni même d'effet indirect, sur la rétention. Autrement dit, nous serions dans une phase de tolérance voire d'acceptation de la part du haut potentiel, face à l'absence de soutien. Pour une courte période, le haut potentiel tolèrerait le manque de soutien et cela n'affecterait ni son engagement ni son intention de rester.
A moyen terme (1 an), le soutien a un effet indirect sur la rétention, car il améliore l'engagement organisationnel qui va lui-même favoriser l'intention de rester.
A long terme (2 ans), le soutien organisationnel a non seulement un effet direct sur l'intention de rester, mais il a encore un effet direct sur l'engagement, qui lui-même a un effet sur l'intention de rester. La rétention du haut potentiel s'en trouve ainsi renforcée.
Cette temporalité nous semble intéressante dans la mesure où, au-delà d'une période courte (6 mois) les signes de soutien organisationnel doivent être suffisamment manifestes pour être clairement perçus par le salarié. Après ce délai, les pratiques managériales doivent nettement, d'une part, exprimer une volonté de soutien de la part de l'organisation, d'autre part, fournir les moyens nécessaires au haut potentiel pour qu'il performe dans ses missions et enfin lui donner les moyens nécessaires à la satisfaction de ses besoins personnels.
Au plan pratique, nous recommandons donc aux décideurs RH de la Région Centre de développer leurs actions en matière de soutien organisationnel, car il apparait clairement dans notre recherche que les intentions de rester des hauts potentiels d'ici 2 ans baissent fortement (elles ne sont que de 57%).

Dans les bassins d'emploi qui sont le moins captifs et lorsque la rétention des hauts potentiels est un défi stratégique pour le management, cette recommandation d'un investissement dans un fort soutien organisationnel devient un gage de pérennité pour les organisations.

# Bibliographie

Abraham J., Brillet F., Gavoille F., Hulin A., Lebègue T., Saulquin JY., et Sfez, F. (2014). « Gestion des experts et des savoirs – de la théorie à la pratique – perceptions de 30 DRH de la Région Centre », *Actes du Congrès AGRH*, Chester (GB), novembre, 17p.
Allen NJ., et Meyer JP. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupationnal Psychology*. 63, 1-18.
Allen N.J., Meyer J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of the construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New-York, Wiley J. and Sons.
Bluedorn A.C. (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, 135-153.
Bontis N. (1998). "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol 36. N°2. 63-76.
Bontis N. (1999). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, Vol 18. n°5-8. 433-462
Bontis N. (2003). "Intellectual capital disclosure in Canadian corporations", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol 7. n°1/2. 9-20.
Bouchez J.P. (2006), « Manager des travailleurs professionnels du savoir : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol.32, 268-169.
Bourhis. A., Mekkaoui R. (2010). "Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive?", *Relations industrielles*, 65(1), 98-117.
Cable D.M., Judge T.A. (1996), "Person-organization fit job choice decisions and organizational entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
Cable D.M., Judge T.A. (1997). "Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions", *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
Carless S.A., Imbert A. (2007), "Job and organizational characteristics: a construct evaluation of applicant perceptions", *Educational and psychological measurement*, 67, 328-337.
Carrière J., Barrette J. (2005) « Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », *Canadian Journal of Administrative Science*, 22(4), 302-315.
Coldwell DA., Billsberry J., Van Meurs N., et Marsh PJ. (2007), "The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model", *Journal of Business Ethics*, 78, 611-622.
Corrigall E.A. (2008). "Welfare states families job attribute preferences and work", *Cross Cultural Management*, 15(2), 144-161.

Cotton J. L., Tuttle J.M. (1986), "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research", *The Academy of Management Review*, vol. 11-1, 55-66.
Dawley, D., Houghton, J. D., Bucklew, N. S. (2010). « Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit ». *The Journal of Social Psychology, 150*(3), 238-257.
Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
Drucker P. (1999). *L'avenir du management*, Village Mondial
Dutton JE., Dukerich JM., et Harquail CV. (1994). "Organizational images and member identification". *Administration Science Quarterly*, 39, 239-263.
Edvinsson L., Malone M. (1997). *Intellectual Capital*, HarperCollins, New York.
Ehrhart K.H., Ziegert JC. (2005). "Why are individuals attracted to organizations?", *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
Eisenberger R., Armeli S., Rewinkel B., Lynch P., Rhoades L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59
Eisenberger R., Fasolo M., Davis-Lamastro V., (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of applied psychology*, 75, 51-59.
Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. (1986). "Perceived organizational support", *Journal of applied psychology*, 71, 500-507.
Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). « Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention ». *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
Gouldner A. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
Greening D.W., Turban D.B. (2000). "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce". *Business & Society*. 39, 254-280.
Griffeth R.W., Hom P.W., 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*, vol. 26-3, 463-488
Hackman J.R., Oldham G.R. (1980), *Work redisign*, Reading, Massachussetts, Addisson Wesley
Hayes, A. F., & Preacher, K., J. (2014), "Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67, 451-470.
Homans G.C. (1958). "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.
Hughes, R. L., Hernez-Broome, G., (2004). "Leadership Development: Past, present, and futures". *Human Resource Planning,* (27), 24
Johnson, J. T., 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.
Lev B. (2001). *Intangibles : Management measurement and reporting*, Brookings Institute, Washington. DC.
Levy-Leboyer C. (1998), *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*. Paris: Editons d'Organisation.
Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. Vol.108, n°2, 171-194.
McCall, (1998), High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders, Harvard Business Press.
Morgan W. McCall, Michael L. Lombardo, Ann M. Morrison, (1988), Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job, The Free Press.
Meyer J.P., Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks,CA:Sage.
Meyer JP., Stanley DJ., Hercovitch L., Topolnytsky L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
Mirallès P. (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? » *Management & Avenir*, 11, 29-42.
Mor Barak M. E., Nissly J. A., et Levin 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.

Morin L., et Renaud S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail », Actes de colloque, *20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*.
Morrow PC. (1983), "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment". *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
Poon JML. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: a mediation-moderation framework. Journal of Applied Psychology. 42-6, 1505-1532.
Price JL. (2001), "Reflexions on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, vol.22, n°7/8, 600-675.
Ramamoorthy N., Flood PC. (2002) "Employee attitudes and behavioral intentions. A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations". *Human Relations*. 55(9), 1071-1096.
Ramamoorthy N., Flood PC. (2004) "Gender and employee attitudes the role of organizational justice perceptions", *British Journal or Management*, vol.15, 247-258.
Rault B., et Satori D. (1991) « Investir dans la gestion des compétences : un enjeu de taille », *Actes du Congrès AGRH*, Cergy, 201-207.
Reichers AE. (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*,10, 465-476.
Renaud S., Morin L., Abraham J., Saulquin J.Y., et Soparnot R., (2013), « What Do Experts Expect from Human Resource Practices?", *Global Journal of Business Research,* vol 7 (5), 121-132
Renaud S., Morin L., Abraham J. et Saulquin, JY. (2015) « What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector », *International Journal of Manpower*, à paraître.
Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: a review of the literature ». *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
Roos J., Roos G., Dragonetti N., Edvinsson L. (1997). *Intellectual Capital*, Macmillan Press, London.
Roussel, P. (2000). « La motivation au travail - concept et théories », *note de recherche du LIRHE*, Université des Sciences Sociales, Toulouse, octobre, n°326.
Steers RM. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*. 55, 23-40.
Tsai WC., et Yang I. WF. (2010). "Does Image Matter to Different Job Applicants? The Influence of Individual Differences on Organizational Attractiveness". *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1). 48-63.
Turban D.B. (2001) "Organizational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population". *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 293-312.
Ulrich D. (1998) "Intellectual Capital = Competence*Commitment". *Sloan Management Review*, winter, vol 39-2.
Vermès A. (2013). *Motiver comme Nicolas Fouquet. Comment développer ses hauts potentiels*, Eyrolles.
Walker JW (1998). Do we need succession planning anymore? *Human Resource Planning*, 21(3), 9.

# LES PRATIQUES D'ATTRACTION ET DE RETENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR DE L'ARTISANAT AU MAROC

***Jalila AIT SOUDANE***
Professeur Habilité
Université Mohammed V, Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal, Rabat- Maroc
aitsoudane@gmail.com

## Introduction

Dans un contexte de crise économique et financière et de généralisation des politiques d'ajustement, de dérégulation et de déréglementation, l'artisanat au Maroc constitue un facteur d'ajustement à la fois pour le marché du travail et plus généralement pour l'équilibre social, notamment au travers de la politique prioritaire de lutte contre la pauvreté.

La nouvelle stratégie nationale de l'artisanat vise à répondre à un double objectif. D'une part, adopter une politique volontariste pour créer suffisamment de nouveaux emplois. D'autre part, illustrer le nouveau rôle de l'administration qui doit passer d'une administration de gestion à une administration de développement. En d'autres termes, l'Etat devient un entraîneur qui choisit des axes de développement et encadre les acteurs privés. Le secteur privé pour sa part, se voit investi de la mission de mise en œuvre de ces axes de développement et de création d'emplois. Cette stratégie de développement du secteur de l'artisanat résulte d'une démarche d'analyse poussée (recensement de tous les opérateurs existants, diagnostic, plan d'action détaillé, etc.). Elle s'inscrit également dans le cadre du Plan Emergence (étude Mc Kinsey) qui a identifié les différentes branches d'activités économiques que le Maroc gagnerait à développer comme locomotives pour l'exportation.

Pourquoi le secteur de l'artisanat ? Quels sont les liens entre le comportement des chefs des entreprises artisanales « Maalam », et la satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage et leur intention de rester dans l'activité? Quelle politique d'attraction et de rétention mène le « Maalam » pour attirer la main d'œuvre à rester fidèle à l'activité ?

Toutefois, force est de constater que bien qu'une quantité importante d'articles scientifiques traitent de la rétention des employés dans les grandes entreprises et une absence totale de travaux sur la rétention de la main d'œuvre dans les petites entreprises marocaines comme l'artisanat. Cette main d'œuvre, docile et très qualifiée a attirée toute notre attention.

En vue d'apporter des réponses à ces questions, notre recherche présente divers intérêts théoriques et pratiques. Au niveau théorique, notre étude contribue tout d'abord à mieux comprendre le processus de rétention des ouvriers au niveau individuel.

Au niveau pratique, nous avons mené enquête de terrain auprès de 50 entreprises artisanales relevant de deux branches d'artisanat : la poterie et la fabrication des tapis de la ville de Rabat. Notre approche de terrain avait pour but de recueillir toutes les informations susceptibles de nous aider à comprendre le lien entre le comportement des « Maalam », la satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissages et leur décision de rester ou quitter l'activité.

Dans un premier temps, Nous présentons le cadre théorique de notre travail afin de comprendre les différents aspects étudiés et leurs intérêts théoriques dans le processus de rétention. Dans un deuxième temps, nous proposons de dresser un état des lieux du secteur de l'artisanat Marocain tout en clarifiant

quelques concepts clés liés à l'artisanat marocain et enfin nous présentons les résultats de notre recherche de terrain.

# 1. Le cadre théorique

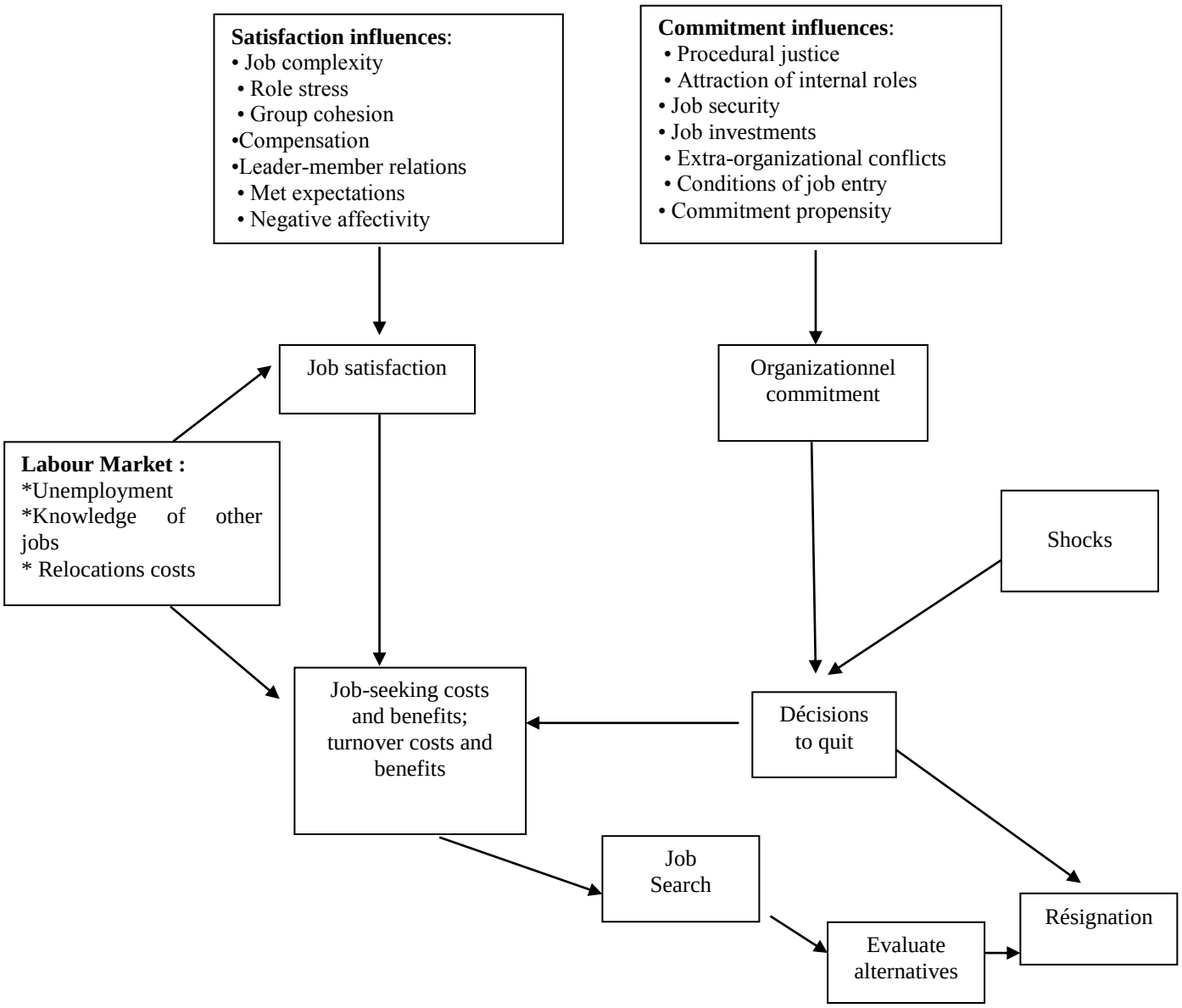
Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés aux principaux modèles théoriques explicatifs du roulement volontaire individuel afin de comprendre l'action des différents facteurs influençant cette variable. Selon notre analyse de la littérature sur la rétention, nous pouvons constater que de nombreux modèles se concentrent essentiellement sur les cognitions des individus alors que très peu incluent les pratiques organisationnelles comme facteur explicatif. Selon St-Onge et al. (2009), « *la rétention est le processus qui incite un employé à vouloir rester dans l'organisation où il travaille*» (p. 83). Cette définition mentionne qu'il s'agit d'un processus qui est géré par une organisation dans le but de développer chez son employé le désir de continuer à travailler au sein de celle-ci. Hormis cette définition, nous retrouvons essentiellement les définitions rendant ainsi le concept relativement complexe à cerner. Parmi les différents termes utilisés, nous retrouvons fréquemment celui de roulement.

Un premier modèle est celui de Tourangeau (Tourangeau et al., 2010) qui explique les facteurs qui ont un lien avec l'attraction et la rétention du personnel soignant. Il s'agit de la satisfaction au travail, l'organisation du travail, le stress et les caractéristiques personnelles des soignants (Boivin, Ntetu, & Poirier, 2009; Ellenbecker & Cushman, 2012). Les facteurs déterminants de l'intention de rester à l'emploi sont: les relations de travail, les conditions de travail, le soutien des gestionnaires, les reconnaissances au travail, le soutien organisationnel et les pratiques de soins, les conséquences du travail sur leur santé psychologique et physique, le contact avec les patients et leur famille et la satisfaction au travail et les autres facteurs (salaire ou autres avantages), (Tourangeau et al, 2010).

Une autre approche différente abordant déjà la satisfaction du travail est celle de Herzberg (1968) avec sa théorie bi-factorielle. En effet, cette théorie distingue deux catégories de facteurs liés à l'insatisfaction et à la satisfaction au travail: les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. Les facteurs d'hygiène correspondent à un ensemble de facteurs extrinsèques relatifs à l'environnement de travail, à savoir la politique d'entreprise, les conditions de travail, le salaire de base, etc. Ces facteurs sont considérés comme des déterminants du degré d'insatisfaction des employés au travail. Les facteurs moteurs sont, en revanche, des facteurs déterminants de la satisfaction des employés au travail. Ces facteurs sont des facteurs relatifs à la nature même du travail. Herzberg (1968) en identifie six: la réalisation de soi, la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, l'avancement et l'épanouissement.

Un autre modèle est celui de Hom et Griffeth (1995), représenté à la Figure 1, qui explique, à partir de la satisfaction d'un employé et de son engagement à l'organisation, l'ensemble des antécédents cognitifs du roulement volontaire individuel.

**Figure 1 : Modèle théorique de Hom et Griffeth (1995) abrégé du roulement volontaire individuel**




Dans ce modèle le maintien d'un employé au sein de l'organisation est le résultat d'un long processus cognitif. Selon ce modèle, un employé reste dans son organisation tant qu'il y trouve plus d'avantages que d'inconvénients. Cette réflexion prend aussi en considération l'état du marché du travail mais surtout du niveau de la satisfaction de l'employé. Dans ce modèle, nous pouvons constater que la satisfaction des employés est influencée par sept composantes, parmi lesquelles nous retrouvons notamment la relation entre le superviseur et le subordonné. Ainsi, plus un employé entretient de bonnes relations avec son superviseur, plus il sera satisfait, et plus grandes seront les chances qu'il reste au sein de l'organisation. L'avantage de ce modèle est qu'il permet de comprendre l'ensemble des aspects individuels qui ont un impact sur le processus de rétention.

Un autre modèle (Price, 2001) associe à la fois des variables cognitives du processus de rétention, et des variables relatives aux pratiques organisationnelles. Ce modèle explicatif du roulement est composé de nombreuses variables, regroupées en trois catégories: - les variables environnementales: elles sont composées des variables opportunités d'emploi (opportunity) et obligations parentales (kinship responsability). - les variables individuelles: elles sont composées des variables formation générale (general training), implication en emploi (job involvement), affectivité positive (positivity affectivity) et affectivité négative (negative affectivity). - les variables structurelles: elles réfèrent à l'autonomie (autonomy), la justice distributive (distributive justice), le stress (stress), la rémunération (pay), les

possibilités de promotion (promotion changes), la routinisation (routinization) et le soutien social (social support).
Parmi l'ensemble des variables citées, nous retrouvons le soutien social, définit par Price (2001) comme étant tout simplement « [*the] assistance with job-related problems* » (p. 607). Il distingue trois catégories de soutien social : le soutien du superviseur, le soutien des pairs et le soutien de la parenté. L'auteur propose que le soutien du superviseur ait un impact direct sur la satisfaction au travail et sur l'engagement des employés. Ces deux variables ayant à leur tour un impact sur l'intention de rester. La relation entre le soutien du superviseur, la satisfaction au travail et l'intention de rester d'un employé, signifie que plus un employé perçoit du soutien de la part du superviseur, plus il se sentira satisfait dans son travail, ce qui à son tour aura pour effet de développer son désir de rester au sein de l'organisation (Price, 2001). Le modèle de Price (2001) est élaboré sur trois suppositions. Tout d'abord, il suppose que les employés développent des attentes envers leur milieu de travail. Si ces attentes sont satisfaites, les employés seront incités à rester au sein de l'organisation. Cela veut dire que les attentes jouent un rôle important dans la satisfaction des employés. En deuxième lieu, il suppose qu'en milieu de travail, un échange de bénéfice subsiste entre deux parties, à savoir l'employeur et l'employé. Cet échange serait ainsi souligné par l'existence de sept variables structurelles dans le modèle explicatif du roulement de Price (2001). Plus une organisation offre du soutien social, plus elle espèrera que l'employé reste. Enfin, il suppose également que tout employé est motivé à obtenir des bénéfices et éviter les coûts. Le roulement volontaire serait ainsi le fruit d'un processus décisionnel élaborant un calcul coûts-bénéfices.

## 2. Le secteur de l'artisanat au Maroc

L'artisanat marocain reflète la richesse culturelle ancestrale propre au pays et représente un important gisement économique. De nombreux indicateurs économiques attestent à quel point le secteur de l'artisanat est primordial pour l'économie marocaine mais aussi pour une grande partie de la population. Est artisan le travailleur manuel, processionnement qualifié, soit par un exercice prolongé du métier. L'artisan exerce son activité pour son compte, seul ou avec l'aide des membres de sa famille, d'associés, d'apprentis ou d'ouvriers dont le nombre de dépasse pas 10. L'artisan assure personnellement la production et la commercialisation des produits qu'il confectionne et exerce sa profession soit dans un local d'entreprise, soit à domicile. On distingue trois groupes d'activités artisanales :
L'artisanat d'art ou traditionnel ou touristique : il regroupe les activités dont les produits sont fabriqués selon des méthodes traditionnelles, depuis de longs siècles et qui continuent à passionner le visiteur, le touriste. Ces activités regroupent la fabrication d'objets à cachet artistique : Tapis, cuir, poterie, bijouterie, sculptures en bois…, elles expriment une tradition dans la forme, et le décor. Ce type d'artisanat est condamné à régresser, voire disparaitre, s'il ne parvient pas à se transformer et à se conformer aux nouvelles conditions du Marché.
L'artisanat moderne ou utilitaire ou de production : il convient tout d'abord de signaler qu'il est difficile dans certains cas de démarquer entre artisanat traditionnel et artisanat moderne. Celui-ci représente les activités artisanales produisant des biens d'usage courant, répondant aux besoins nouveaux des populations citadines et visant une fonction utilitaire principale (menuisiers, vanniers, potiers, maroquiniers…). Ces activités sont Soumises à une concurrence de plus en plus intense du secteur industriel. On assiste cependant à une capacité d'adaptation très forte de la part de ces activités.
L'artisanat de service : il est constitué par des activités artisanales de réparation et de service, dont l'activité s'étend principalement dans les milieux urbains. L'apparition de biens de consommation nouvelle a contribué au développement de ce secteur, qui demeure toutefois le plus hétérogène par les métiers exercés. C'est un secteur difficile à cerner mais que l'on peut considérer comme un secteur qui complète le champ d'action du secteur industriel avec des activités que l'on peut qualifier de service de matériel, service d'entretien, service de dépannage. Les acteurs du secteur de l'artisanat sont :

### 2.1. «Le Mouhtassib»

Le système des institutions du secteur de l'artisanat est sous la tutelle d'une seule personne : le « Mouhtassib » qu'on trouve dans chaque ville. Celui-ci constitue la pièce maîtresse de l'installation corporative. Il est entièrement responsable du respect des normes relatives à la qualité, aux prix, aux unités de poids et de mesures, aux conditions du travail et de rémunération. Le « Mouhtassib » est la personne qui reconnaît les experts, établit des relations avec les instances de l'administration interne et veille à la stabilité du règlement intérieur du secteur de l'artisanat dans la ville où il est nommé. En cas de conflit c'est lui qui fait référence à «L'amine» comme superviseur qu'on trouve dans chaque branche d'activité.

## 2.2 «L'Amine»

« L'Amine» est une personne élue par les artisans. Chaque branche d'activité a son « Amine» qui veille à l'application de la coutume et du « Orf[1]». Sa fonction est de résoudre les conflits et les litiges du métier soit entre artisans du même métier, soit entre les artisans et les particuliers, ou alors entre les artisans et les intermédiaires ou les autres artisans des autres activités. Les critères du choix sont : une bonne conduite sociale, une grande connaissance des secrets du métier, le bon maniement de l'écriture et la connaissance du Coran. Il est choisi, à vie, par les artisans de la branche d'activité, jusqu'à ce qu'il démissionne ou qu'il soit remplacé par un autre, reconnue meilleur. « L'Amine » est une personne digne de respect et de confiance. Il ne reçoit pas de rémunération en contre partie. Et grâce à sa moralité et sa légitimité correcte, il peut gérer les conflits, et veiller au bon déroulement de l'activité et au respect des règles et des normes régissant cette activité. Il assure la pérennité des règles par le respect que lui manifestent tous les artisans, quel que soit leur grade : Patron, Apprenti ou «Maâllem Sanâ » Les artisans, à travers l'histoire, ont crée une institution socio-économique qui est à l'origine de toutes les normes et règles. Cependant, nous constatons aujourd'hui une régression de la fonction de «l'Amine ». il subit les conséquences de l'application des lois modernes qui régissent le secteur.

## 2.3 Le Bailleur de fonds

L'investisseur dans le domaine de l'artisanat s'appelle « Maâlem Choukara ». C'est une personne qui n'avait aucun lien avec le métier où il investit et fait travailler et louer le savoir-faire des maîtres artisans déchus financièrement et des ouvriers artisans en quête d'employeur. On constate qu'il n'y a aucune relation directe entre « Sanâ » et bailleur de fonds, c'est une relation indirecte qui passe par l'intermédiaire du Patron (Maâlem). Le bailleur de fonds n'intervient pas dans la gestion de l'entreprise artisanale. Ce qui l'intéresse, c'est le profit. Il attribue le pouvoir de gestion au « Maâlem ».

## 2.4 Le « Maâlem » (Le patron).

Le « Maâlem » est le patron ou le chef de l'entreprise artisanale. C'est une personne qui gère l'atelier et qui, parfois, ne pratique pas le métier. Il est le propriétaire en l'absence de bailleur de fonds. Il est propriétaire et gérant en même temps. Il commande aux autres ouvriers la réalisation des projets.

## 2.5 « Le Sanâ »

L'ouvrier artisan (Sanâ) ou « Maâlem Sanâ » est une personne qui maîtrise le métier. Son travail est essentiellement manuel. Il exerce son activité à son propre compte, seul ou avec le concours de membres de la famille (ouvriers et apprentis) qui reçoivent un salaire en contrepartie. En cas du travail avec un patron dans un atelier, le «Sanâ » travaille sur des projets négociés directement entre le patron et le client. Les « Sonnaâs » sont les travailleurs les plus qualifiés et les plus anciens dans l'unité de production. Leur ancienneté dans le métier est le secret de leur habilité et de la confiance du patron. La qualification qui découle de l'ancienneté confère au travailleur le statut de « Sanâ ». La bonne qualification du « Sanâ », et par conséquent la maîtrise de la profession, lui permettent une grande mobilité entre unités, à la recherche de meilleures conditions de travail. Et ce sont les maîtres d'apprentissage qui enseignent aux apprentis sur le tas.

## 2.6 L'apprenti « Mataâlem »

L'apprenti est un élève du maître d'apprentissage. Il reçoit une formation en apprenant sur le tas, il est sous le contrôle direct du Maâlem-Sanâ. Il est de bas âge, et généralement Ce sont les garçons de la famille du patron ou du Sanâ. La plupart de ces apprentis quittent l'école dés les premières années primaires pour pratiquer des métiers d'artisanat.

# 3. La collecte des données

Afin de répondre aux questions de recherche, nos données qualitatives permettent de vérifier le manque d'attractivité et les difficultés de rétention des ouvriers. La branche d'activité artisanale observée est le tapis et la poterie. L'entretien en face à face que j'ai mené vise à recueillir les sentiments des ouvriers et des « Maalam » vis-à-vis de la question de l'attractivité et la rétention dans ces deux branches. Il permet de comprendre leur comportement, leur approche et de décrypter leurs attitudes. Les différentes étapes de la collecte de données sont les suivants:

[1] C'est l'ensemble de coutumes et de traditions connu par tout le monde

- Etape 1 : la préparation et la mise au point du guide d'entretien
- Etape 2 : la réalisation de l'entretien face à face
- Etape3 : l'analyse des discours recueilli

Les différentes étapes de la collecte de données ont débuté en Mai 2014 pour se terminer en octobre 2014 dans la ville de Rabat. Cette étude est basée sur une série d'entretiens avec des ouvriers et leurs superviseurs au sein de leur unité de production et dans le milieu dans lequel ils évoluent.

# 4. La démarche méthodologique

Au regard des informations issues de l'analyse des modèles théoriques, et pour comprendre de manière plus approfondie la relation entre nos différentes variables à savoir le comportement de « Maalam », la satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage et leur intention de rester dans l'activité, nous avons choisi de retenir une approche qualitative. C'est une approche qui permet d'explorer la nature et l'origine des opinions, d'expliquer les choix des entreprises et d'en décrire les conséquences tout en permettant une analyse très approfondie (Savall et Zardet, 2004)

Notre objectif à travers cette enquête était de partir à la recherche d'informations sur le terrain pour expliquer les facteurs d'attractivité et de rétention de la main d'œuvre dans le secteur d'artisanat. Cette étude est effectuée en 2014 auprès d'une cinquantaine ateliers et interrogeant 230 ouvriers et patrons d'ateliers (maâlem) tous localisés à Rabat (cf. tableau1).

**Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par secteurs et par genre**

| Secteur | Tapis | Poterie | Total |
|---|---|---|---|
| **Nombre d'entreprises observées** | 35 | 15 | 50 |
| **Nombres d'ouvriers** | 30 | 50 | 80 |
| **Nombres d'ouvrières** | 120 | 30 | 150 |

Notre choix se justifie pour plusieurs raisons : ces activités productives de Poterie et de Tapis comptent aussi bien des activités traditionnelles que des activités en mutations suscitées par les nouveaux besoins de la population citadine ou rurale. Par ailleurs le tapis occupe la première place à la fois dans la production artisanale et dans le total des exportations artisanales (Direction de l'artisanat). Le choix de cette population s'avère aussi très pertinent lorsque l'on étudie la rétention. En effet, tout d'abord, il s'agit ici d'une population relativement volatile dans le sens où les employés de ce secteur sont généralement analphabètes et plus susceptibles de changer régulièrement d'emploi.

## 4.1 Le comportement du « Maalam » et l'intention des ouvriers de rester dans l'activité

Il ya une multiplicité de comportements que l'on peut rencontrer, mais le plus ennuyeux est le comportement agressif. Ce type d'attitude est souvent très gênant dans la gestion au quotidien car il déstabilise l'ensemble des acteurs et est généralement peu productif. C'est ce type de comportement qui pousse certains ouvriers à quitter l'entreprise.

Quelle que soit la source des difficultés, les relations hiérarchiques entre le « Maalam » et ses ouvriers sont gouvernées par un fait aussi simple qu'inéluctable: ce sont des relations professionnelles.

« *Mon patron est complètement autocratique et lunatique* » se plaint quelques ouvriers. Les données de notre étude révèlent que 33% des ouvriers dans la branche de tapis et 38% dans la branche de Poterie quitteront l'entreprise si leur « Maalam » est désagréable avec eux, alors que les autres ont l'intention de rester malgré son comportement difficile.

**Tableau 2** : **Le comportement difficile du « Maalam » et l'intention des ouvriers de rester dans l'activité pour les branches Tapis et Poterie**

| | Comportement difficile du «Maalam» dans la branche de Tapis | % | Comportement difficile du « Maalam» dans la branche de Poterie | % |
|---|---|---|---|---|
| L'intention de l'ouvrier de rester | 100 | 67 | 50 | 62 |
| L'intention de l'ouvrier de quitter | 50 | 33 | 30 | 38 |
| Total | 150 | 100 | 80 | 100 |

A la question : « *Est ce que vous quitterez votre travail si le comportement de votre «Maalam » n'est pas bien avec vous* ? » la majorité des ouvriers et ouvrières ont répondu affirmativement; ceci signifie que le comportement difficile du « Maalam » nuit à l'attraction des ouvriers. A ce propos, le cas de Fatiha est révélateur :

« *Mon Maalama est bien avec nous, et supposant qu'elle n'était pas bien, je quitterai pas mon travail car j'ai une famille à nourrir, et si je pars je pourrai pas trouver un autre emploi* [..]». Fatiha ouvrière dans une entreprise de tapis

Cette précarité des sources de revenu, qui pousse certains ouvriers à supporter le comportement difficile des « Maalam ». Le style de management au sein des deux types d'entreprise est autoritaire. Les rapports d'autorité sont les seuls rapports qui régissent les relations entre les ouvriers et leurs « Maalam ». L'exercice de l'autorité est perçu comme le seul moyen d'assurer la production et un rendement maximum. Les entretiens avec des « Maalam » suggèrent que le modèle de management où la responsabilité de l'ouvrier est accrue, est inapproprié pour les entreprises de poterie et de tapis marocains.

« *Il faut de l'autorité, mais il ne faut pas en abuser. Les gens sont susceptibles. Il faut les ménager. Comme on dit: il faut leur donner une gifle avec un gant de velours. Trop d'autorité ne marche pas; pas d'autorité en les responsabilisant ne marche pas non plus* » : une «Maalma » de Tapis.

## 4.2 La relation entre la satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage et leur intention de rester dans l'activité

En raison de l'appartenance des ouvriers à une couche sociale défavorisée, la majorité d'entre elles qui se présentent pour un emploi vivent dans des conditions précaires, et leur emploi joue un rôle des plus importants dans la stratégie de survie de la famille.

La majorité des ouvriers de notre échantillon n'ont aucun niveau d'instruction se trouve dans le secteur du tapis et 80% d'entre eux sont analphabètes; ceci en raison d'une production qui repose essentiellement sur une formation artisanale qui ne nécessite pas de niveau d'instruction particulier. En effet, ce manque d'instruction n'a jamais été soulevé comme un problème de la part des chefs d'entreprise lors des entretiens. La production est basée sur un savoir-faire artisanal. Par conséquent, l'apprentissage se fait d'une manière informelle, avec la « maalma » qui se charge d'apprendre le métier aux filles qu'elle engage[2]. Cette situation lui donne la liberté de contrôler l'apprentissage.

Dans le cadre de notre étude, il est de notre intérêt de mieux comprendre le rôle des pratiques d'apprentissage dans le processus de rétention. « *La période d'apprentissage est une période de dressage. La fille apprend à se conformer aux règles et aux normes de l'entreprise, ce qui la place dans une situation d'endettement envers l'entreprise […] c'est pour cela que je préfère recruter les non diplômés […] Les universitaires ne sont pas bons. Malheureusement, lorsqu'ils sont recrutés, ils ne veulent pas travailler dans l'atelier, ils veulent travailler dans un bureau, avoir une secrétaire, obtenir un téléphone. Ils ne veulent pas travailler beaucoup d'heures, mais dans ce travail, on doit transpirer […]* » : une «Maalma » de Tapis.

Comme le mentionne Rhoades et Eisenberger (2002), le superviseur en l'occurrence le « Maalam » agit en tant qu'agent organisationnel, ce qui suscite chez le subordonné le sentiment d'être redevable au superviseur et à l'organisation. Au regard de cette théorie, il est donc plausible de penser que plus un individu a une perception positive de la formation reçu par son « Maalam », plus il sera satisfait, et plus il aura l'intention de rester au sein de l'organisation. Plus de 90% dans la branche du tapis et 75% dans

[2] Le tissage des tapis se fait en général par les filles

la poterie sont satisfaits des pratiques d'apprentissage et ont l'intention de rester (cf. tab 3). Donc plus un ouvrier reçoit un comportement paisible de son patron, plus sa perception de la formation sera positive. Pour les autres, leur rétention est liée à la rémunération.
« *Si je trouve un emploi mieux rémunéré, je ne reste* même pas *une minute dans cette entreprise. Ce qui m'intéresse c'est le salaire que je toucherai à la fin et pas le comportement paisible du « Maalam » avec moi […] Pour moi, le bon salaire, c'est 2000 Dh par mois. Si j'arrive à ce salaire, je ne demanderai pas d'augmentation et je quitterai mon entreprise* ».

**Tableau 3** : **la satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage et leur intention de rester dans l'activité pour les branches Tapis et Poterie**

| | Satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage dans la branche de Tapis | % | Satisfaction des ouvriers des pratiques d'apprentissage dans la branche de Poterie | % |
|---|---|---|---|---|
| L'intention de l'ouvrier de rester | 140 | 93 | 60 | 75 |
| L'intention de l'ouvrier de quitter | 10 | 7 | 20 | 25 |
| Total | 150 | 100 | 80 | 100 |

## Conclusion

Il est important de rappeler que l'objectif de ce travail est d'étudier les liens entre le comportement du « Maalam », la satisfaction des ouvriers à l'égard des pratiques d'apprentissage et l'intention de rester dans l'activité, et ce dans le but de mieux comprendre ce qui favorise la rétention .
Les résultats de notre étude démontrent que le comportement difficile du « Maalam » influence plus l'intention de quitter. En effet, malgré la satisfaction de la majorité des ouvriers des pratiques d'apprentissage, le comportement du « Maalam » a un lien positif avec l'intention de rester pour la majorité des ouvriers. La rétention de la main- d'oeuvre dans les branches de tapis et de poterie est devenue ainsi une problématique majeure.
À notre connaissance, il n'existe pas de recherche couvrant le comportement des «Maalam», la satisfaction des pratiques d'apprentissage et la rétention des ouvriers dans le secteur d'artisanat au Maroc. Ce travail constitue ainsi un premier pas vers l'établissement d'une recherche sur la rétention de la main d'œuvre dans le secteur de l'artisanat marocain. Ce secteur fait l'objet d'un regain d'intérêt en raison de ses potentialités escomptées en matière d'emploi. Il convient ainsi de s'interroger sur les politiques d'accompagnement du secteur permettant de favoriser l'attraction et la rétention de la main d'œuvre. Ainsi les entreprises doivent multiplier leurs efforts pour attirer, impliquer et retenir les jeunes entrants dans les métiers de l'artisanat, pour éviter des situations de sous-effectifs, d'absentéisme, de fort turnover et de manque d'engagement dans la réalisation des opérations, dont le coût peut-être très élevé.

## Bibliographie

Dainotto julien (2001) « Etude empirique des liens entre la satisfaction à l'égard des pratiques de formation et développement, le soutien du superviseur et l'intention de rester », Mémoire ès sciences de la gestion, université du Québec à Montréal
Glee C., Roger A. (2007) « Attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du BTP et de l'Hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté », *XVIIIème congrès de l'AGRH*, 20 pages.
Haines, V. et Audet, M. (2009) « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines »,* (3e édition) Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 479 p.
Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1995) « *Employee turnover".* Cincinnati: South Western.
Lagdim soussi B. 2000 « Les industrie artisanales à Marrakech » Revue de la faculté des sciences humaines Marrakech. N °15.

Ministère de l'économie sociale des PME et de l'artisanat. (2001) « Projet du Livre Blanc de l'Artisanat et des Métiers ».
Petit Renaud (2012) « Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail: Eléments de réponse aux problématiques générationnelles» in RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2012/4 n°4, p. 3-26.
Priee, J. (1989) "The impact of turnover on the organization". Work and Occupations, 16(4), 461-473.
Price, J. L. (2001) "Reflections on the determinants of voluntary turnover", International
Journal of Manpower, vol.22, no 7/8, p. 600-675.
Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002) "Perceived organizational support: a review of the literature". *Journal of Applied Psychology,* 87(4), 698-714.
Rodgers, C. (2011). « Un tiers des travailleurs songent à quitter leur emploi ». En 1igne. <http://iapresseaffaires.cyberpresse.ca/cv/vie-au-travaiJJ20 Il 07/20/0 1-4419355-untiers-des-travailleurs-songent-a-quitter-Ieur-emploi.php>. Consulté le 4 août 20 I3.
Savall H., Zardet V. (2004) « Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique Observer l'objet complexe », Editions Economica, préfaces Pr. Boje D., 432 pages.
Tourangeau, A. E., Cummings, G., Cranley, L. A., Ferron, E. M., & Harvey, S. (2010). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. Journal of Advanced Nursing, 66(1), 22-32.
Université cadi ayad (1999) « Étude sur le secteur de l'artisanat dans la ville de Marrakech. ». Rapport de pré-diagnostic

# AN ANTECEDENT MODEL OF PREDICTIVE IT USER'S SATISFACTION – THE EFFECTS OF CONTINGENT COGNITIVE STYLES ON THE PERCEPTION OF E-MAIL USEFULNESS AND EASE OF USE

**FULL ORIGINAL (with surveys and Results)**
**April 2015**

***Serge BAILE***
Professor
TBS – University of Toulouse, France
Associate, Finance Research Group, Toulouse Business School
Associate, IST Research Group, CERGAM-IAE Aix en Provence, Aix-Marseille University
s.baile@tbs-education.fr & serge.baile@ut-capitole.fr

***Abstract***

The evaluation of the success of Information and Communication Technologies (ICT) via an exploration of the links between the beliefs of ICT users (perceived usefulness and ease of use) and their cognitive styles (learning, decision-making, and problem-solving styles) has the practical objective of improving all electronic communication systems, with electronic messaging foremost among them. This perspective is of interest because it addresses the fundamental question of causal relations between given personality traits (cognitive styles) and instrumental belief systems regarding new technologies. There is very little literature in this area. This paper proposes an original emergent model. It summarizes conceptual approaches to cognitive styles and validates causal relationships, examining the specific influences of instrumental beliefs on particular modes of information processing and evaluation. To this end, it uses data modelling, both descriptive and prescriptive, with the structural equations method. The influences of each style are analysed.

***Keywords:***

Personality, Cognitive Styles, Beliefs, Attitudes, Technology Acceptance Model (TAM), Information and Communication Technologies (ICT), Electronic Messaging (E-Mail).

## Introduction

Understanding how managers communicate to achieve their objective, and how they are used ICT tools in organizations is, from a long time (Cheney & Dickson, 1982), essential to understanding the success of electronic communication that corresponds to the requirements of a task (Daft & *al.*, 1987; Porat & Haas, 1992), as much from a cultural perspective as from the point of view of the user's capacities and human contingencies. Much research has been done from the cultural perspective on the behavioural determinants of IT use. It draws on a variety of concepts and frequently adopts Davies' technology acceptance model (TAM) as its theoretical framework of reference (Davis & *al.*, 1989). The TAM model's objective, used to explain IS usage behaviour, is to evaluate the impact of certain external, organizational and technological factors on the beliefs, attitudes and intentions of ICT users, but not to predict the

influence of some individual's personality on his or her acceptance. Little effort has so far been made (Walczuch *& al*., 2007) to combine personality-based and cognitive antecedents to ICT use, like E-mail in a task context, in one model. We therefore hypothesized that psychological traits are antecedents of the cognitive dimensions of TAM (Agarwal & Prasad, 1999; Karahannah & Straub, 1999)

We have chosen electronic messaging as a focus for our research for three reasons. Firstly, the continuous growth in its use facilitates a more rapid exchange and processing of information. Electronic communication promotes the acceleration of problem-solving and individual and collective decision-making processes. Secondly, the multiplicity of professional environments and tasks that require the use of electronic communication has occasioned major changes in organizational structures and processes, changes that need to be supported. Finally, despite the virtues, recognized by IS researchers (Rice & Bair, 1984; Huber & Daft, 1987; Huber,1990), of an increase in organizational, collective and individual productivity that it procures, it has been established that electronic communication goes against the standards and practices of bureaucratic organizations. It meets with reluctance from its users and leads to non-technological (Pliskin, 1989; Pliskin *& al.*, 1997) and individualized (Markus, 1994) explanations of its use.

Many external variables can influence the use of ICT, including users' cognitive styles, individual differences (Trevino *& al.*, 1990), and the characteristics of the particular tool (Schmitz & Fulk, 1991; Rice, 1992; Adams *& al*., 1992). The theories of media richness and of the social influence of media use have, these last few years, become generally accepted in research on the use of communication tools; indeed, they have become the most frequently used models in this domain. These models explain media usage behaviour on the basis of user perceptions of the richness and utility of the tool. They provide a perspective on electronic communication that is more organizational than individual.
The individual perspective, present for over thirty years in research on human-computer interaction (HCI), has rarely been the object of experimental research. Despite the interest it takes in the way individuals, faced with different computer-assisted tasks in a variety of business contexts (Hewett *& al*., 1992), interact with information and ICT of all types, it offers very few reference models for understanding the use of interactive technologies; in fact, it provides no more than a simple framework (Zhang *& al*., 2002; Zhang & Li, 2003) for the conduct of research. More specifically, this line of research seems not to have taken into account, on one hand, the human determinants of human-computer interaction in the context of electronic communication, and, on the other hand, the theoretical precepts of the multidimensional evaluation of a very particular control style that this interactive IT tool should help to develop (Baile, 2004).
This paper addresses the influence of modes of cognitive adaptation, communication, and information processing (contingent cognitive styles) on the perceived ease of use and usefulness of electronic communication systems. The following section offers a theoretical presentation of these two conceptually independent approaches; it sets out to justify a meta-conceptual model. The model formulates a causal relationship between users' cognitive styles, which are exogenous variable, and perceived use of electronic messaging, which is an endogenous efficiency variable. We then present the field of the study, which concerns the implementation of electronic messaging in a teaching environment, as well as the investigative tools, which concern the tests and metrics used. Next, the particular use of data-analysis methods, aimed at validating the existence of a structure of causal relations between variables, is justified. Finally, the main results obtained using the structural equations method, aimed at validating the fit of the control model predicting the usage of messaging with the actual field data, are summarized and discussed.

# 1. Theory context

This study aims to bring together, theoretically, two evaluation perspectives. Regarding the performance of the use of an ICT tool, one perspective assumes a determinism focused on the user's aptitudes, while the other postulates a similar determinism focused on beliefs and attitudes. These two determinisms have probably never been brought together in a study, such as the present one, which aims to elucidate the influence of the stable characteristics of the personality (aptitudes or abilities, as opposed to cognitive styles) on unstable technological beliefs (perceived ease of use and usefulness) that shape changeable attitudes.

## The domain of user behaviour and cognitive styles

Theoretical contributions in this area are particularly abundant. They concern activities to do with (1) computer engineering and the design of automated IS; (2) the evaluation of IT performance, particularly

that of decision support tools (Ajzen, 1992); (3) the development of HCI (Zhang & Li, 2003); and, more generally, (4) all IT/IS diagnostic approaches that involve a learning process, whether individual or collective, in the resolution of a problem or the making of a decision. These contributions make a distinction between two types of behavioural approaches, cognitive and non-cognitive to evaluate different information processing systems. Cognitive behaviours are those observed in individuals doing aptitude tests; they measure specific problem-analysis and problem-solving abilities. Cognitive capacities do not only include so-called intelligence activities, but also call on complex mechanisms of perception, recognition, memorization, imagination and representation. Non-cognitive behaviours refer to aspects of personality, constitution and motivation. Emphasis is laid on mixed approaches evaluated by cognitive styles that describe the modalities of information capture and processing, but can also be associated with more general modalities of adaptation of individuals to their context.

This approach integrates the contexts of (1) a task, for example, that of the different phases of development of a computer application; (2) a situation, for example, the steps in the solution of a complex, weakly structured problem; (3) the use of IT, for example, a CAD-CAM, DSS, or simulation tool, or an HCI or interpersonal communication medium. Its interest, for research on the use of IT, lies in its ability to predict certain behaviours to do with the formulation, acquisition, analysis, and interpretation of information intended to improve management processes, including, of course, interpersonal communication.

The so-called "differential psychology" school introduced a conception of cognitive styles which postulates that it is possible to identify categories of individuals who have identical information processing and reasoning processes. This school opposes styles to cognitive values, which are aimed more at measuring how much an individual likes, values and prefers certain modes of information processing. Cognitive values thus refer to the degree of users' open-mindedness and flexibility, of tolerance of ambiguous information, and of a desire/refusal of the complexity of an IT tool.

Only the domain of cognitive styles is evaluated theoretically in this study. This domain is based on the rapid examination of two fundamental dimensions. One is incongruity, which takes account of behaviours, of the different ways individuals respond to the ambiguity, novelty, incongruity and uncertainty of the situations they are faced with. The other is complexity, which refers to the hypothesis that the complexity of information leads individuals to different behaviours.

Information systems have given equal emphasis to a cognitive complexity (information processing) approach and an incongruity (values) approach (values are similar to individual beliefs, and they bring together styles characterized by cognitive accommodation). If the first approach, called "systematic-intuitive", is immediately interesting from the perspective of experimental research, with contentious issues of "bi-polar styles" and a general "heuristic versus analytic" model (Witkin,1964) the second, called "contingent cognitive styles", appears to be more suited to empirical research, insofar as environment- and work-induced effects are taken into account by an independent dimension of complexity that characterizes a type of accommodation, that is to say, of adaptation to a managerial situation.

## The domain of user beliefs and attitudes

Research in this domain is also abundant, and concerns activities to do with the evaluation of IS efficiency (Baile, 1985), usage and user satisfaction (Baroudi & al., 1986), the acceptance of ICT (Davis, 1986), and best practice in the use of IT tools (DeLone, 1988). All these contributions, over the last two decades, are based on reference theoretical models (Baile, 2005) that in turn are based on a more general theory, that of beliefs. Many psychologists consider that, between the different aspects of the individual, the concept of belief occupies a central place (Thurstone,1931,Cronkhite,1969, Scheibe,1970). Fishbein & Ajzen (1975; p.132) contrast descriptive beliefs, derived from direct observation of the environment, and inferential beliefs, derived from experience and reasoning). The study of beliefs, in IS research, refers to characteristics of the personality that are assumed to be stable, and to features of individual attitudes generated by personal beliefs regarding ICT. Three types of beliefs are relevant in this context. Technical beliefs, first of all, since users want effective reliable tools. Next, structural beliefs, since the implementation of ICT, both internally, within the company, and externally, in collaboration with partners, has to be optimised, so that its contribution to the development of the organization satisfies real needs and is aligned with management objectives. Finally, economic beliefs, since the costs incurred by the use of ICT must not reduce gains derived from the effective use of these tools, accompanied by a temporal

dimension, since any particular professional mission is useful only within a particular time frame (linked, for example, to the quest for a particular professional advantage over the long term).

Only beliefs regarding ICT are taken into account in this study, followed by the theoretical approaches of Ajzen and Fisbein (1980) re-examined by Ajzen (1991) for the reasoned action model, and the approach of Davies (1986) for the technology acceptance model (TAM). The TAM was conceived to explain the behaviour of the IS user. Researchers in IS still take great interest in it. Thus, Delone and McLean (2003) give an account, covering a ten-year period, of the use of this model to evaluate the success of IS; they make an inventory of the essential determinants of IT usage, and they complement the model with a "quality of service" dimension that may influence the user's beliefs (Baile & Louati, 2006). This general evaluation model of the acceptance of an IT tool is adapted from a causal chain that begins with the user's beliefs and proceeds to his attitudes and usage intentions. This study considers only the two original levels of belief, namely the ease of use and perceived usefulness of an ICT tool. These two types of belief, at once technical, structural and economic, are inferential. They are related to the probable and subjective notion that a ICT tool can affect behaviour, that is to say, can influence first attitudes, then usage intentions.

## Theoretical research framework

This framework brings together the two domains of research on cognitive-contingent styles and TAM. It contributes to the taking into account of a new type of individual determinant of acceptation of IT in Davies (1989) original model, by broadening the scope of his analysis (Venkatesh & Davis 2000). Finally, it complements more generally the study of the IS evaluation process (Goodhue, 1995; 1998), and that of the fit between the relevant IT tool (electronic messaging) and its user. This general framework is presented in Figure 1.

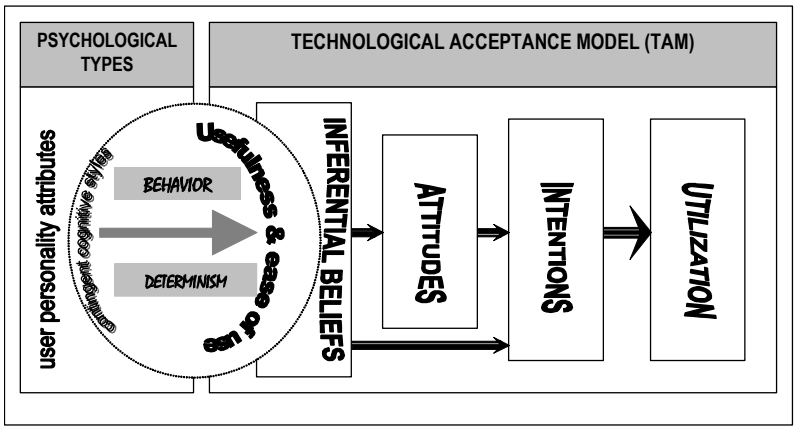



Figure 1: Theoretical research framework

# 2. Conceptual model and Hypothesis

The two conceptual levels of this model refer, on one hand, to the contingent cognitive styles of the user of an electronic messaging system, and on the other hand, to the evaluation of his inferential belief system derived from the use of this system. The concepts and the exogenous and endogenous variables are defined, and a general causal model is established.

## The concepts of contingent cognitive styles

The contingent cognitive style models have two independent conceptual dimensions. Approaching the "cognitive sphere" via these styles thus enables one to differentiate decision-makers not only according to a strictly cognitive dimension of spatial orientation and perception, but also according to a behavioural dimension that determines a problem-solving and learning style, and more generally the evaluation of the environment of a task or ICT tool. Here it useful to recall that bi-polar styles refer to the general "heuristic-analytic" model (Chervany & Dickson, 1982; Huber, 1983), older and well-referenced, today, by IS research. The model is supported by two convergent research approaches, that of Witkin (1964) and that of Huysmans (1968) which classify decision-makers as analytic or heuristic, systemic or intuitive, and

field-dependent or field-independent. This measurement distinction expresses the ability or inability of an individual to distinguish between the different components of his environment, that is to say, to perceive an element separated from its context. In fact, according to Keen, this terminology basically distinguishes two modes of reasoning: convergent, which aims to discover one single right answer, and divergent, which aims to produce the greatest number of possible answers. In the convergent mode, reasoning is directive and highly logical, that is to say, analytical, in contrast to the divergent mode, where reasoning is heuristic.
The contingent cognitive styles retain the bi-polar approach, and complement it with a dialectic related to an immediate environment of work, learning, problem-solving and decision-making, and communication. The following three models are the most widely-referenced in management. They are analysed in the perspective of making a choice of endogenous variables for the conceptual research model.

## ➢ Kolb's (Kolb, 1971) dialectic of cognitive styles

This dialectic proposes a model of learning styles that separates the concrete from the abstract and observation from action. It expresses the assimilation and accommodation of an individual facing a problem, and is based, as regards the cognitive dimension (abstract versus concrete), on the differentiation between systematic and heuristic styles (Witkin, 1964) associated with the search for information: systematically-inclined individuals prefer decision-making models, while heuristically-inclined ones resort to their common sense. Analytically-oriented individuals have no difficulty in dealing with highly-structured problems. Heuristic decision-makers, for their part, are able to deal with non-structured problems without any conscious effort to structure the problem.

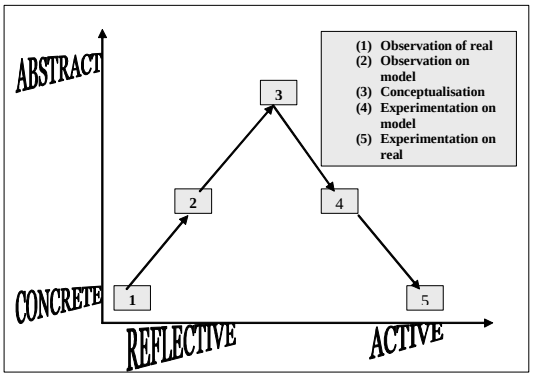



Figure 2: Basic model of knowledge acquisition

The bi-polar model is thus enriched with the formalism of knowledge acquisition, as shown in Figure 2. This formalism expresses the view that in research or in physical action, the individual is interested in observable facts (1->2), thanks to which he will be able to identify the object and situation with which he is concerned. He will then connect these facts using a conceptual construction (3) that makes them intelligible. The construction comprises hypotheses that imply the expected facts and refer back to the action (4->5) that makes these facts observable. Comparing the facts and the hypotheses leads to the acceptance, modification or rejection of some or all of the hypotheses (Kolb, 1971). The model defines two independent axes: assimilation of information in an abstract or concrete mode, and accommodation to a problem in a reflective or active mode, as shown in Figure 3.

These two dimensions give rise to four original research variables that measure the preference of individuals for one of the four modes of learning (proactive, hypothetic-deductive, imaginative and inductive) that correspond to each of the styles mentioned (accommodating, converging, diverging, assimilating). These four variables concern the modes Active Experimentation (AE), Reflective Observation (RO), Abstract Conceptualization (AC) and Concrete Experience (CE).

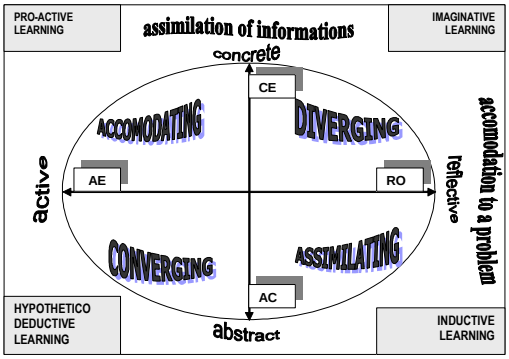



Figure 3: Taxonomy of learning style

- **Driver and Mock's cognitive styles dialectic**

This dialectic develops a theory of decision-making styles built on the dichotomy of Huysmans (1968) reasoning model. The model distinguishes, in its cognitive dimension, two modes of reasoning, analytical and heuristic, similar to the notion of field-dependent/ independent. This dialectic enriches the bipolar model, known as the cognitive complexity model (which was often used in the earliest experimental research on MIS, in that it integrates an independent dimension of organizational contingency for the evaluation—individual, collective or participative—of information. This dimension concerns the amount of information an individual wishes to have to deal with a problem. This approach to styles thus uses two independent axes that characterize cognitive complexity, in an analytical or heuristic mode, and the complexity of the problem-solving environment, in a decisive or behavioural mode.
These two dimensions give rise to four original research variables that measure the preference of individuals for one of the four decision-making styles: (AS) for an analytical or flexible style, supported by logic and facts; (DS) for the decisive or directive style, supported by the task and technique; (CS) for the conceptual or holistic style, supported by intuition and experience; and (SB) for the behavioural or hierarchical style, supported by the organization or individuals.

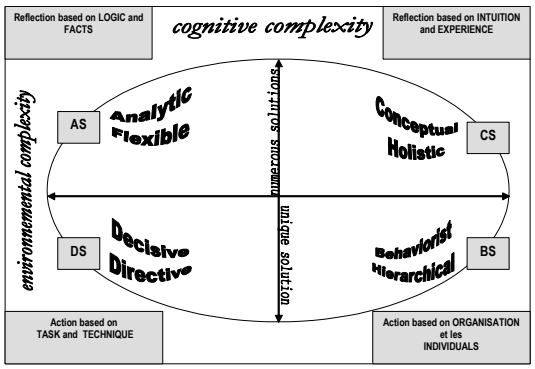



Figure 4: Taxonomy of decision-making styles

- **The dialectic of cognitive styles according to Jung (1923), adapted by Myers-Briggs (1980)**

This dialectic was introduced very early into IS research by Mason and Mitroff (1973). It is concerned with understanding how individuals assimilate information, and how they decide to use it. Jung's model distinguishes two different modalities: a discovery modality, characterized by two types, sensation and intuition, and a decision modality, also characterized by two types, the rational and the empirical. The sensation type has a preference for known facts and trusts in experience and the concrete, while the intuitive type prefers to seek alternative choices and relations and has a taste for concepts and theories. The rational type bases decisions on judgements derived from logic and an impersonal analysis of problems, while the empirical type makes decisions based on judgements derived from impressions and personal values. The model defines two independent axes, one representing the styles (sensory or intuitive) characterizing the search for information, the other representing the mode of information evaluation (rational or empirical). Figure 5 summarizes these four styles.

These two dimensions give rise to four original research variables. In the first instance, sensation (SENS) and intuition (INT) are used, by individuals, to perceive and acquire a certain awareness of the

work environment. Both these functions of perception are present in all ICT users, but each user favours one of them over the other. The sensation type is more concerned by the facts and details of the environment and solicits his senses much more in dealing with it. The intuitive type extrapolates the facts; he cares less about facts and concentrates more on the possibilities and potential of the work situation. In the second instance, the rational (THINKing) and the empirical (FEELing) are employed by users to make a judgement, or arrive at a conclusion or an assessment of what has been perceived. Here again both these modes of evaluation are present in all ICT users, but each user favours one of them over the other. The rational type evaluates by using his knowledge as well as objective values, and by seeking to distinguish the true from the false. The empirical type evaluates by using his emotions and subjective personal values, and by seeking to distinguish the good from the bad, the pleasant from the unpleasant.

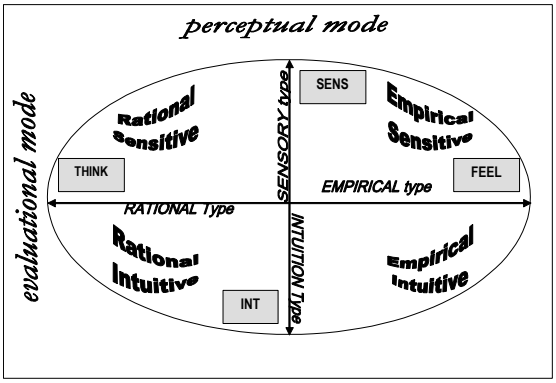



Figure 5: Taxonomy of problem-solving styles.

The combination of these four functions of perception and evaluation determines four problem-solving styles that affect the behaviour of ICT users. Even though the existence of pure types is highly improbable, it is interesting to point out that for a pure rational type, information would be entirely symbolic.

To summarize, the conceptual model includes six general dimensions: information assimilation and accommodation to the problem (learning style), cognitive complexity and environmental complexity (decision-making style), and modes of information perception and evaluation (problem-solving style). Each of these three models will thus be subjected to a processing of the pairs of bi-polar dimensions in order to situate the dominant contingent cognitive learning styles of users of an electronic messaging system. This processing will enable one to measure the six endogenous variables of the research model.

## The concepts of usefulness and ease of use

The TAM justifies the use of ICT mainly on the basis of two types of beliefs, namely perceived usefulness and perceived ease of use. Even though numerous studies have attempted to explain individual behaviour using these factors, very few have questioned the theoretical origins of the model, and thus the contributions, in a complex causal chain of acceptance of IT by the final user, of the attendant contingent cognitive styles to the explanation of these two determinant (Karahanna & Straub, 1999) exogenous variables. Let us therefore recall the definition of these two concepts, and specify the relationship between them.

➢ **Definition of the concepts:** The most widely-used definitions in the literature of perceived usefulness and ease of use are those proposed by Davies (1986; 1989). These definitions have been adopted in numerous studies on the TAM.

**Perceived usefulness** is defined as "the degree to which a person thinks the use of a system improves his performance at work". In this study, perceived usefulness (**UTIL**) refers to the user's perception of technology in terms of an increase in performance, productivity, effectiveness at work and speed of action.

**Ease of use** is defined as "the degree to which a person believes the use of specific system is effortless". In this study, ease of use **(FACIL**) refers to the ease with which a user has learned to use the tool, the ease with which he achieves his objectives, the simplicity of his relation with the tool, and the experience acquired in using the tool.

➢ **Relations between the concepts and endogenous variables in the model:** In light of the importance given in the literature to the concepts of perceived usefulness and ease of use, Davies established that, in the TAM, ease of use is in a direct causal relation to usefulness, and an indirect one to attitudes and intentions (Davis, 1989). This relation is based on the hypothesis that the decision to use an ICT is made following an analysis, by the individual, of the consequences of this use on the improvement of his performance at work.

## The conceptual model and its hypotheses

### Conceptual model

The general working proposal, formulating a probable influence of the contingent cognitive styles of users of an electronic messaging tool on their perception of ease of use and usefulness, is supported by the causal model presented in Figure 6 below. The model refers to two levels of questioning, related, in the first instance, to the direct causalities of contingent cognitive styles on perceived ease of use and usefulness, and, in the second instance, to the direct causality of ease of use on perceived usefulness, and thus to the possible indirect causal relations of the styles on usefulness via ease of use.

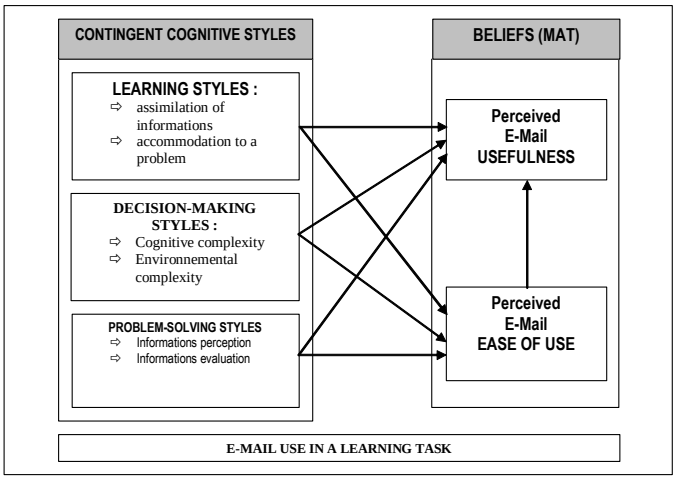



Figure 6: Conceptual research model

### Research hypotheses

⇨ General Hypothesis **(GH)**:

*"Psychological types, evaluated by cognitive-contingent styles that measure the assimilation of information and accommodation to the problem (learning style), cognitive complexity and environmental complexity (decision-making style), and the modes of perception and evaluation of information (problem-solving style) have a direct influence on the ease of use and usefulness perceived by the user of an electronic messaging tool."*

⇨ Adjacent hypothesis **(AHi)**:

**AH1** – on the influence of learning styles:

"*The assimilation of information and accommodation to the problem have a direct influence on ease of use*".

**AH2** –on the influence of decision-making styles:

*"Cognitive complexity and environment complexity have a direct influence on ease of use".*

**AH3** – on the influence problem-solving styles:

*"Information search and evaluation styles have a direct influence on perceived ease of use and usefulness".*

These hypotheses were tested using data from a research field presented in the following section. The tests were performed using the Structural Equations Method, the implementation principles of which are recalled below.

# 3. Methodology

The research methodology is of the quasi-experimental type. The study is conducted at a university (the

research field) where the users of an electronic messaging system have to communicate, for strictly academic purposes, over a period of two months, with the instructor. The data collection method uses two types of tools to measure the variables of the conceptual model. One sets out to capture, over a controlled period of time, the cognitive style profiles, while the other aims to evaluate the beliefs regarding usefulness and perceived ease of use. Finally, data processing methods are used to validate the constructs of the variables and to verify the research hypotheses.

## Research field

The field of this study is that of the use of a university electronic messaging system by a sample of 99 students enrolled in post-graduate programs in management science. The system is as an information exchange tool in the context of the assessment of personal work related to a research project and the writing of a thesis. The evaluation of the use of the tool is made at the end of a three-month training period in the framework of a seminar on the management of information technologies. Electronic messaging is used, in this study, as an asynchronous technology medium supporting an off-site mode of learning on a deferred-time basis.

## Measurement tools

These tools concern the measurement scales of the three cognitive-contingent styles already used by Baile (2001), and the scales that measure the constructs ease of use and usefulness, adapted from various studies on the TAM and from the evaluation by Baile & Lefièvre (2003) of electronic messaging in a big industrial group.

## Measurement scales of the cognitive-contingent styles

**- The learning style scale (Appendix A)**: Kolb's attitude scale (Kolb, 1971), adapted by Baile (1985), enable one, through a simple choice of verbs, to link to the two dialectical dimensions of learning styles a differential measurement of four original variables found in two main components. The original weakness of the reliability indices (Cronbach's alpha) of the four constructs—concrete experience (.38), abstract conceptualization (.56), active experimentation (.52) and reflective observation (.39)—calls for a certain reservation about their additive character. The loadings of individuals on these two a priori independent factors are given by the factor-scores of a principal component factor analysis (PCFA), and are used, in this study, to positively and negatively differentiate, along a dual continuum, these two types of learning style.
The first endogenous variable of learning (**labelled SA1**) measures the type of information assimilation along a **concrete** versus **abstract** continuum. The second (**labelled SA2**) measures the type of accommodation to a problem along a continuum **observation** versus **experience.**

**- The decision-making style scale (Appendix B)**: the scale adapted by Rowe (1982) and Baile (1985) enables one, through a simple choice of attributes, to link to the two dialectical dimensions of this style a differential measurement of four original variables found in two main components. The reliability indices of the four constructs—heuristic (.65), analytic (.75), decisive (.55) and hierarchical/behaviourist (.70) are satisfactory. The loadings of individuals (factor-scores) on these two independent factors are used, in this study, to positively and negatively differentiate, along a dual continuum, these two types of decision-making style. The first endogenous variable of decision-making style (**labelled SD1**) measures the heuristic mode (positively) or the analytic mode (negatively) of cognitive complexity. The second (**labelled SD2**) measures the decisive mode (positively) or the the hierarchic mode (negatively) of the complexity of the environment that expresses an orientation of the individual towards action and the task, or towards cooperation and management.
**- The problem-solving styles scale (Appendix C)**: Hellriegel and Slocum's scale (Hellreigel & Slocum, 1976), adapted by Baile (1985), enables one, through a simple choice of attributes, to link to the two dialectical dimensions a differential measurement of four original variables found in two main components. The reliability indices of the four constructs, sensation (.65), intuition (.70), rational (.58) and empirical (.68) are satisfactory. The loadings of individuals on these two independent factors are used, in this study, to positively and negatively differentiate, along a dual continuum, these two types of problem-solving style. The first endogenous variable of this style (**labelled SRP1**) measures the sensation mode (positively) or the intuition mode (negatively) connected to the mode of perception of and search for information. The second (**labelled SRP2**) measures the rational mode (positively) or empirical mode (negatively) connected to the mode of information evaluation.

## Measurement scales of usefulness and ease of use (Appendix D)

The attributes of these two constructs are taken from numerous studies on the TAM, and have been adapted from Davis (1986, 1989) original work. These two scales measure different beliefs concerning two types of expectation.

- **Perceived usefulness** is captured by expectations of states characteristic of a performance and by the usable character of the technology used in a work context. The earliest studies of this concept (Schultz & Slevin, 1975) show that the expected performance can be interpreted as the effect of a decision-making model on performance at work. The criteria selected to evaluate usefulness are thus the classic attributes of performance, in terms of productivity, effectiveness, accomplishment, and ease of implementation.

- **Perceived ease of use** is captured through two components, personal effectiveness and the instrumental character of the tool. From the viewpoint of effectiveness, the easier it is for the user to interact with an ICT tool, the more effective the user and the better his control of the tool. From the instrumental viewpoint, the ease of implementation of ICT is an important preliminary condition for individuals to be able to focus on their work and profession. It is thus a source of personal effectiveness, and so the criteria selected to evaluate ease of use are also classic attributes of perceived personal effectiveness, and thus of the useable character of an ICT tool in terms of learning, its relation to the individual, and flexibility and adaptation. These two constructs measure the two exogenous variables of the model, labelled **FACIL** (for the perceived ease of use component) and **UTIL** (for the perceived usefulness component).

# 4. Data Analysis

This analysis proceeds from a sequence of two types of method. The first is descriptive, since it is aims to validate the internal structure of the scales of contingent cognitive styles and the constructs of usefulness and ease of use. The second is explanatory, since it aims to validate the match between the observed data and the conceptual research model.

## Descriptive analyses of the variables

The constructs validity, for the endogenous and exogenous variables constructs, use the Principal Component Factor Analysis method (for convergent and discriminant validity) and Cronbach's alpha coefficient method (for internal validity).The PCFA of the correlations is conducted, in the first instance, on the four original variables of each of the three types of contingent cognitive styles, and, in the second instance, on the attributes of each of the two constructs of the scales of usefulness and ease of use. The objective here is twofold: to verify the existence of a bi-dimensional structure for each of the types, and to validate the existence of the two exogenous variables. Each of the descriptive analyses uses a PCFA that enables one to identify the components (or factors) whose own values are greater than 1, so that the discriminant validity is established using the Kaiser criterion. The convergent validity leads one to adopt, for the examination of the extracted factors, only the original variables, for each scale whose factor loading is greater than .5. The extracted factors are subjected to a rotation using the *varimax* criterion. This rotation method is preferred to orthogonal rotations, because nothing, in this exploratory analysis, justifies arguing for a simple structure where the extracted orthogonal dimensions would verify the a priori independence of the psychological types in each of the contingent cognitive styles addressed. For this reason, the pairs of factors for each style, extracted by PCFA, are not correlated to each other. Similarly, the use of PCFA to process the two exogenous variables aims to satisfy the principle of "*unidimensionality*" of each of these two measurements, while, however, maintaining their independence. The score of each case on each factor is given by the normalized *factor scores*, for the both endogenous and exogenous variables of the model, to test the adjacent (AHi) and general (GH) hypotheses.

The second method uses the principle of the internal validity of the constructs of each identified variable for the two scales of the usefulness and ease of use variables. This validation is performed using also the Cronbach's alpha coefficient. The validity of each of the two constructs is affirmed for a value greater than .7 (Nunnally, 1978), which expresses the reliability of a construct and its capacity to re-occur.

Explanatory analyses of the variables

- The research method used to test the hypotheses is that of structural equations. It is used, in the first instance, to test the three adjacent hypotheses (ahi), in order to validate the conformity of the three different types of influence of the exogenous variables, inherent in the three categories of style. In the second instance, it is used to validate HG, that is to say the structural model as a whole, all styles included, and the dependence relations between the six endogenous variables and the two exogenous variables. The evaluation and test of each of these causality models (confirmatory and structural) is performed in three phases—identification, estimation, and fit—before measuring, for the dependence model, the significance of the different parameters estimated for the paths. We thus recall that:
- The identification of a causal model, with its variables, consists in verifying whether the system of equations that characterizes it has several solutions; if so, the model is said to be over-identified. It then has a number of degrees of freedom equal to the difference between the number of elements of the correlation matrix and the number of parameters to be estimated. AMOS verifies whether a model is indeed over-identified, by comparing the number of elements of the matrix with the number of estimated parameters. The test of a model only makes sense in a situation of over-identification.
- The estimation of the parameters is done iteratively using the maximum likelihood estimation method, and the use of a $\chi^2$ test that enables one to test the null hypothesis that the observed data are linked by relations specified by the model. This evaluation is performed by taking into account a level of test signification greater than 5% (the less significant the test, the better the fit of the data to the specified model). This test, sensitive to the size of the sample and the number of estimated parameters (Bentler & Bonett, 80), can be advantageously replaced with the ratio of $\chi^2$ calculated to its degree of freedom ($\chi^2$/ddl). The ratio must not exceed 5 (Pedhazur & Pedhazur-Schmelkin, 1991) if the model is to be judged reliable.
- The verification of the fit of the model to the empirical data uses a number of statistical indices, including those proposed by Jöreskog and Sôrbom (1989), the GFI (Goodness of Fit Index), the AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), the PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) established by Mulaik & al. (1989), the RMSEA (Root Mean Squares Error of Approximation) established by Steiger (1990) and recommended by Browne and Cudeck (1993), and the RMR (Root Mean Square Residual).
- The AFGI, PGFI (*Parcimonious Fit*), GFI, NFI (*Normed Fit*) and CFI (*Comparative Fit*) indices, used to judge incremental fit, are to be compared to the value 1, by similarity with the explained variance criterion: values lower than .8 are acceptable for complex models. Values greater than .9 express a good quality of fit (Bentler & Bonett, 1980) between the model and the data. Finally, the values of RMSEA and RMR must not exceed 10% (Maruyama, 1997; Arbuckle & Wothke, 2000). The RMR is to be compared to the GFI to judge the absolute fit; it measures the importance of the residuals. Finally, the RMSEA, with a value below 8% (Arbuckle & Wothke, 2000, p. 403), would indicate a reasonable approximation error.
- The signification of the parameters of the structural model of dependencies is performed using a test of their estimator; the criterion used is that of Student's t-distribution and its probability that determines whether the parameter is statistically non-null. The risk of error is fixed in this study at the threshold of 5%. To validate the structure of the model, only the exogenous variables whose risk is below this threshold are used in the arborescence. Each exogenous variable of the model is also the object of a determination test of its explained variance ($R^2$). The standardized loadings of the direct effects are provided by the outcome statements of AMOS version 4.0.

# 5. Results and Discussion

The first result concerns the validation of the two categories of variable, exogenous and endogenous, of the model, and the second concerns the test of the general causality hypothesis and that of each of the three subsidiary hypotheses.

## The validation of the variables of the model (Appendix E)

The validation proceeds, in the first instance, from the study of the internal structure of the constructs of each of the three contingent cognitive styles, and, in the second instance, from that of the two constructs of ease of use and perceived usefulness.

## Validity of the endogenous variables (Appendix E1 to E3)

A PCFA is performed on each style metric (e.g. on the four original variables that compose each of these styles). The results of this PCFA aim to restore the two postulated factorial dimensions (§. 421), and thereby to validate two, a priori independent, research variables, for each of the styles weighted by score-factors.

- **Structure of learning style** (Appendix E1)

The PCFA performed with the *varimax* rotation on the four original variables of the construct produces a factorial solution with two independent factors that explains 72.41% of the variance while keeping a very good quality of representation for CE and AE (>.90), and a less good one for AE and RO (<.60) (expressing the fact that these two original variables are probably independent in the individuals in this sample. This solution restores the two dimensions mentioned (**SA1** and **SA2**), measuring the **information assimilation psychological type** (37.28 %) and the **accommodation to problems type** (35.13 %) with high saturation coefficients (close to or greater than .60). The positive and negative loadings of the variables on each of the factor axes express, for each of the two types of styles, an opposition of the two couples relative to each of the two dimensions. These loadings thereby verify the accuracy of the projections signified by the conceptual analysis of this model of learning styles (Figure 3). Their interpretation is consistent with the model for accommodation to problems (AE negative and RO positive). It is, however, to be reversed, in Figure 3, for assimilation of information (CE negative and CA positive), thereby reversing the concrete and abstract types, and thus the two contingent cognitive styles at the top of the model with the two at the bottom.

- **Structure of decision-making style** (Appendix E2)

In the same way as for the previous style, the PCFA with rotation of the four original variables of the model (AS, CS, IS et BS) produces a factorial solution with two independent factors that explain 80% of the variance of the metric while keeping a very good quality of representation (>74%) of the four variables. This solution restores the two dimensions postulated by the conceptual structure of the model: **SD1** for **cognitive complexity** (40.64 %) and **SD2** for **environmental complexity** (39.63 %), with high saturation coefficients (>.85). These loadings also verify the accuracy of the projections signified by the structure of the original model (Figure 4): their interpretation is consistent with the model for cognitive complexity (with the analytic type negative and the conceptual one positive) and for environmental complexity (with the individual/directive or decisive type positive, and the participative, behavioural or managerial type negative).

- **Structure of problem-solving style** (Appendix E3)

The PCFA with rotation of the four original variables of the model (FEELing, THINKing, SENSation and INTuition) produces a factorial solution with two independent factors that explain 100% of the variance of the metric while keeping an excellent quality of the representation of the four variables (99%). This solution restores the two dimensions postulated by the conceptual structure of the model: **SRP2** for the **modalities of information evaluation** (49.86%) and **SRP1** for that of **information search** (49.58%), with very high saturation coefficients (.98). These loadings also verify the accuracy of the projections signified by the structure of the original model (Figure 5): their interpretation is consistent with the model for the evaluation modalities (with the rational/THINKing type negative and the empirical/FEELing type positive) and for the information search ones (with the INTuitive type negative and the SENSitive type positive).

To summarize, the study of each of these styles restores the expected research variables on the pairs of easily interpretable independent dimensions. These six endogenous variables are loaded, for the study of the research model and the verification of the hypotheses, by the score factors extracted from the three PCFA.

## Validity of the exogenous variables (Appendix F)

The validity of the exogenous variables proceeds, in the first instance, from the tests of convergent validity and reliability of the two scales that measure usefulness and ease of use, and, in the second instance, from their test of discriminant validity.

- **Convergence and reliability of the scales (Appendix F1 & F2)**

- The PCFA with *varimax* rotation of the attributes of the construct of the variable **UTIL** (perceived **usefulness**) restores a unique factor that interprets 57% of the original variance, while keeping a good quality of the representation of the attributes (>55%), except for the attribute (U5), which measures the perception of ease of work (43%). The saturations of the attributes of the scale with the extracted factor "usefulness" are all positive and high (>65%), and they verify the existence of the unidimensional character of the scale. The high value Cronbach's *alpha* (.85) and its signification show the good capacity of this construct to re-occur.
- The PCFA with *varimax* rotation of the attributes of the construct of the variable **FACIL** (perceived **ease of use**) restores a unique factor that interprets 49% of the original variance, while keeping a good quality of the representation of the attributes (>53%). The (F5) attributes, which measure the perception of expertise (27%) and F4 and the perception of flexibility (34%) are the least well represented in a model

that expresses more the simplicity of use than its complexity for experienced users, such as those in the sample of students. The saturations of the attributes of the scale with the extracted "ease of use" factor are all positive and high (>.52), and they verify the existence of the one dimension character of these scale. The acceptable value of Cronbach's *alpha* (.76) and its signification are satisfactory, and show the good capacity of this construct to re-occur.

- **Discriminant validity of the scales (Appendix F3)**

The results of the PCFA with *varimax* rotation of the correlations between the six attributes of the scale of usefulness and the six attributes of the scale of ease of use restore two independent factors that explain 54% of the variance, while keeping a good quality of representation for the usefulness attributes (>50%) and the ease of use ones (>50%) related to simplicity (F1, F2, F3, F6). This solution restores the two dimensions postulated by the conceptual framework of beliefs: UTIL, for perceived usefulness (29%), and FACIL, for perceived ease of use (25%), with high saturation coefficients (>60%), with the exception of the attribute (F5), which measures a very small share of the beliefs related to expertise.

To summarize, this study of the two variables of the model to be explained restores well the two assumed dimensions related to individuals' beliefs. Each one of them is loaded, for the study of the research model and the verification of the hypotheses, by factor scores extracted from the two PCFA convergence tests.

## Test of the model hypotheses (Appendix G)

This test is performed, in the first instance, on all the research variables of the control model (Figure 6), and, in the second instance, on each of the three sub-models in relation to each of the contingent cognitive styles. The first approach aims at testing the general hypothesis and therefore integrates, in the explanation of beliefs, the possible correlations between the different styles. The second aims at testing the subsidiary hypotheses by trying to identify the specific sub-models that would better highlight certain types of styles, if only because of the quasi-inexistence of convincing studies and results.

## Test of the general hypothesis

The validation of the structure of the model is an essential preliminary step in justifying the general network of linear relations between the endogenous and exogenous variables of the model as a whole. The validation process follows the phases described supra. These results are recorded in ***Appendix G1***. Analysis of the precision indices shows that:

- The causal model is over-identified with a positive *df* equal to 3 (time number = 12 and number of parameters estimated = 9). These conditions of adjustment to the data (using the *maximum likelihood* estimation method) are, on the whole, respected: the risk affecting the □² (0.557) is greater than 5% (90.6%), the value of □²/*df* (.18) is well below 3. The model is over-identified and the existence of the alignment of data to the structure of linear relations between the variables of the control model is established.

- The values of the model's precision indices, such as those of the coefficients of GFI (.998), AGFI (0.987) and NFI (0.989), are much greater than the norms for exploratory research. These values express a very good fit, and support the hypothesis of the existence of an optimal structure. The coefficients of RMR (1.4 %) and RMSA (0%) are well below the maximum of 10% usually allowed, and they confirm the model's excellent explanatory capacity (given the low incidence of residuals). The general theoretical model is confirmed, and the general research hypothesis (HG) is thus verified by the existence of significant dependence relations (□□□□□□□ identified and represented by the causality diagram (Figure 7).
- Analysis of the determination coefficients of the endogenous variables shows that the explained variance ($R^2$) of each endogenous variable (UTIL and FACIL) is significant (p<.000 ) either of the direct or indirect effects to all the exogenous variables (SRP1, SA1, SA2 and SD2) whose estimated correlations, unanalysed, are introduced in the control model. The variables SRP2 and SD1 have no influence at all on the two exogenous variables of the optimal model.

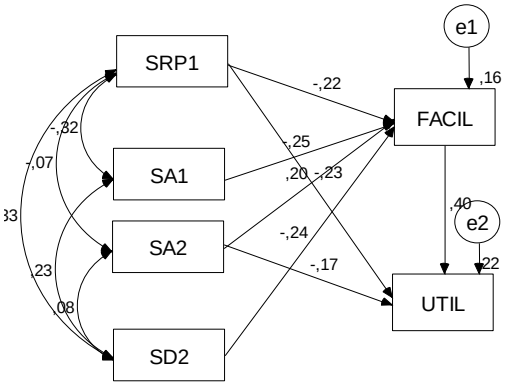



Figure 7: The optimal control model

To conclude, the causal structure of the conceptual model, as presented in the significant dependencies diagram, is confirmed both by the quality of the reliability indices used and by the precision (□<1%) of the explanation of these endogenous variables (which measure, in the first instance, ease of use, and, in the second instance, usefulness). The general research hypothesis that postulates the influence of psychological types on perceived ease of use and then usefulness are verified.

## Discussion of the dependencies

➢ The dependence between FACIL and UTIL

There is indeed a significant direct positive causality (.40; p<.000) of ease of use on perceived usefulness of the electronic messaging tool. This result confirms that of previous work on beliefs related to certain specific IT tools (Baile, 2004), and more generally, those on the use of the TAM. This dependence is probably the source of indirect dependencies (not studied in this paper) of certain styles on usefulness, via ease of use.

➢ The dependencies of styles on beliefs

Only identified significant direct dependencies are analysed. They concern:

- The influence of SRP1: the rational type, for the searching of information, affects ease of use (-.218) and perceived usefulness (-.233). This finding shows that the beliefs regarding the use of electronic messaging are well objectified, that is to say there is a personal performance (UTIL) and effectiveness (FACIL) objective to be achieved.
- The influence of SA1 and SA2: the concrete experience type, for the assimilation of information, affects beliefs regarding the perceived ease of use (-.253). This finding shows that use of the messaging system favours a concrete mode of learning that reinforces the perception of a better control of the tool and thus of a greater simplicity and flexibility of implementation.

The organized-reflective type, for the accommodation to problems, also affects perceived ease of use (-.202). This finding shows that the use of electronic messaging favours reflection over action, and thus the observation of facts. This tool thus highlights a mode of imaginative learning in individuals of the convergent psychological type. It thus emphasizes observation of the real (phase 1 of the knowledge acquisition model presented in Figure 2). This type of individual would better perceive the intensity of the use of a ICT in relation to the efforts to be made to accept it in his work.

- The influence of SA2: the organized-reflective type also affects perceived usefulness (-.171). In other words, this type would more easily accept the idea that an ICT tool such as electronic messaging could contribute to improving his performance.
- The influence of SD2: the hierarchical or behaviourist type, for environmental complexity, affects ease of use (-.238). This finding highlights the interest that individuals whose expectations are oriented towards the organization and the individual have in the simplicity of use of electronic messaging. Here, beliefs of personal effectiveness are not independent of social beliefs – the two converge toward a common goal, that of self-fulfilment, with the important role that the tool plays in the sharing, both technical and social, of information.

To summarize, this study of the influence of psychological types on beliefs, regarding the use of electronic messaging, reveals a dual implication to understand E-mail implementation: first, those of a **dominant cognitive style** in the use of this ICT having to do with the rational, concrete experience type (that is to

say characterizing convergent, systematic or independent individuals who favour an analytic mode of reasoning); and, secondly, those of **environmental modalities,** particular to its implementation, which favour an organized-reflective and hierarchical type of behaviour (that highlights usage preferences based on facts, individuals and the organization). The study of the adjacent hypotheses will show to what extent each of these three styles contributes to this first conclusion.

## Test of the adjacent hypotheses (Appendix G2)

This test is aimed at confirming the influence of the psychological types (identified above) for each of the three models of cognitive-contingent styles. The objective is to show the relative independence of these models in the explanation of beliefs regarding usefulness and ease of use.

- **The AH1 test**

>The excellent fit of this adjacent model, consequent, first, to the direct and simultaneous effects of SA1 and SA2 on usefulness and easy for use and, secondly, to the significant indirect and positive effect of SA1 on usefulness via easy for use, confirms the strength of AH1. Individual Information assimilation and problem accommodation are two main contingent cognitive styles which can influence IT beliefs – with, first, two opposite effects, those of SA1 (-.235) an SA2 (+.199) on easy for use, which compensate the perceived usefulness level; and second, the negative effect of SA2 (-.159) on usefulness. These findings confirm the systematic influence of the active experimentation and the reflective observation on the belief system and the influence of concrete experience on easy for use only.

- **The AH2 test**

The very good fit of the adjacent model, consequent to the direct influence of the SD2 learning style on ease of use and indirect influence on usefulness, validates HA2. The significant dependencies of SD2, identified for the HG test, are confirmed with a relative high and negative weight (-.20), confirming the strong influence of the behavioural style on the IT beliefs.

- **The AH3 test**

The excellent fit of the adjacent model, consequent to the influence of problem-solving style on ease of use and usefulness validates HA3. The significant dependencies established for HG are modified in this sub-model: only the influence of SRP1 on usefulness (-.224) is kept, while the influence of SRP2 on ease of use (-.209) is introduced. Intuition, in the search for information, thus influences perceived usefulness, while the rational, for the evaluation of information, continues to influence perceived ease of use. The perceptual and evaluation modes thus each have an influence of beliefs regarding usage, and favour the rational/intuitive psychological type (Figure 5). In this model, the relatively impersonal logic of the individual calls for an evaluation of ease of use, while apprehension about work conditions, possibilities and potentialities, calls for an evaluation of usefulness. This very partial analysis complements that of the general hypothesis, where the inter-correlations between exogenous variables, in the general research model, had contributed to reducing the loading of SRP1, that is to say, the environmental component of the style (probably taken into account by learning style).

To summarize, the results of this analysis underline the convergence of the two models of learning style and of problem-solving style. In each of these models the cognitive component of the style is taken into account (with the rational and concrete experience type), as well as its environmental dimension (with the intuitive and organized/reflective type). In fact, these results converge towards the fact that the modalities of acquisition and processing of information of an individual of the convergent psychological type would enable one to better interpret their system of beliefs regarding the use of an ICT such as electronic messaging, itself evaluated via a dependence of ease of use on perceived usefulness.

# Conclusions and suggestions for further research

The results of this study verify the coherence of the problematic developed, relative to the influence of certain cognitive-contingent styles (related to the modalities of cognitive adaptation, communication and information processing) on the use of electronic communication systems (related to ease of use and perceived usefulness). They validate and theoretically and practically contribute to making sense of fundamental precepts.

- The first precept concerns management, and in particular the role of communication for individuals in general and managers in particular in the exercise of their work in organizations. The response provided by the results confirms a long-standing premise formulated by many authors (Merrill & Reid, 1982; Norton, 1983; Wheeless & Lasshbrook, 1987 and Cormier, 1995), namely that every individual has a general repertoire of behaviour, and from this general repertoire certain particular behaviours are activated

according to the interaction need between a situation and the individual cognitive system,. The contingent cognitive styles approach, derived from C.G. Jung's earliest work and based on the existence of four functions (sensation, feeling, thinking, intuition), has much to offer anyone wishing to understand a personal man-machine communication style, for example that used in electronic messaging. Of course, this domain of understanding is limited to the expression of the individual's consciousness and to the relatively stereotyped perception established by each of the three styles studied. These three styles are incapable of taking into account dreams, ambitions, motivations, feelings, hopes or fears, for example. These are all variables that may be present in interpersonal communication processes which use electronic messaging, and that future research could profitably investigate.

- The second precept concerns the Information System development, and in particular the contribution of ICT that supports key processes such as problem-solving, learning and communication. Here as well, the response provided by the results confirms a long-standing premise formulated by many authors (Baile, 1981; Chervany & Dickson, 1982; Baile, 1985; Davis, 1989; Cormier, 1995), namely that a system, to be usable, must be compatible not only with the characteristics of human perception and action, but also with the communication, understanding, memory and problem-solving aspects of the users' cognitive dimension. The cognitive styles approach, which takes account of individual predispositions for the successful use of IT (what some authors call "indirectly acquired personality traits"), remains an indispensable vector for research in the continuing study of the acceptance and success of user IS. Even if the research leads to qualified and sometimes controversial results, cognitive styles, situated in-between intelligence and personality, are important in the study of the impact of certain complex processes (learning, accomplishment, acceptance of an innovation or organizational change) on individual performance. The analysis of these processes, at the origin of which user beliefs are studied, takes into consideration, in the field of IS research, the determinants specific to the technology and the task (Goodhue & Thompson, 1995; Goodhue, 1998), but rarely the contextual determinants such as the quality of IS or human services that have been directly acquired, such as competencies or compatibility beliefs (Karahanna & al, 2006), or indirectly acquired (such as contingent cognitive styles).

- The third and final precept concerns the Man-Machine Interface (MMI), and in particular complex processes of knowledge acquisition and structuring, analysis and conceptualisation of management models, and computer-assisted individual or collective decision-making. Here again, the response provided by the results confirms the existence of causalities between beliefs to do with the use of an ICT communication tool and learning, decision-making and problem-solving styles. These results reinforce those of the many recent studies on e-learning (Terrell, 2002; Duff, 2003 ; Baile, 2004), which leads one to assume that similar management research on computer-assisted training could make more use of contingent cognitive styles in a contextual model based on MIS (with, for example, the TAM or the innovation acceptance model).

Contingent cognitive styles are, from the perspective of these three precepts, stable and characteristic determinants of the behaviour of ICT users, and they can influence these users' systems of beliefs, and thereby their implementation intentions and attitudes. These determinants must necessarily be associated with the specificities of both the task (domain, complexity, level of structuring, etc.) and the technology (architecture, computer, software, support, etc.), in order to take better account of the duality of their dimensions (cognitive and environmental). Thus, from a theoretical point of view, this study postulates the possibility that evaluation models have of combining with the cognitive sphere of users every time this is possible and appropriate on the computer. Once this is achieved, adaptable models that combine the use of a ICT tool, the fit between the ICT tool and the task, and an appropriate style could then emerge to take the environment into account. From a practical point of view, this research should contribute to isolating—for example in a professional context involving the use of business, business productivity or communication tools—individuals who experience difficulties due to defective beliefs caused by poor cognitive perceptions or bad technology habits. Often even the explanation for a resistance, dissatisfaction, or simply a refusal to use an ICT tool imposed by management, will be found in a bad cognitive fit between the psychological type and the user's system of technological beliefs.

# References

Adams, D., Nelson, R. & Todd, P.A. "Perceived Usefulness, Ease of Use and Usage of Information Technology: A Replication," *MIS Quarterly*, Vol. 16, N° 2, 1992, pp. 227-247.

Ajzen, I. "The Theory of Planned Behaviour," Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. ***50***, 1991, pp. 179–211.

Ajzen, I. & Fisbein. M. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY, 1980.
Agarwal, R. & Prasad, J. "Are Individual Difference Germane to the Acceptance of New Information Technologies," *Decision Sciences*, Vol. 30, N° 2, 1999, pp. 311-392.
Alavi, M. & Joachimsthaler, E.A. "Revisiting DSS Implementation Research: A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers," *MIS Quarterly*, Vol. 16, N° 1, 1992, pp. 95-116.
Arbuckle, J.L. & Wothke, J.L. *AMOS 4.0 User's Guide*, Small-Waters Corp., SPSS Inc., Chicago, 2000.
Baile, S., L'influence des facteurs de personnalité sur l'interaction homme/machine et l'efficacité des décisions assistées par ordinateur – une contribution à l'étude des systèmes support de décisions en management stratégique marketing, Thèse de doctorat d'état en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier 1, Décembre 1985.
Baile, S. "Modélisation de l'approche cognitive du processus de décision assisté par un DSS ; application de la méthode des équations structurelles à la prédiction de la performance décisionnelle," *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 6, N° 2, 2001, pp. 17-43.
Baile, S. & Lefièvre, V. (2003). Le succès de l'utilisation de la messagerie électronique – étude de ses déterminants au sein d'une unité de production aéronautique. Actes du 8ème Colloque de l'AIM, Grenoble, Juin 2003.
Baile, S., Pourquoi et comment évaluer l'Interaction Homme Machine ? Le cas de la messagerie électronique dans les processus d'apprentissage. Actes du 9ème Colloque de l'AIM, INT, Evry, Juin.2004
Baile, S., Etat de l'art de l'approche comportementale en systèmes d'information théories et taxonomie des modèles de recherche, Communication à la 23ème Université d'été de l'Institut d'Audit Social, USTL-IAE, 1er-2 septembre. 2005
Baile, S. & Louati, R., L'efficience du SI utilisateur final – l'influence de la qualité des services SI sur la satisfaction de l'utilisateur, Communication proposé aux 17ème journées des IAE, USTL- Montpellier, 2 et 3 avril.2006
Barnard, P.J., Hammond, N.V., Morton, J. & Long, J.B. "Consistency and Compatibility in Human-Computer Dialogue," *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol. 15, N° 1, 1981, pp. 87-134.
Baroudi, J.J., Olson, M.H. & Ives, B. "An Empirical Study of the Impact of User Involvement on System Usage and Information Satisfaction," *Communication of the ACM,* Vol. 29, N° 3, 1986, pp. 233-238.
Bentler, P.M. & Bonett, D.G. "Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, Vol. 88, N° 3, November, 1980, pp. 588-606.
Browne, M.W. & Cudeck, R. "*Alternative Ways of Assessing Model Fit"* in Bollen, K.A. & J.S. Long (Ed.), *Testing Structural Equation Models*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993, pp. 136-162.
Cheney, P.H. & Dickson, G.W. "Organizational Characteristics and Information Systems: an Investigation," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 1982, pp. 170-184.
Chervany, N.L. & Dickson, G.W. "On the Validity of the Analytic/Heuristics Instrument Utilized in the Minnesota Experiments," *Management Sciences*, Vol. 24, 1982, pp. 1091-1092.
Cormier, S. *La communication et la gestion*, Montréal, PUQ, Coll. Organisations & Changement, 1995, pp. 159-181.
Cronkhite, G. *Persuasion: Speech and Behavioural Change*, Bobbs-Merril, New-York, 1960.
Daft, R.L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems," *MIS Quarterly*, Vol. 11, N° 3, 1987, pp. 355-366.
Davis, F.D. A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results, Doctoral Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Mass., 1986.
Davis, F.D. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, Vol. 13, N° 3, 1989, pp. 319-340.
Davis, F.D, Bagozzi, R.P & Warshaw, P.R. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of two Theoretical Models," *Management Sciences*, Vol. 35, N° 8, 1989, pp. 982-1003.
DeLone, W.H. "Determinants of Success for Computer Usage in Small Firms," *MIS Quarterly*, Vol. 12, N° 1, 1988, pp. 51-61.
Delone, W. H. & McLean, E. R., "The Delone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, N° 4, Spring, 2003, pp. 9-30.
Driver, M.J. & Rowe, A.J., "Decision-Making Styles: A New Approach to Management Decision Making" in Cooper (Ed.) *Behaviour Problems in Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1979.
Duff, A. "The Role of Cognitive Learning Styles in Accounting Education: Developing Learning Competencies," *Journal of Accounting Information*, Vol. 23, 2003.
Fishbein, M. & Ajzen, I., *Belief, Attitude, Intention and Behaviour*, Addison-Wesley, New-York, 1975.
Goodhue, D.L. & Thompson, R.L. "Task-Technology Fit and Individual Performance," *MIS Quarterly*, Vol. 19, N° 2, 1995, pp. 213-236.

Goodhue, D.L. "Development and Measurement Validity of a Task-Technology Fit Instrument for User Evaluations of Information Systems," *Decision Sciences*, Vol. 29, N° 1, 1998, pp. 105-137.
Goodwin, N.C. "Functionality and Usability," *Communication of the ACM*, Vol. 30, N° 3, 1997, pp. 229-233
Hellreigel, D. & Slocum, J.W. "Problem-Solving Style, Storytelling and Organization Design: Interesting Comparisons," Southwest Division Academy of Management Proceedings, 1976, pp. 85-89.
Huber, G.P. "Cognitive Style as a Basis for Designing MIS and DSS: Much Ado about Nothing?" *Management Sciences*, Vol. 29, N° 5, 1983, pp. 567-579
Huber, G.P. "A Theory of the Effects of Advanced Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making," *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, 1990, pp. 47-71.
Huber, G.P. & Daft, R.L. "The Information Environments of Organizations" in Jablin, F.M., Putnam, L.L. Roberts, K.H. & L.W. Porter [Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage Publications: Newbury Park, CA, 1987, pp. 130-164.
Huysmans, J.H. "The Effects of the Cognitive Style Constraint in Implementing Operation Research Proposals," *Management Sciences*, Vol. 17, N° 1, 1968, pp. 92-104.
Hewett, T., Baeker, R., Card, S., Carey, T., Gasen, J., Mantei, M., Perlman, G., Strong, G., & Verplank, W. *ACM SIHCHI Curricula for Human-Computer Interaction*, Association for Computing Machinery, New-York, 1992.
Igalens, J. & Roussel, P. "A Study of the Relation Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, 1999, pp. 1003-1025.
Karahanna, E., Agarwal, R. & Angst, C. "Reconceptualizing Compatibility Beliefs in Technology Acceptance Research," *MIS Quarterly*, Vol. 30, N° 4, 2006, pp. 781-804.
Karahanna, E. & Staub, D. "The Psychological Origins of Perceived Usefulness and Ease-of Use," *Information & Management*, Vol. 35, N° 4, 1999, pp. 237-250.
Jöreskog, K.G. & Sörbom, F. *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*, SPSS Inc, Chicago, Ill., 1989.
Jung, K. *Psychological Types*, Free Press, London, 1923.
Karahanna, E. & Straub, D.W. "The Psychological Origins of Perceived Usefulness and Ease of Use," *Information & Management*, Vol. 35, N°4, 1999, pp. 237-250.
Kolb, A.D. Individual Learning Styles and the Learning Process, Working Paper Series, N° 535-71, MIT, Sloan Management School, Boston, Mass., 1971.
Maruyama, G.M. *Basics of Structural Equations Modelling*, Sage Publication Inc., Thousand Oaks, CA, 1997.
Markus, M.L. "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice", *Organization Sciences*, Vol. 5, N° 4, 1994, pp. 502-527.
Mason, R.O & Mitroff, I.I. "A Program for Research on Management Information Systems," *Management Sciences*, Vol. 9, N° 5, 1973, pp. 475-485.
Merrill, D.W. & Reid, R.H. *Personal Styles and Effective Performance*, Chilton, Radnor, Pennsylvania, 1982.
Mulaik, S.A., James, L.R., Dan Alstine, J., Benett, N., Lind, S. & Stilwel, C.D. "Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, Vol. 105, 1989, pp. 430-445.
Myers-Briggs, I. *Introduction to Type*, Consulting Psychologist Press, Inc., Palo-Alto, 1980.
Norton, R.W. Communicator Style: Theory, Applications and Measures, Sage, Beverley Hill, CA, 1983.
Nunnally, J.C. *Psychometric Theory*, MacGraw-Hill, New-York, 1978.
Pedhazur, E.J. & Pedhazur-Schmelkin, L. *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach,* Lawrence Erlbaum, Hillsdale, N.J., 1991.
Pliskin, N. "Interacting with Electronic Mail Can Be a Dream or a Nightmare : A User's point of View," *Interacting with Computers*, Vol. 1, N° 3, 1989, pp. 259-272.
Pliskin, N., Romm, C.T. & Markey, R. "E-Mail as a Weapon in an Industrial Dispute," *New technology Work and Employment,* Vol. 12, N° 1, 1997, pp. 3-12.
Porat, A. & Haas, J. "Information Effects on Decision Making", *Behavioural Science*, Vol. 14, 1969, pp. 98-104. Rice, R.E. "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness," *Organization Sciences*, Vol. 3, 1992, pp. 475-500.
Rice, R.E. & Bair, J.H. (1984), "New Organizational Media and Productivity" in Rice R.E., et al. (Eds.) *The New Media: Communication, Research and Technology*, Sage, Newbury Park, 1984, pp. 184-216.
Rice, R.E. "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness," *Organization Sciences*, Vol. 3, 1992, pp. 475-500.
Rowe, A.J., Mason, R.O. & Dickel, K. *Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach*, Addison-Wesley, Pub., Reading Mass., 1982, pp. 206-222.
Scheibe, K. E. *Beliefs and Values*, Holt, New-York, 1970.

Schmitz, J. & Fulk, J. "Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social influence Model of Technology Use," *Communication Research*, Vol. 18, N° 4, 1991, pp. 487-523.
Schultz, R.L. & Slevin, D.P. "A Program of Research on Implementation" in Schultz, R.L. & Slevin, D.P. [Eds.), *Implementation Operations Research*, Management Science, American Elsevier. 1975.
Streufert, S.C. "Effects of Information Relevance on Decision-Making in Complex Environments," *Memory and Cognition*, Vol. 1, 1973, pp. 224-228.
Steiger, J.H. "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioural Research*, Vol. 25, April, 1990, pp. 173-180.
Terrell, S. R. "The Effect of Learning Style on Doctoral Course Completion in a Web-Based Learning Environment," *The Internet and Higher Education*, Vol. 5, 2002, pp. 345-352.
Thurstone, L. L. "The Measurement of Attitudes", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 26, 1931, pp. 249-269.
Trevino, L.K., Lengel, R.H., Bodensteiner, W., Gerloff, E.A. & Muir, N.K. "The Richness Imperative and Cognitive Style: The Role of Individual Differences in Media Choice Behaviour," *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, N° 2, 1990, pp. 176-197.
Venkatesh, V. & Davis, F. "A Theorical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies," *Management Sciences*, Vol. 46, N° 2, 2000, pp. 186-204.
Vroom, V.H. *Work and Motivation*, Wiley, New-York, 1964.
Walczuch, R., Lemink, J. & Streukens, S. "The Effect of Service Employee's Technology Readiness on Technology Acceptance," *Information & Management*, Vol. 44, N° 2, 2007, pp. 206-215.
Wheeless, W.E. & Lasshbrook, W.B. "Style" in McCroskey, J.C. & Faly, J.A. [Ed.), *Personality and Interpersonal Communication*, Sage, Newbury Park, 1987, pp. 243-272.
Witkin, H.A. "Origins of Cognitive Style" in Scheerer, M. (Ed), *Cognition: Theory Research, Promise*, Harper & Row, New-York, 1964.
Zhang, P., Benbasat, I., Carey, J., Davis, F., Galletta, D. & Strong, D. "Human-Computer Interaction Research in the MIS Discipline," *Communication of the AIS*, Vol. 9, N° 20, 2002, pp. 334-355
Zhang, P. & Li, N. (2003) "An Assessment of Human-Computer Interaction Research in Management Information Systems: Topices and Methods," *Computers in Human Behaviour*, www.elsevier.com/locate/comphumbeh, 2003.

## APPENDIX A
## LEARNING STYLE*

Name :

This test was conceived to reveal your way of learning; it does not evaluate your capacities. You perhaps will choose with difficulty between several words because it has neither good nor bad answer. Each person is different and will note of this fact the different answers of way. Generally the first answer which comes to mind is the best and nearest to its "perception".

You will find, hereafter, nine lines of four words, it is asked to you to preferably arrange by order the four words of a line, by noting **(4)** the word which characterizes best the your manner of learning, **(3)** the words which comes then, the following word and **(1)** the word characterizing the least best your way of learning. ☐

DO NOT MAKE Ex-aequo and ensure you that you allotted a note to all the words of all the lines.
* adapted from Kolb, D.A. (1971)

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ to distinguish | ☐ to test | ☐ to engage | ☐ to be practical |
| ☐ repetitive | ☐ relevant | ☐ analytical | ☐ impartial |
| ☐ to feel | ☐ to look at | ☐ to think | ☐ to make |
| ☐ to accept | ☐ to risk | ☐ to evaluate | ☐ to be conscious |
| ☐ intuitive | ☐ productive | ☐ logical | ☐ interrogative |
| ☐ abstracted | ☐ observant | ☐ concrete | ☐ active |
| ☐ connected on present | ☐ reflected | ☐ connected on future | ☐ pragmatic |
| ☐ experiment | ☐ observation | ☐ conceptualization | ☐ experimentation |
| ☐ intense | ☐ reserved | ☐ rational | ☐ responsible |
| **Total CE =** | **Total RO =** | **Total AC =** | **Total AE =** |

# APPENDIX B

## DECISION STYLE INVENTORY Name :

The following decision style inventory is used to determine the manager's self-perception in terms opf the cognitive contingency model. Each question is answered by assigning an 8 to the answer that is most appropriate, a 4 to the next most appropriate, then a 2, and finally a 1 to the least appropriate answer.

For example, in the first question an individual may want to assign an **8** to ,"*be-recognized fo my work* ", a **4** to "*have a position with statuts* ", a **2** to "*feel secure* ", and a **1** to "*be outstanding in my field* ".

Remember that each score can be assigned only once to each question. In other words, all four numbers, 9, 4, 2, and 1, ***must be used*** for each question. ***Do not repeat*** any of these four numbers for any one question. Thus using two 8s would not be a correct response to any given question.
One should relax when filling in the inventory and recognize that it reflects one's self-image. There are no right or wrong answers. Each person is different and will, therefore, score the questions differently. Generally, the firts answer that comes to mind is the best to put down.
PLEASE SCORE THE FOLLOWING QUESTIONS BASED ON THE INSTRUCTIONS GIVEN. Tour score reflects HOW YOU SEE YOURSELF, not what you believe is correct or desirable, as related to your work situation.

(adapted from Driver & Rowe, 1979)

| DIMENSIONS | ***Directive Style*** | SD1 | ***Conceptual Style*** | SD2 | ***Behavior Style*** | SD3 | ***Analytic Style*** | SD4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. My prime objective is to: | have a position with status | | be the best in my field | | achieve recognition fo my work | | feel secure in my job | |
| 2. I enjoy jobs that: | are technical and well definde | | have considerable variety | | allow independent action | | involve people | |
| 3. I expect people working for me to be: | productive and fast | | highly capable | | committed and responsive | | receptive to suggestions | |
| 4. In my job I look for: | practyical results | | the best solutions | | new approaches and ideas | | good working conditions | |
| 5. Je communicate best withs others: | orally and direct | | in writing | | by having a discussion | | in a group meeting | |
| 6. In my planning I emphasize: | current needs | | meeting objectives | | future goals | | organizational needs | |
| 7. When faced with solving a problem: | rely and proven approaches | | apply careful analysis | | look for creative approaches | | rely on my feelings | |
| 8. When using information I prefer: | specific facts | | accurate and complete data | | broad coverage of ùmany options | | limited data easily understood | |
| 9. When I am uncertain about what to do, I: | rely on hunch and intuition | | search on facts | | explore an possible compromise | | delay making a decision | |
| 10. Whenever possible, I avoid: | long debates | | incomplete works | | using numbers or formulas | | conflict with others | |
| 11. I am espacially good at: | remembering dates and facts | | solving difficult problems | | seeling many possibilities | | interacting with others | |
| 12. When time is important, I: | décide and act quickly | | follow plans and priorities | | refuse to be pressured | | seek guidance or support | |
| 13. In social settings I generally: | speek with others | | think about what is being said | | observe what is going on | | listen to the conversation | |
| 14. I am good at remembering: | people's names | | ^places we met | | peoples's face | | people's personality | |
| 15. The work I do provides ma: | the power to influence others | | challenging assignments | | achieving my personal goals | | acceptance by the group | |
| 16. I work well with those who are: | énergic and ambitious | | punctal and confident | | curious and open minded | | polite and trusting | |
| 17. When under stress, I: | become anxious | | concentrate on the problem | | become frustrated or annoyed | | am concerned or forgetful | |
| 18. Others condider me : | agressive and domineering | | disciplined and precise | | imaginative and perfectionist | | supportive and compassionate | |
| 19. My decisions are : | réalistic and impersonal | | systematic and abstract | | broad and flexible | | sensitive to the needs of others | |
| 20. I dislike : | losing control | | soring work | | following rules | | seing rejected | |

# APPENDIX C

## PROBLEM-SOLVING STYLE

Name :

(adapted from Hellreigel & Slocum, 1976)

**PART 1.** Circle the response that comes closest to how you usually feel or act

1. Are you more careful about:
   A. people's feeling
   B. their rights
2. Do you usually get on better with:
   A. imaginative people
   B. realistic people
3. Which of these two is the higher compliment:
   A. he is a person of real feeling
   B. he is consistently reasonable
4. In doing something with many other people, does it appeal more to you:
   A. to do it in the accepted way
   B. to invent a way of your own
5. Do you get more annoyed at:
   A. fancy theories
   B. people who don't like theories
6. It is higher praise to call someone:
   A. a person of vision
   B. a person of common sense
7. Do you more often let:
   A. your heart rule your head
   B. your head rule you heart
8. Do you think it is a worse fault:
   A. to show too much warmth
   B. to be unsympathetic
9. If you were a teacher, would you rather teach:
   A. courses involving theory
   B. fact courses

**PART 2.** Which word in each of the following pairs appeals to you more? Circle A or B

10. A. compassion B. foresight
11. A. justice B. mercy
12. A. production B. design
13. A. gentle B. firm
14. A. uncritical B. critical
15. A. literal B. figurative
16. A. imaginative B. matter-of-fact

**PART 3.** Use this key to score your problem-solving style. Count one point for each listed response on the following six scales. Then total the number of points recorded in each column.

| **SENSation** | **INTuition** | **THINKing** | **FEELing** |
|---|---|---|---|
| 2B _____ | 2A _____ | 1B _____ | 1A _____ |
| 4A _____ | 4B _____ | 3B _____ | 3A _____ |
| 5A _____ | 5B _____ | 7B _____ | 7A _____ |
| 6B _____ | 6A _____ | 8A _____ | 8B _____ |
| 9B _____ | 9A _____ | 10B _____ | 10A _____ |
| 12A_____ | 12B _____ | 11A _____ | 11B _____ |
| 15A_____ | 15B _____ | 13B _____ | 13A _____ |
| 16B_____ | 16A _____ | 14B _____ | 14A _____ |
| Total _____ | Total _____ | Total _____ | Total _____ |

# APPENDIX D

**Part of the "TAM" questionnaire concerning by the research**

## *PERCEIVED USEFULNESS OF THE ELECTRONIC MESSAGING*

**The utility** is defined as *"the degree with which a person believes that the use of a system of electronic messaging increases its performance in the realization of a task".*

The **6** following proposals are measured on a scale at 5 points.

| Not all of agreement | Rather in dissension | Neutral | Rather of agreement | Completely of agreement |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Please give, for each one, your opinion:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **U1** The use of the electronic messaging in your work enables you to achieve the tasks more quickly. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U2** The use of the electronic messaging increases your performance with work..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U3** The use of the electronic messaging increases your productivity..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U4** The use of the electronic messaging increases your effectiveness with work..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U5** The use of the electronic messaging makes your work easier..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U6** You find the electronic messaging useful in your work..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PERCEIVED EASY OF USE OF THE ELECTRONIC MESSAGING

The facility of use refers *"to the degree with which a person believes that the use of a system of electronic messaging would be free from effort".*

The **6** following proposals are measured on a scale at 5 points:

| Not all of agreement | Rather in dissension | Neutral | Rather of agreement | Completely of agreement |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Please give, for each one, your opinion:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **F1** The training of the operation of the electronic messaging was very easy for you..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **F2** You found very easy to carry out what you want with the electronic messaging..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **F3** Your relationship to the electronic messaging is simple..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **F4** You find the electronic messaging very flexible in its use..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **F5** It was easy for you to become an expert in the use of the electronic messaging..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **F6** You find the electronic messaging easy to use..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**APPENDIX E**: ***Validity of the endogenous variables***

## Appendix E1: PCFA results of Learning Styles (Kolb, 1971)

1. Pearson correlation of the original styles (p<.01)

| | variables | CE | RO | AC | AE |
|---|---|---|---|---|---|
| | CE | 1,000 | -,388 | -,469 | -,255 |
| | RO | -,388 | 1,000 | -,113 | -,383 |
| | AC | -,469 | -,113 | 1,000 | -,382 |
| | EA | -,255 | -,383 | -,382 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original styles (% of variance )

| Variance | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| CE | 1,000 | **,968** |
| RO | 1,000 | **,431** |
| AC | 1,000 | **,532** |
| AE | 1,000 | **,967** |

3. Factorial components (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – styles taxonomy

| **Contingent Cognitive styles** | **Information Assimilation** | **Problem Accommodation** |
|---|---|---|
| ***Exogenous Variables*** | SA1 | SA2 |
| CE | **-,977** | ,118 |
| AC | **,647** | ,336 |
| AE | ,110 | **-,977** |
| RO | ,327 | **,569** |
| *Exp. Var.* | ***37,28 %*** | ***35,13 %*** |

## Appendix E2: PCFA results of decision-making styles (Driver & Rowe, 1979)

1. Pearson correlation of the original styles (p<.01)

| Variables | **SB** | **SC** | **SI** | **SA** |
|---|---|---|---|---|
| **BS** | 1,000 | ,045 | -,588 | -,499 |
| **CS** | ,045 | 1,000 | -,313 | -,606 |
| **DS** | -,588 | -,313 | 1,000 | -,021 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AS** | -,499 | -,606 | -,021 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original styles (% of variance)

| Variance | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| **BS** | 1,000 | **,803** |
| **CS** | 1,000 | **,738** |
| **DS** | 1,000 | **,809** |
| **AS** | 1,000 | **,861** |

3. Factorial components (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – styles taxonomy

| **Contingent Cognitive Styles** | **Cognitive Complexity** | **Environnemental Complexity** |
|---|---|---|
| **Exogenous variables** | ***SD1*** | ***SD2*** |
| AS (analytic) | **-,917** | ,142 |
| CS (conceptual) | **,855** | -8,561E-02 |
| DS (decisive) | -1,461E-02 | **,899** |
| BS (behavioural) | ,231 | **-,866** |
| *Exp. Var.* | ***40,64%*** | ***39,63%*** |

## Appendix E3: PCFA results of problem-solving style (Myers-Briggs, 1980)

1. Pearson correlation of the original styles (p<.01)

| variables | SENS | INT | THINK | FEEL |
|---|---|---|---|---|
| SENS | 1,000 | -,983 | ,242 | -,244 |
| INT | -,983 | 1,000 | -,247 | ,243 |
| THINK | ,242 | -,247 | 1,000 | -,995 |
| FEEL | -,244 | ,243 | -,995 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original styles (% of variance)

| Variance | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| SENSation | 1,000 | **,991** |
| INTuition | 1,000 | **,991** |
| THINKing | 1,000 | **,997** |

| | | |
|---|---|---|
| FEELing | 1,000 | **,997** |

3. Factorial components (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – styles taxonomy

| **Contingent Cognitive Styles** | **Information Evaluation** | **Information Research** |
|---|---|---|
| ***Exogenous Variables*** | ***SRP2*** | ***SRP1*** |
| FEEL | **,991** | -,123 |
| THINK | **-,991** | ,124 |
| SENS | -,122 | **,988** |
| INT | ,124 | **-,988** |
| Exp. Var. | ***49,86 %*** | ***49,58%*** |

**APPENDIX F**: ***Validity of the exogenous variables***

**Appendix F1: PCFA results for the convergent validity of "E-mail usefulness"**

1. Pearson correlations of the construct items (p<.01)

| Corr. | items | U1 | U2 | U3 | U4 | U5 | U6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | U1 | 1,000 | ,477 | ,409 | ,443 | ,409 | ,554 |
| | U2 | ,477 | 1,000 | ,477 | ,643 | ,428 | ,534 |
| | U3 | ,409 | ,477 | 1,000 | ,554 | ,413 | ,515 |
| | U4 | ,443 | ,643 | ,554 | 1,000 | ,363 | ,526 |
| | U5 | ,409 | ,428 | ,413 | ,363 | 1,000 | ,441 |
| | U6 | ,554 | ,534 | ,515 | ,526 | ,441 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original styles (% of Ext. variance)

| items | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| U1 | 1,000 | ,525 |
| U2 | 1,000 | ,634 |
| U3 | 1,000 | ,557 |
| U4 | 1,000 | ,625 |
| U5 | 1,000 | *,432* |
| U6 | 1,000 | ,634 |

3. Factorial component (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – convergence validity & reliability

| **Construct** | **Perceived E-mail USEFULNESS** |
|---|---|
| **EndogenousVariable** | *UTIL* |
| U6 | ,796 |
| U2 | ,796 |
| U4 | ,791 |
| U3 | ,746 |
| U1 | ,725 |
| U5 | ,657 |
| Exp. Var | **57 %** |
| ***reliability*** | ***0,85*** |

**Appendix F2: PCFA results for the convergent validity and reliability of "E-mail easy for use"**

1. Pearson correlation of the construct items (p<.01)

| Corr. items | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | 1,000 | ,513 | ,505 | ,377 | ,276 | ,443 |
| F2 | ,513 | 1,000 | ,534 | ,409 | ,415 | ,448 |
| F3 | ,505 | ,534 | 1,000 | ,344 | ,257 | ,411 |
| F4 | ,377 | ,409 | ,344 | 1,000 | ,062 | ,304 |
| F5 | ,276 | ,415 | ,257 | ,062 | 1,000 | ,335 |
| F6 | ,443 | ,448 | ,411 | ,304 | ,335 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original styles (% of Ext. variance)

| Variance | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| F1 | 1,000 | ,585 |
| F2 | 1,000 | ,661 |
| F3 | 1,000 | ,563 |
| F4 | 1,000 | ***,341*** |
| F5 | 1,000 | ***,277*** |
| F6 | 1,000 | ,501 |

3. Factorial component (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – convergence validity & reliability

| construct | **Perceived E-Mail EASY FOR USE** |
|---|---|
| ***Endogenous variables*** | ***FACIL*** |
| F2 | ,813 |
| F1 | ,765 |
| F3 | ,751 |
| F6 | ,708 |
| F4 | ,584 |
| F5 | ,526 |
| Exp. Var. | **49 %** |
| Reliability | ***0,76*** |

**Appendix F3: PCFA results for the discriminant validity of the scales**

1. Pearson correlation of the construct items

| Corr. | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | U1 | U2 | U3 | | U5 | U6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | 1,000 | ,513 | ,505 | ,377 | ,276 | ,443 | ,172 | ,249 | ,060 | ,109 | ,383 | ,202 |
| F2 | ,513 | 1,000 | ,534 | ,409 | ,415 | ,448 | ,244 | ,181 | ,032 | ,168 | ,259 | ,289 |
| F3 | ,505 | ,534 | 1,000 | ,344 | ,257 | ,411 | ,347 | ,382 | ,202 | ,257 | ,392 | ,340 |
| F4 | ,377 | ,409 | ,344 | 1,000 | ,062 | ,304 | ,046 | ,168 | ,068 | ,215 | ,063 | ,068 |
| F5 | ,276 | ,415 | ,257 | ,062 | 1,000 | ,335 | ,146 | ,173 | ,208 | ,211 | ,366 | ,252 |
| F6 | ,443 | ,448 | ,411 | ,304 | ,335 | 1,000 | ,154 | ,110 | ,042 | ,232 | ,144 | ,279 |
| U1 | ,172 | ,244 | ,347 | ,046 | ,146 | ,154 | 1,000 | ,477 | ,409 | ,443 | ,409 | ,554 |
| U2 | ,249 | ,181 | ,382 | ,168 | ,173 | ,110 | ,477 | 1,000 | ,477 | ,643 | ,428 | ,534 |
| U3 | ,060 | ,032 | ,202 | ,068 | ,208 | ,042 | ,409 | ,477 | 1,000 | ,554 | ,413 | ,515 |
| U4 | ,109 | ,168 | ,257 | ,215 | ,211 | ,232 | ,443 | ,643 | ,554 | 1,000 | ,363 | ,526 |
| U5 | ,383 | ,259 | ,392 | ,063 | ,366 | ,144 | ,409 | ,428 | ,413 | ,363 | 1,000 | ,441 |
| U6 | ,202 | ,289 | ,340 | ,068 | ,252 | ,279 | ,554 | ,534 | ,515 | ,526 | ,441 | 1,000 |

2. Factorial quality representation of the original item construct (% of Ext. variance)

| Variance | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| F1 | 1,000 | ,608 |
| F2 | 1,000 | ,666 |
| F3 | 1,000 | ,581 |
| F4 | 1,000 | *,354* |
| F5 | 1,000 | *,281* |
| F6 | 1,000 | ,499 |
| U1 | 1,000 | ,519 |

| | | |
|---|---|---|
| U2 | 1,000 | ,628 |
| U3 | 1,000 | ,615 |
| U4 | 1,000 | ,617 |
| U5 | 1,000 | *,463* |
| U6 | 1,000 | ,629 |

3. Factorial component (Varimax rotation and Kaiser normalisation) – discriminant validity of the scales

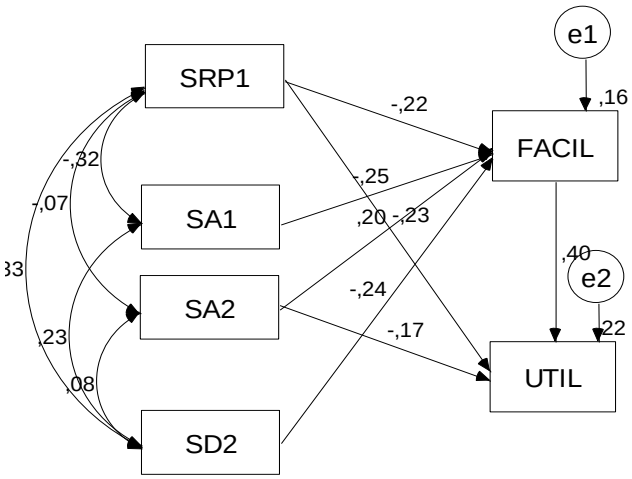
| **constructs** | **Perceived USEFULNESS** | **Perceived EASY FOR USE** |
|---|---|---|
| ***Endogenous variables*** | ***UTIL*** | ***FACIL*** |
| U3 | **,782** | -5,609E-02 |
| U4 | **,778** | ,113 |
| U2 | **,777** | ,153 |
| U6 | **,766** | ,205 |
| U1 | **,706** | ,143 |
| U5 | **,609** | ,304 |
| F2 | ,107 | **,809** |
| F1 | ,103 | **,773** |
| F6 | 8,030E-02 | **,702** |
| F3 | ,323 | **,690** |
| F4 | 4,332E-03 | **,595** |
| F5 | ,249 | **,468** |
| Exp. Var. | ***29 %*** | ***25 %*** |

**APPENDIX G:** ***Results for the Test of the model hypotheses***

## Appendix G1: MES results for the test of GH

1. General Fit indexes for the test of the general hypothesis

$\chi^2$= 0,557; P=0,906; df =3; par. =18 ; RMR=1,4% ; RMSEA=0
GFI= .998; AGFI=.987; NFI=.989; RFI=.944;
$R^2$util= 22,3 % $R^2$ Facil = 16,4 %




2. Test for the standard path coefficients

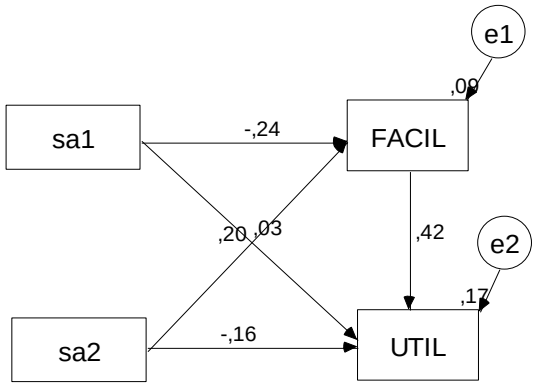
| **Paths** | (←) | | Estim | E.S. | (t) | (p | ( |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACIL | ← | SRP1 | -0,218 | 0,102 | -2,149 | ***0,032*** | -0,218 |
| FACIL | ← | SA1 | -0,253 | 0,099 | -2,552 | ***0,011*** | -0,253 |
| FACIL | ← | SA2 | 0,202 | 0,093 | 2,180 | ***0,029*** | 0,202 |
| FACIL | ← | SD2 | -0,238 | 0,008 | -2,372 | ***0,018*** | -0,235 |
| UTIL | ← | SRP1 | -0,231 | 0,090 | -2,586 | ***0,010*** | -0,233 |
| UTIL | ← | SA2 | -0,171 | 0,091 | -1,875 | ***0,061*** | -0,171 |
| UTIL | ← | FACIL | 0,396 | 0,091 | 4,347 | ***0,000*** | 0,398 |

## Appendix G2: MES results for the test of AHi

1. General Fit indexes for the test of the adjacent hypothesis AH1- *learning styles*

⇨ Adjacent model fit:

$\chi^2$=0; p=1;df=1;par.=9 ; RMR=0 ; RMSEA=0
GFI=1; AGFI=1; NFI=1; RFI=1 ;
$R^2$util= 16,9 % $R^2$ Facil= 9,5 %



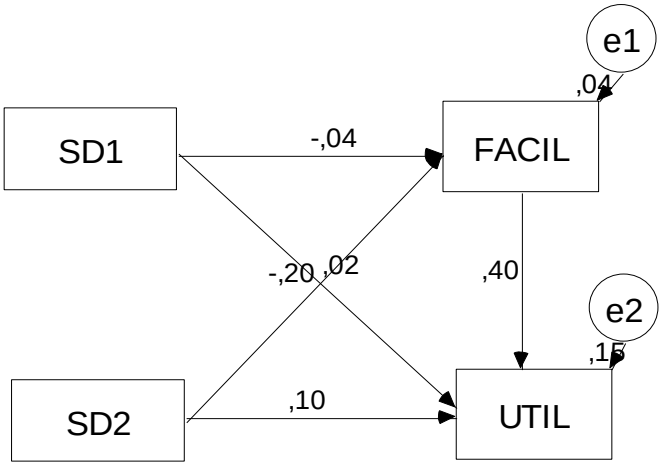

⇨ Path coefficients (□□□ test :

| Paths | (←) | | Estim. | E.S. | (t) | (p) | (□□ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACIL | ← | SA1 | -0,235 | 0,096 | -2,447 | ***0,014*** | -0,235 |
| FACIL | ← | SA2 | 0,199 | 0,096 | 2,068 | ***0,039*** | 0,199 |
| UTIL | ← | SA1 | 0,032 | 0,095 | 0,339 | 0,735 | 0,032 |
| UTIL | ← | SA2 | -0,159 | 0,094 | -1,695 | 0,090 | -0,159 |
| UTIL | ← | FACIL | 0,419 | 0,097 | 4,324 | ***0,000*** | 0,419 |

2. General Fit indexes for the test of the adjacent hypothesis AH2 – decision making styles

⇨ adjacent model fit:

$\chi^2$= 0,201 ; P=0.654 ;ddl=1;par.=9 ;RMR=2,68 ; RMSEA=0
GFI= .999 ; AGFI=.99 ; NFI=.989; RFI=.934;
$R^2$util= 15,3 % $R^2$ Facil= 4,3 %



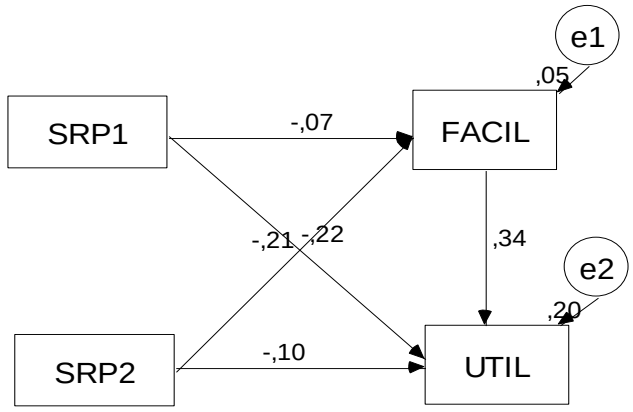
**=>** path coefficients (□□□□test :

| Paths (←) | | | Estim | E.S. | (t) | (p□□□□□□□□□□□□□□□□ | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACIL | ← | SD1 | -0,002 | 0,007 | -0,373 | 0,709 | -0,037 |
| FACIL | ← | SD2 | -0,016 | 0,008 | -2,055 | **0,040** | **-0,204** |
| UTIL | ← | SD1 | 0,001 | 0,006 | 0,219 | 0,827 | 0,020 |
| UTIL | ← | SD2 | 0,008 | 0,008 | 1,013 | 0,311 | 0,096 |
| UTIL | ← | FACIL | 0,400 | 0,095 | 4,210 | 0,000 | 0,400 |

3. General Fit indexes for the test of the adjacent hypothesis AH3 – *problem-solving styles*

⇨ adjacent model fit:

$\chi^2$= 0;p=1 ;df=1;par.= 9; RMR=0 ; RMSEA=0
GFI=1; AGFI=1 ; NFI=1 ; RFI=1 ;
$R^2$util= 20,2 % $R^2$ Facil= 4,9 %




⇨ path coefficients (□□□□test :

| **Paths** | **(←)** | | Estim | E.S. | (t) | (p□□□□□□□□□□□□□□□□ | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACIL | ← | SRP1 | -0,073 | 0,099 | -0,743 | 0,457 | -0,073 |
| FACIL | ← | SRP2 | -0,209 | 0,099 | -2,124 | ***0,034*** | **-0,209** |
| UTIL | ← | SRP1 | -0,224 | 0,090 | -2,476 | ***0,013*** | **-0,224** |
| UTIL | ← | SRP2 | -0,099 | 0,092 | -1,073 | 0,283 | -0,099 |
| UTIL | ← | FACIL | 0,342 | 0,093 | 3,699 | ***0,000*** | **0,342** |

# LES INCIDENCES DU CONFLIT ET DE L'ENRICHISSEMENT TRAVAIL-FAMILLE SUR LE BIEN-ETRE[3]

***Felix BALLESTEROS-LEIVA***
Département de Management, HEC-Montréal, Canada
felixebl@gmail.com

***Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY***
Université Bretagne-Sud, IREA, EA4251
CREM-CNRS 6122
gwenaelle.poilpot-rocaboy@univ-ubs.fr

***Sylvie St-ONGE***[4]
Département de Management, HEC-Montréal
sylvie.st-onge@hec.ca

Cette étude innove en explorant les effets des conflits travail-famille (conflit T→F et conflit F→T) et des enrichissements travail-famille (enrichissement T→F et enrichissement F→T) sur le bien-être subjectif et psychologique des personnes. Les données colligées par questionnaire auprès de 758 cadres ou professionnels confirment que les conflits travail-famille et les enrichissements travail-famille ressentis par les répondants sont successivement négativement et positivement liés aux deux mesures de bien-être. Sur les huit hypothèses proposées, seul le lien positif entre l'enrichissement F-→T et le bien-être psychologique s'avère statistiquement significatif pour les hommes (et non pas pour les femmes). Les résultats de cette recherche ont des implications managériales intéressantes.

Depuis des décennies, les travailleurs sont confrontés à gérer des défis particuliers en matière d'articulation travail-famille. En effet, les sphères de vie personnelle et professionnelle des travailleurs ont évolué avec les nombreux changements environnementaux notamment, la féminisation de la main-d'œuvre, l'augmentation des familles monoparentales, le cumul de plus d'un emploi par une seule personne, l'augmentation des couples à deux carrières, les nouvelles valeurs, l'évolution des technologies, les nouveaux modes d'organisation du travail, etc. Au fil des années, les attentes des travailleurs ont aussi évolué et un nombre croissant d'entre eux veulent s'impliquer professionnellement tout en ayant une vie familiale satisfaisante (Thévenet, 2000). Greenhaus et Powell (2006) parlent de « *family relatedness* » pour décrire jusqu'à quel point les personnes font des choix professionnels et de carrière en tenant compte de leur vie familiale ou personnelle. Pour les employeurs, la prise en compte de l'articulation des sphères personnelle et professionnelle devient de plus en plus importante, car elle influence le bien-être des employés. Pourtant, Kossek et al. (2014) évoquent que si un grand nombre de chercheurs se sont intéressés au développement durable à l'égard de l'environnement et des organisations, peu d'entre eux ont intégré cette perspective envers le personnel en se souciant du bien-être qu'ils ressentent à mieux harmoniser leurs sphères de vie.

De fait, tant pour les travailleurs que pour les employeurs, il importe de mieux comprendre les liens entre l'articulation travail-famille et le bien-être. En effet, les recherches montrent qu'une baisse de bien-être a des incidences négatives multiples tant en matière de stress, de fatigue, de désengagement envers les responsabilités familiales et professionnelles, de détérioration des relations interpersonnelles, etc. (P.ex.,Bentein et al., 2005; De Croon et al., 2004; Dewe & Cooper, 2012; Gallagher et al., 2009; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Similairement, une hausse du bien-être a aussi des incidences positives variées notamment sur le rendement, l'engagement et l'assiduité des salariés (P.ex.,Bentein et al., 2005; Danna & Griffin, 1999; Knight & Haslam, 2010; Wright & Cropanzano, 2004). Mieux

[3] Les auteurs remercient le Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada d'avoir financé la réalisation du projet de recherche dans lequel s'inscrit cette étude.
[4] Auteure de correspondance : Sylvie.St-Onge@hec.ca

comprendre les liens entre l'articulation travail-famille des employés et leur bien-être apparaît aussi important, car les auteurs reconnaissent maintenant que les liens entre les deux sphères de vie ne sont pas seulement conflictuels -- comme la perspective traditionnelle le privilégiait--, mais aussi positifs comme le met de l'avant la perspective plus récente de l'enrichissement travail-famille. Dans cette recherche, nous avons pour objectif d'explorer les incidences respectives du conflit travail-famille et de l'enrichissement travail-famille sur le bien-être des personnes mesuré par ses dimensions psychologique et subjective.

# 1. Revue de la documentation

Pour mener à bien cette étude, il importe de résumer l'état des connaissances sur les variables de la recherche, le bien-être et l'articulation travail-famille, ainsi que les études menées sur les liens entre l'articulation travail-famille et le bien-être des travailleurs.

## Les approches hédonistes et eudémoniques du bien-être

Dans cette recherche, nous allons analyser le bien-être en nous appuyant sur deux grandes approches issues de la psychologie et de la philosophie : hédoniste et eudémonique. D'une part, selon **l'approche hédoniste**, qui a été privilégiée par les chercheurs (Gallagher et al., 2009), le bien-être correspond à un construit qui est à la fois cognitif et affectif (Lent, 2004; Warr, 2011). La composante affective du bien-être est une balance entre l'affect négatif et positif ressentie par une personne (Haybron, 2008). La composante cognitive du bien-être correspond à la satisfaction que la personne perçoit quand elle évalue sa situation (Diener, 1984; Schimmack, 2008; Warr, 1990). Une perspective hédoniste s'intéresse au **bien-être « *subjectif* »** c'est-à-dire à l'évaluation que font les personnes de leur vie (Diener & Lucas, 1999; Ryan & Deci, 2001) en termes de bons sentiments (émotions), d'évitement de la douleur ou de satisfaction envers les domaines de la vie (Bradburn, 1969; Lent, 2004; Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008). Le bien-être subjectif (Diener, 1984; Kammann & Flett, 1983) est une mesure positive de la santé mentale qui résulte d'une appréciation globale (émotions, satisfaction) de tous les aspects de la vie.
D'autre part, l'**approche eudémonique** du bien-être s'inscrit dans une doctrine éthique estimant que chaque personne est obligée de connaître et vivre en accord avec son *Daemon*[5], sa vraie nature et dans l'actualisation continue de son potentiel humain (Norton, 1977). L'eudémonisme se traduit donc comme une vie heureuse conditionnée par "l'autoresponsabilité" et "l'autovérité" selon les deux grands impératifs grecs : d'abord, connaissez-vous et ensuite, choisissez-vous ou devenez ce que vous êtes (Ryff & Singer, 2008). Cette perspective s'intéresse au **bien-être « *psychologique* »** qui correspond à l'ampleur avec laquelle une personne perçoit vivre en concordance avec elle-même et ses valeurs (Waterman, 1993). Cette vision du bien-être présume qu'une personne n'est jamais entièrement satisfaite de sa vie, qu'elle reste dans l'expectative d'atteindre ses objectifs (Telfer, 1980) et manifeste une volonté constante d'actualiser son potentiel (Ryan & Deci, 2001).

## Les perspectives de la rareté ou de l'expansion des ressources envers l'articulation travail-famille

L'articulation travail-famille des travailleurs peut être analysée selon deux perspectives, celle de la rareté des ressources, misant sur le conflit entre les multiples rôles de la personne, ou celle de l'expansion des ressources, misant sur la cohésion ou le renforcement entre ces rôles.

***La perspective de la rareté des ressources*** s'appuie sur la théorie des rôles (Kahn et al., 1964; Katz & Kahn, 1978) qui postule que le bien-être d'une personne est fonction de sa capacité à assumer les exigences de ses différents rôles ou encore, à gérer sa tension de rôles définit comme « la difficulté ressentie pour mener à bien l'exécution des obligations d'un autre rôle » (Goode (1960, p. P. 483). Ainsi, plus une personne assume de rôles, plus elle risque d'épuiser ses ressources et de ressentir des conflits, du stress et de l'épuisement (Marks, 1977). Cette perspective a été largement privilégiée par les chercheurs (Eby et al., 2005; Kirchmeyer, 1992) qui se sont surtout penchés sur l'étude des déterminants et des incidences des **conflits travail-famille**. Selon cette perspective, comme les personnes ont une quantité limitée de temps, d'énergie et d'attention (Parasuraman & Greenhaus, 2002), elles risquent d'épuiser leurs ressources si elles ne gèrent pas adéquatement les multiples rôles associés aux différentes sphères de leur vie. Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit travail-famille comme

[5] Le *daemon* est un idéal dans le sens d'être excellent, un point de repère vers lequel la personne ancre sa vie et qui donne un sens et une orientation à sa vie (Norton, 1976; Ryff, 1989).

étant une forme de tension de rôles dans laquelle les exigences de l'emploi et les exigences familiales sont jusqu'à un certain point incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rende difficile l'implication dans l'autre rôle. Ces derniers auteurs distinguent trois sources du conflit interrôles : le temps, l'énergie et les comportements. Ainsi, un conflit de temps apparaît lorsque le temps consacré dans un rôle rend plus difficile la possibilité d'investir du temps dans un autre rôle. Ce conflit résulte aussi de la pression ressentie dans un des rôles qui influence l'énergie que la personne aura pour répondre aux demandes dans un autre rôle. Finalement, il peut aussi y avoir un conflit d'attitudes et de comportements puisque chaque sphère de vie peut exiger des personnes d'agir de manière différente. Pensons à la rationalité que peut exiger le travail et à l'émotivité que peuvent requérir les relations familiales. Au fil des années, des auteurs ont proposé que le conflit travail-famille est bidirectionnel, les exigences du travail pouvant limiter la capacité à assumer les responsabilités familiales (conflit T→F) et réciproquement (conflit F→T) (Frone et al., 1992). Les études subséquentes ont confirmé que ces deux types de conflits étaient des construits distincts sans être mutuellement exclusifs (voir la revue de Mullen et al., 2008). Au fil des années, une myriade de chercheurs ont analysé les effets du conflit travail-famille (Allen et al., 2000; Eby et al., 2005; Frone et al., 1992, 1997; Greenhaus & Powell, 2003; Kossek & Ozeki, 1998; St-Onge et al., 2002). Plusieurs méta-analyses confirment d'ailleurs les effets néfastes du conflit travail-famille tant sur les plans familial, organisationnel que sociétal, notamment sur la satisfaction envers le travail, le conjoint ou la famille, sur l'engagement au travail, sur l'engagement envers l'organisation ou la famille, sur l'absentéisme, le roulement, la performance au travail, l'épuisement, la dépression, l'abus de drogues et la tension nerveuse (Byron, 2005; Casper et al., 2007; Eby et al., 2005; Ford et al., 2007; Kelly et al., 2008; Kossek & Ozeki, 1998; Kossek et al., 2011).

***La perspective de l'expansion des ressources*****,** plus récente, s'appuie sur le mouvement de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) et privilégie les postulats de **l'expansion de ressources** ou de l'**accumulation des rôles** (Marks, 1977; Sieber, 1974). Elle analyse l'ampleur de **l'enrichissement travail-famille** ou encore, les liens positifs d'entraînement ou de facilitation réciproques entre les sphères de vie (p. ex., Barnett & Hyde, 2001; Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000; Rothbard, 2001; Ruderman et al., 2002; Wayne et al., 2007). Cette perspective a plusieurs assises théoriques (voir la revue de Ollier-Malaterre, 2012). Selon Marks (1977), l'énergie humaine est fonction de l'offre et de la demande et si une personne exerce divers rôles, son organisme crée de l'énergie ou les ressources pour les exécuter. Selon lui, assumer divers rôles a des effets positifs sur l'énergie d'une personne lorsque cette dernière gère ses rôles de manière équilibrée en leur accordant une importance égale. Selon ses vues, la tension des rôles ne serait alors pas causée par les exigences incompatibles des différents rôles à assumer, mais plutôt par le déséquilibre des rôles aux yeux de la personne. Alignée sur cette perspective, la théorie de l'accumulation de rôles (Sieber, 1974) évoque qu'assumer des rôles multiples peut être associé à quatre groupes d'avantages pour une personne : 1- elle reçoit des privilèges associés à chaque rôle, 2- elle ressent de la sécurité, de l'assurance ou de la confiance qui est transposable dans les autres rôles, 3- elle obtient des ressources associées à un rôle qui peuvent améliorer son statut, sa performance et sa capacité à assumer un des autres rôles, 4- elle enrichit sa personnalité (p.ex., flexibilité accrue, plus de tolérance) et améliore son estime de soi. Selon Carlson et al. (2006), l'enrichissement entre les vies professionnelle et personnelle peut se faire au niveau du développement (habilités, compétences, comportements), de l'affect (émotions et attitudes) et du capital psychologique, c'est-à-dire de la promotion ou du transfert des ressources psychosociologiques comme les sentiments de confiance, de sécurité, d'estime de soi, etc. Similairement, selon le modèle de Greenhaus et Powell (2006), expérimenter plusieurs rôles permet de développer cinq catégories de ressources : 1) habiletés et perspectives (p.ex., habiletés interpersonnelles et d'adaptation); 2) ressources psychologiques et physiques (p.ex., optimisme, bravoure, estime de soi); 3) ressources liées au capital social (p.ex., réseaux, information), 4) flexibilité (p.ex., organisation flexible du travail) et 5) ressources matérielles (p.ex., argents, cadeaux). Selon ces auteurs, ces ressources accrues vont permettre à une personne d'améliorer sa performance dans chacun de ses rôles soit de manière directe (lien instrumental) ou indirecte (lien affectif). Par exemple, être parent permet d'améliorer ses habiletés à faire plusieurs choses en même temps qui peuvent être transférées au travail pour améliorer son rendement tout autant que les expériences dans notre vie personnelle peuvent nous rendre heureux et avoir un effet positif sur notre rendement au travail. Comme pour le conflit travail-famille, l'enrichissement travail-famille peut être envisagé et mesuré de manière bidirectionnelle : le travail améliorant la qualité de vie familiale (enrichissement T→F) et les implications familiales améliorant la vie au travail (enrichissement F→T).
Plusieurs études confirment les effets positifs de la famille d'une personne sur divers aspects de sa vie professionnelle, notamment : l'acquisition de connaissances ou de compétences, la souplesse au travail, la santé et la satisfaction au travail, l'implication et la performance au travail, la qualité des relations

professionnelles, etc. (P.ex.,Edwards & Rothbard, 2000; Grzywacz & Marks, 2000; Hanson et al., 2006). Similairement, plusieurs études ont démontré que le travail a des effets positifs sur divers aspects de la vie personnelle, notamment sur leur bien-être, la baisse des symptômes de dépression, la satisfaction envers leur famille, etc. (Wayne et al., 2007). Une première méta-analyse sur les conséquences associées à l'enrichissement travail-famille confirme les effets positifs de l'enrichissement travail-famille sur la vie au travail, la vie personnelle ainsi que sur la santé mentale et physique des personnes (Voir McNall et al., 2010). Toutefois, divers chercheurs constatent que la perspective de l'enrichissement travail-famille est encore rare et devrait être davantage étudiée (P. ex., Greenhaus et Powell, 2006; McNall et al., 2010).

## Les liens entre l'articulation travail-famille et le bien-être des travailleurs

Des chercheurs de diverses disciplines ont examiné les conséquences du **conflit travail-famille** sur des émotions ou des états psychologiques des personnes tels que la détresse ou l'épuisement psychologiques, la dépression, le stress et la baisse de satisfaction envers la vie (Allen et al., 2000; Brotheridge & Lee, 2005; Demerouti et al., 2005; Frone, 2000; Frone et al., 1992, 1997; Grzywacz & Marks, 2000; Hanson et al., 2006; Hill, 2005; Kossek & Ozeki, 1998). Ces chercheurs ont mesuré le conflit travail-famille par une échelle globale ou encore dans les deux sens (T→F et F→T). Globalement, les effets néfastes des mesures des conflits travail-famille sur les états psychologiques négatifs sont confirmés par les méta-analyses (P. ex.,Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998) comme par les revues (Mullen et al., 2008). Par contre, seulement un petit nombre de chercheurs ont étudié les effets des deux types de conflits travail-famille (conflit T→F et conflit F→T) sur le **bien-être** des personnes en général ou au travail (P. ex.,Allen et al., 2000; Brotheridge & Lee, 2005; Edwards & Rothbard, 2000; Kinnunen et al., 2006; Noor, 2003; Rantanen et al., 2008; Ruderman et al., 2002; Spector et al., 2004). Selon les prémisses de la théorie des rôles et de la perspective de la rareté des ressources, le conflit travail-famille aurait un effet négatif plus marquant sur le bien-être que le conflit famille-travail. Par contre, peu de chercheurs ont examiné les conséquences de l'**enrichissement travail-famille** sur des émotions ou des états psychologiques des personnes tels que la perception d'une qualité de vie ou la santé mentale (Demerouti et al., 2005; Grzywacz & Bass, 2003). La première méta-analyse sur les effets de l'enrichissement travail-famille (voir McNall et al., 2010) confirme ses incidences positives sur la santé mentale, mais surtout sur la satisfaction envers la vie, quoique que les chercheurs font observer le nombre trop limité d'études sur le sujet (van Steenbergen et al., 2007). À ce jour, seulement de rares études ont analysé les effets de l'enrichissement travail-famille sur le bien-être (P. ex,.Allis & O'Driscoll, 2008; Gareis et al., 2009; Kinnunen et al., 2006). Les premiers résultats semblent montrer que le bien-être d'une personne est plus fonction de l'ampleur de l'enrichissement travail-famille qu'elle ressent que de l'absence de conflit travail-famille. Ainsi, le sentiment d'enrichissement (surtout celui allant de la famille vers le travail) agit comme un facteur de protection qui atténue les effets des conflits travail-famille sur la santé mentale. En somme, il semble que les résultats du petit nombre de recherches ayant examiné les incidences de l'enrichissement travail-famille sur la santé mentale et physique sont en lien avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002) qui présume que les personnes qui ont plus de ressources sont moins sujettes à être influencées négativement par un contexte stressant.
Appuyés sur la précédente revue de la documentation, nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

***Hypothèse 1*** : Le bien-être *subjectif* des personnes est négativement lié au conflit T→F (H1a) et au conflit F→T (H1b) qu'elles ressentent.

***Hypothèse 2*** : Le bien-être *psychologique* des personnes est négativement lié au conflit T→F(H2a) et au conflit F→T(H2b) qu'elles ressentent.

***Hypothèse 3 :*** Le bien-être *subjectif* des personnes est positivement lié à l'enrichissement T→F (H3a) et à l'enrichissement F→T (H3b) qu'elles ressentent.

***Hypothèse 4*** : Le bien-être *psychologique* des personnes est positivement lié à l'enrichissement T→F (H4a) et à l'enrichissement F→T (H4b) qu'elles ressentent.

# 2. Méthodologie

## Collecte des données et échantillon de recherche

Les données ont été collectées entre les mois de mars et de septembre 2013 par l'entremise d'un questionnaire électronique autoadministré distribué auprès des membres de deux ordres de professionnels du Québec : *l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés* (n=629) et *l'Ordre d'Ingénieurs* (n= 169). Pour répondre au questionnaire, les personnes devaient occuper un poste à plein temps, sinon elles étaient invitées à le transmettre à une personne de leur entourage satisfaisant à ce critère. L'échantillon est composé de 62% de femmes. L'âge moyen est de 40 ans avec un écart type de 10 ans. Près de 98 % des participants détiennent un diplôme universitaire et ils travaillent en moyenne 42 heures par semaine. De plus, 41 % des participants sont mariés, 43 % vivent en union libre, 12 % sont célibataires et près de 4% sont divorcés. Plus de 70 % d'entre eux ont au moins une personne à charge (enfants ou personnes âgées) et 74 %, un(e) conjoint(e) ayant un travail rémunéré.

## Mesures des variables

Le bien-être des personnes est mesuré selon les perspectives hédonique et eudémonique en indiquant une réponse à des énoncés sur une échelle allant de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement d'accord ». Pour mesurer le **bien-être subjectif** des personnes, nous utilisons l'échelle de satisfaction envers la vie en général de Diener et al. (1985) (5 énoncés, α = 0.839). Une analyse factorielle confirmatoire sur les énoncés de cette mesure montre que tous les indicateurs d'ajustement satisfont les seuils d'acceptation [*Goodness-of- fit index* (GIF)= 0,991; *Comparative fit index* (CFI)= 0,992; *Root mean square error of approximation* (RMSEA)= 0,064]. Pour mesurer le **bien-être psychologique** des travailleurs, nous retenons la mesure la plus fréquemment utilisée soit, une version réduite de 9 énoncés (α = 0,678) -- portant sur l'acceptation de soi, le développement personnel et les buts dans la vie -- de l'échelle originale développée par Ryff et Keyes (1995) de 84 énoncés. Une analyse factorielle confirmatoire sur les énoncés de cette mesure satisfait les indicateurs d'ajustement (GIF = 0,979; CFI = 0,950; RMSEA = 0,081). Le **conflit travail-famille** est mesuré dans les deux sens (T→F et F→T) à l'aide des deux mesures du *Survey Work-Home Interference NijmeGen* (SWING, Geurts et al., 2005). La mesure du conflit T→F compte 9 énoncés (α = 0,908) et celle du conflit F→T, 4 énoncés (α = 0,85). Les analyses factorielles sur les énoncés mesurant le conflit T→F et le conflit F→T montrent des indices d'ajustement satisfaisants (GIF = 0,98; CFI = 0,99; RMSEA = 0,06 et GIF= 0,98; CFI= 0,988; RMSEA= 0,06). L'enrichissement travail-famille est aussi mesuré dans les deux sens (T→F et F→T) à l'aide des deux mesures du SWING. Les mesures de l'enrichissement T→F et de l'enrichissement F→T compte toute deux 5 énoncés (α = 0,83, α = 0,82). Les analyses factorielles sur les énoncés mesurant l'enrichissement T→F et l'enrichissement T→F montrent des indices d'ajustement satisfaisants (GIF = 0,998; CFI = 0,998; RMSEA = 0,061 et GIF= 0,997; CFI = 0,997; RMSEA= 0,07). Pour tous les énoncés visant à mesurer les deux formes de conflit et d'enrichissement travail-famille, le répondant indiquait leur accord sur une échelle allant de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement d'accord ». Finalement, nous contrôlons les effets de différentes **variables démographiques** soit, l'âge (nombre d'années), le genre (1=homme, 2=femme), le statut civil (1=célibataire, 2=marié, 3=divorce, 4=veuf et 5=union libre), le nombre d'heures de travail par semaine, le nombre d'années de travail (échelle allant de 1=moins de 1 an à 5 =plus de 10 ans), le niveau d'études ( 1=secondaire, 2=collégial, 3=universitaire 1er cycle et 4= universitaire 2e cycle ou 3e cycle), le statut de couple à double carrière (1=oui et 2=non), le conjoint ayant un emploi (1=oui et 2=non), le type de contrat de travail (1=à durée indéterminée, 2=à durée déterminée et 3= autre type de contrat), le nombre de personnes à charge (nombre).

# 3. Résultats

Le tableau 1 présente les moyennes et les corrélations entre les variables. L'analyse des corrélations révèle que les deux mesures du bien-être subjectif et psychologique (r=0,58**), les deux mesures du conflit (conflit T→F et conflit F→T) (r=0,34**) ainsi que les deux mesures de l'enrichissement (enrichissement T→F, enrichissement F→T) (r= 0,56**) sont significativement corrélées entre elles. Par ailleurs, parmi toutes les mesures du conflit travail-famille et de l'enrichissement travail-famille, seule celle du conflit F→T se trouve significativement plus élevé chez les femmes que chez les hommes. (r = -,11**). On note aussi que plus le nombre de personnes à charge est élevé, plus les travailleurs perçoivent de conflit T→F (r=0,12**), de conflit F→T (r=0,120**) et d'enrichissement F→T (r=0,13**). Aussi, plus les participants travaillent un nombre d'heures élevé, plus ils perçoivent de conflit T→F (r=0,353**). Comparées aux travailleurs de sexe masculin, les femmes sont significativement moins âgées (r=0,14**), travaillent moins d'heures par semaine (r=0,08*) et ont moins de personnes à charge

(r= 0,15**). Il apparaît aussi que plus les travailleurs sont âgés, plus le nombre d'heures de travail par semaine (r=0,17**) et le nombre d'enfants à charge (r= 0,10**) sont élevés.

***Tableau 1 :*** *Les moyennes et les corrélations entre les variables de la recherche*

| Corrélations | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Moyenne** | **Écart type** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1. Bien-être subjectif** | 3,96 | ,62 | 1 | | | | | | | | | |
| **2. Bien-être psychologique** | 4,19 | ,468 | **,582**** | 1 | | | | | | | | |
| **3. Conflit T→F** | 2,54 | ,924 | **-,305**** | **-,168**** | 1 | | | | | | | |
| **4. Conflit F→T** | 1,61 | ,742 | **-,298**** | **-,276**** | **,337**** | 1 | | | | | | |
| **5. Enrichissement T→F** | 2,89 | ,920 | **,196**** | **,180**** | **-,119**** | -,002 | 1 | | | | | |
| **6. Enrichissement F→T** | 3,09 | ,938 | **,187**** | **,109**** | -,062 | **,075*** | **,562**** | 1 | | | | |
| **7. Genre** | 1,62 | ,486 | ,063 | ,057 | ,039 | **-,107**** | ,059 | ,050 | 1 | | | |
| **8. Âge** | 39,69 | 9,56 | -,038 | -,053 | ,028 | -,042 | **,097**** | ,001 | **-,137**** | 1 | | |
| **9. Heure semaines** | 42,3 | 6,07 | -,007 | ,050 | **,353**** | -,009 | -,008 | -,020 | **-,075*** | **,168**** | 1 | |
| **10. Personnes à charge** | 1,36 | 1,138 | **,106**** | -,016 | **,120**** | **,119**** | ,008 | **,125**** | **-,151**** | **,097**** | ,047 | 1 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Vérification des hypothèses

Les résultats des analyses bivariées présentés dans le Tableau 1 montrent des liens cohérents avec toutes les hypothèses de recherche. Ainsi, en accord avec les hypothèses 1ab et 2ab, on observe que le conflit T→F et le conflit F→T sont négativement corrélés au bien-être subjectif (r= -,31**, r= -,30**) et au bien-être psychologique (r= -,17**, r= -,28**). Par ailleurs, en accord avec les hypothèses 3ab et 4ab, l'enrichissement T→F et l'enrichissement F→T sont positivement liés au bien-être subjectif (r= ,20**, r= ,19**) et au bien-être psychologique (r=,18**, r=,11**). Afin de tester les hypothèses, nous utilisons la régression multiple avec l'aide du logiciel SPSS version 21. Les résultats, présentés au Tableau 2, confirment les hypothèses 1ab, 2ab, 3ab et 4a. Une fois les variables de contrôle introduites (genre, âge, nombre de personnes à charge, nombre d'heures de travail par semaine), on observe que les sept des huit liens proposés par nos quatre hypothèses entre les conflits travail-famille et les enrichissements travail-famille et les deux mesures du bien-être sont statistiquement significatifs. Plus précisément, les résultats montrent que le conflit T→F s'avère avoir une influence négative sur les mesures du bien-être subjectif ($\beta$ =-0,26**) et psychologique ($\beta$ =-0,10*). Similairement, le conflit F→T est lié négativement au bien-être subjectif ($\beta$ =-0,23**) et au bien-être psychologique ($\beta$ =-0,25**). Après avoir introduit les variables de contrôle dans le modèle, l'enrichissement T→F a un effet statistiquement positif sur le bien-être subjectif ($\beta$ =0,11*) et sur le bien-être psychologique ($\beta$ =0,16**). Pour le l'enrichissement F→T, les résultats indiquent un effet positif significatif sur le bien-être subjectif ($\beta$ =0,11*) et un effet positif non significatif sur le bien-être psychologique ($\beta$ =0,03, ns).

***Tableau 2 :*** *Résultats des régressions multiples estimant les effets du conflit travail-famille et de l'enrichissement travail-famille sur le bien-être subjectif et le bien-être psychologique*

| | **Bien-être subjectif** | | **Bien-être psychologique** | |
|---|---|---|---|---|
| **Variable de contrôle** | | | | |
| *Genre* | **,076*** | ,058 | ,053 | ,023 |
| *Âge* | -,039 | **-,074*** | -,056 | **-,093*** |
| *Heures semaine* | ,000 | **,095*** | ,063 | **,101*** |
| *Personnes à charge* | **,122**** | **,163**** | -,006 | ,028 |
| **Variables indépendantes** | | | | |
| *Conflit T→F* | | **-,261**** | | **-,101*** |
| *Conflit F→T* | | **-,233**** | | **-,248**** |
| *Enrichissement T→F* | | **,107*** | | **,160**** |
| *Enrichissement F→T* | | **,107*** | | ,029 |
| $R^2$ | ,019 | ,219 | ,009 | ,128 |
| ***≤ 0,001; *≤0,05* | | | | |

# 4. Discussion

Les résultats de notre étude sont intéressants à maints égards, notamment sur le plan de l'ampleur et des liens entre les mesures des conflits et des enrichissements travail-famille comme sur le plan de leurs effets respectifs sur les deux mesures de bien-être étudiées.

## L'ampleur des conflits et des enrichissements travail-famille

Comme cela a été le cas dans d'autres recherches, les résultats montrent que les travailleurs perçoivent en moyenne plus de conflit T→F (moy : 2,54) que de conflit F→T (moy : 1,61) (Burke & Greenglass, 1999; Frone et al., 1992; Geurts et al., 2003; St-Onge et al., 2010). Cela peut s'expliquer par une grande perméabilité de la sphère familiale provenant des exigences et de la complexité du rôle professionnel (Frone et al., 1997). En effet, bien des facteurs peuvent contribuer à expliquer pourquoi les travailleurs semblent plus laisser leur travail empiéter sur leur famille que la famille empiéter sur le travail : le développement des nouvelles technologies qui permettent de travailler de son domicile, la pression de l'urgence professionnelle et la nécessité de satisfaire des objectifs à court terme, le fait que les responsabilités professionnelles sont plus évaluées et rémunérées à court terme alors que l'investissement familial s'évalue dans le temps et de manière non financière (qualité des relations avec le conjoint et les enfants, qualité de l'éducation des enfants). Ensuite, nos résultats montrent que les travailleurs perçoivent en moyenne ressentir des enrichissements T→F (moy : 2,89) et F→T (moy : 3,09) similaires. Il semble donc qu'en moyenne, les répondants sont plutôt d'accord pour exprimer que leurs responsabilités professionnelles les aident à assumer mieux leurs responsabilités personnelles tout autant que l'inverse. En somme, ils se disent plus en accord, en moyenne, pour reconnaître les enrichissements entre les deux sphères de vie que les conflits entre les deux.

## Les liens entre les mesures du conflit et de l'enrichissement travail-famille et les mesures de bien-être (Hypothèses 1ab, 2ab, 3ab et 4ab)

Nos résultats confirment des liens négatifs entre les conflits T→F et F→T tant sur le bien-être subjectif que le bien-être psychologique, confirmant les hypothèses 1ab et 2ab. Ainsi, plus les travailleurs estiment que leurs exigences professionnelles les empêchent d'assumer adéquatement leurs rôles familiaux, ou vice versa, moins ils expriment ressentir de bien-être subjectif et psychologique. Ces résultats sont cohérents avec les recherches antérieures (Aryee et al., 1999; Fiksenbaum, 2014; Geurts et al., 2003; Noor, 2003; Parasuraman & Simmers, 2001) en étendant leur portée sur deux mesures de bien-être et sur l'incidence des conflits travail-famille peu étudiée à ce jour.

Nos résultats confirment des liens positifs statistiquement significatifs entre les enrichissements T→F et F→T et les deux mesures du bien-être (subjectif et psychologique) ainsi qu'entre l'enrichissement T→F et le bien-être subjectif. Les hypothèses 3ab et 4a sont donc confirmées. Nos résultats confirment que plus les travailleurs perçoivent que leurs responsabilités ou compétences professionnelles et familiales s'aident mutuellement (enrichissement T→F et enrichissement F→T), plus ils ressentent de la satisfaction envers la vie (bien-être subjectif) et plus ils ressentent un sentiment de réalisation personnelle (bien-être psychologique). Par ailleurs, l'enrichissement F→T que ressentent les professionnels est positivement lié à leur bien-être subjectif. Ainsi, plus les professionnels estiment que leurs responsabilités familiales les aident à mieux relever leurs responsabilités au travail, plus ils expriment de la satisfaction envers la vie en général. Par conséquent, la famille ne serait pas un handicap, mais plutôt un atout ou une valeur ajoutée sur le plan du bien-être des employés. De fait, en accord avec d'autres recherches (Demerouti et al., 2005; Grzywacz & Bass, 2003), la perspective de l'enrichissement entre les vies professionnelle et personnelle semble plus déterminante que celle du conflit pour comprendre le bien-être des personnes. Ces résultats corroborent la théorie de la conservation des ressources puisqu'il semble qu'en percevant plus d'enrichissements travail-famille, les travailleurs ressentent plus de bien-être et donc, semblent être en mesure de mieux gérer les conflits qu'ils ressentent. Tel qu'observé par Grzywacz and Bass (2003), les enrichissements travail-famille s'avère plus important que l'absence de conflits travail-famille pour comprendre le bien-être des travailleurs, les enrichissements ressentis entre les deux sphères agissant comme un facteur de protection qui atténue les effets des conflits sur la santé mentale.

De fait, sur les huit liens proposés par les quatre hypothèses de recherche, seul le lien positif entre l'enrichissement F→T et le bien-être psychologique des travailleurs n'est pas statistiquement significatif. Ce résultat est similaire à ceux de Kinnunen et al. (2006) qui ont aussi observé des liens positifs entre l'enrichissement T→F et le bien-être au travail et dans la vie en général, mais aucun lien entre l'enrichissement F→T et les indicateurs de bien-être qu'ils ont mesurés. Par contre, si l'on teste ce lien

pour les femmes et les hommes, les résultats[6] indiquent que pour les hommes, ce lien est significatif alors que pour les femmes, ce lien n'est pas significatif. Ainsi, il semble que plus les hommes perçoivent que la famille les aide à réaliser leur travail, plus ils se disent satisfaits de leur développement personnel ou de l'atteinte de leurs buts (bien-être psychologique), ce qui n'est pas le cas pour les femmes. Ce résultat est cohérent avec ceux d'une autre étude qui montrent que la présence d'enfants à charge a un effet positif sur le bien-être des hommes alors qu'il a un effet négatif sur celui des femmes (Rantanen et al., 2005).

## Implications managériales

Les liens révélés entre le conflit famille-travail et le bien-être encouragent les employeurs à aider les travailleurs à réduire les risques de perception de conflit afin de préserver leur bien-être. Il semble particulièrement important que les employeurs accompagnent les travailleurs et leur offre un appui organisationnel en matière de conciliation travail-famille afin de limiter les conflits et de favoriser le bien-être des personnes. Afin d'optimiser le bien-être des travailleurs, il importe donc d'interroger les politiques d'organisation du travail et du temps de travail de l'entreprise (p.ex., heures de début et de fin de journée, intensité et charge de travail, niveau de responsabilité, possibilité de télétravail, modulation des horaires) afin d'aider les travailleurs à concilier leurs sphères de vie professionnelle et familiale.
De plus, les résultats concernant les perceptions d'enrichissement T→F et F→T mettent en avant que si, à priori, le recrutement et la gestion d'un employé ayant un conjoint et des enfants peuvent être perçus comme une contrainte du fait de l'accompagnement supplémentaire que la famille engendre, ce contexte familial contribue à leur bien-être. Les entreprises ont alors intérêt à communiquer et faciliter l'enrichissement mutuel possible entre les sphères professionnelle et personnelle. Les discours et valeurs portés par les dirigeants, les pratiques de conciliation vie professionnelle-vie personnelle, d'organisation du travail et du temps de travail, l'ouverture de l'entreprise à la famille pour des évènements formels (visite des locaux, etc...) ou informels (loisirs, diners, etc.) sont autant d'éléments qui peuvent aider les employés à ne pas opposer, mais à percevoir l'enrichissement mutuel des sphères professionnelle et privée. Ainsi, pour optimiser le bien-être des employés, les organisations doivent considérer non seulement de réduire les conflits travail-famille (tant le conflit T→F que le conflit F→T) des employés, mais aussi d'améliorer leurs perceptions envers l'enrichissement travail-famille (tant l'enrichissement T→F que l'enrichissement F→T). Cette recommandation est cohérente avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui appuie l'idée que si les employés perçoivent que leur employeur les aide à intégrer leurs rôles professionnel et familial, ils sont plus portés à se sentir obligés d'apporter de meilleures attitudes et comportements au travail pour satisfaire une norme de réciprocité. Aussi, les employeurs doivent non seulement analyser les effets de leurs modes de gestion pour améliorer les perceptions d'enrichissement travail-famille et ce par divers moyens (p.ex., organisation du temps et du lieu de travail, supervision du personnel, caractéristiques du travail). Par conséquent, il importe de poursuivre les efforts préliminaires de recherche sur le sujet (P. ex., Grzywacz & Butler, 2005; McNall et al., 2010; Voydanoff, 2005).

## Limites et recherches futures

Cette étude comporte des limites que l'on se doit d'exprimer. D'abord, elle propose une approche transversale alors que seule une approche longitudinale permettrait de confirmer la causalité des liens entre les variables étudiées, ce qui a été rarement adopté à ce jour dans les études sur le conflit et l'enrichissement travail-famille (P. ex., Hammer et al., 2005; Lu, 2011; Steinmetz et al., 2008). De plus, un biais de désirabilité sociale est possible dans les réponses apportées au questionnaire bien que les résultats des analyses de fiabilité des échelles de mesure réalisées ont montré que ce risque était limité. Bien que dans nos analyses nous avons contrôlé des variables immédiates tels que l'âge, le genre ou les heures de travail, les impacts des caractéristiques contextuelles – notamment, les pratiques de gestion et les appuis sociaux – sur les perceptions des travailleurs n'ont pas été pris en compte. Quoique le nombre de répondants soit important, il importe de noter qu'ils sont tous des membres de deux ordres professionnels, principalement des conseillers en ressources humaines, mais aussi des ingénieurs. Tel qu'observé par Tremblay (2012), les perceptions en regard de l'articulation travail-famille sont influencées par les caractéristiques objectives des contextes et des conditions de travail propres aux diverses professions, mais aussi, et surtout, par les attentes et les relations de travail qui sont aussi socialement construites par les membres des catégories professionnelles et teintées par des rapports

[6] Nous avons testé les différences entre les hommes et les femmes à travers de la modération. Les résultats de la modération indiquent qu'il existe une différence entre les genres. Pour les hommes, le lien est significatif (0,109, p <0,01) et pour les femmes, ce lien ne l'est pas (0,02, ns).

sociaux de sexe particuliers. Aussi, les résultats de cette étude gagneraient à être confirmés auprès d'un échantillon de profils différents de travailleurs.

Les études futures devraient tenter de comprendre le comment et le pourquoi des liens entre les perceptions d'enrichissement travail-famille et le bien-être à un niveau individuel en considérant les effets des caractéristiques individuelles et situationnelles. En outre, il serait particulièrement intéressant d'explorer par des entretiens, pourquoi les liens entre les perceptions d'enrichissement F→T et le sentiment de développement et d'accomplissement – le bien-être psychologique- varie selon le genre en s'appuyant sur diverses théories : rôle social (Eagly, 1987), socialisation basée sur le genre (Wayne et al., 2007), etc. Selon Goode (1960), le bien-être des personnes est fonction de leur capacité à bien gérer leurs énergies en résolvant au quotidien les difficultés, les incompatibilités et les conflits liés à l'exercice de leurs différents rôles en les priorisant. Les recherches futures devraient aider à identifier comment les personnes peuvent développer leurs habiletés en la matière par divers moyens (p.ex., coach, lecture, cours) et à trouver comment les employeurs peuvent les appuyer et développer leurs compétences en la matière, notamment comment les appuis sociaux (conjoint, collègues, supérieurs, organisation) peuvent-ils aider les employés à ressentir plus d'enrichissement entre leurs sphères de vie et favoriser ainsi leur bien-être.

# Bibliographie

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol, 5*(2), 278.

Allis, P., & O'Driscoll, M. P. (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*.

Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management, 25*(4), 491-511.

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American psychologist, 56*(10), 781.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 468.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (Wiley ed.). New York: Transaction Publishers.

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being* (A. Publishing Ed.). Chicago, USA.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2005). Impact of Work-Family Interference on General Well-Being: A Replication and Extension. *International Journal of Stress Management, 12*(3), 203.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work–family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *J Occup Health Psychol, 4*(4), 327.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169-198.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131-164.

Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 28.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384.

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P., & Frings-Dresen, M. H. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 442.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 266-289.

Dewe, P., & Cooper, C. L. (2012). *Well-being and work: Towards a balanced agenda*: Palgrave Macmillan.

Diener, E. (1984). Subjective well-being *Psychol Bull, 95*(3), 524–575.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment, 49*(1), 71-75.

Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation* (Erlbaum ed.). Hillsdale, NJ.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124-197.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review, 25*(1), 178-199.
Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(5), 653-672.
Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 57.
Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *J Occup Health Psychol, 5*(2), 246.
Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65.
Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(4), 325-335.
Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of personality, 77*(4), 1025-1050.
Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance? *Journal of Marriage and Family, 71*(3), 696-707.
Geurts, S., Taris, T. W., Kompier, M., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress, 19*(4), 319-339.
Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. D. (2003). Does Work–Home Interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 532-559.
Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496.
Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.
Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*(2), 291-303.
Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92.
Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family, 65*(1), 248-261.
Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *J Occup Health Psychol, 10*(2), 97-109.
Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *J Occup Health Psychol, 5*(1), 111.
Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V. (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *J Occup Health Psychol, 10*(2), 138.
Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *J Occup Health Psychol, 11*(3), 249-265.
Haybron, D. (2008). Philosophy and the Science of Subjective Well-Being. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (Guilford Press ed., pp. 17-43). New York.
Hill, E. J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues, 26*(6), 793-819.
Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology, 6*(4), 307.
Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
Kammann, R., & Flett, R. (1983). Affectometer 2: A scale to measure current level of general happiness. *Australian journal of psychology, 35*(2), 259-265.
Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., . . . Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 305-349.
Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian journal of psychology, 47*(2), 149-162.

Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations, 45*(8), 775-795.
Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management, 21*(3), 717-735.
Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139.
Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289-313.
Kossek, E. E., Valcour, M., Lirio, P., & Cooper, C. (2014). The sustainable workforce: organizational strategies for promoting work-life balance and well-being. In C. Cooper & C. Peter (Eds.), *Work and wellbeing* (Wiley-Blackwel ed., pp. 295-318). Oxford, UK.
Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482.
Lu, L. (2011). A Chinese longitudinal study on work/family enrichment. *Career Development International, 16*(4), 385-400.
Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American sociological review*, 921-936.
McNall, L., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 381-396.
Mullen, J., Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2008). Health and well-being outcomes of the work-family interface. *Handbook of work-family integration. Research, theory, and best practices*, 191-214.
Noor, N. M. (2003). Work-and family-related variables, work–family conflict and women's well-being: Some observations. *Community, Work & Family, 6*(3), 297-319.
Norton, D. L. (1977). *Personal destinies: A philosophy of ethical individualism* (Vol. 404): Princeton University Press.
Ollier-Malaterre, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle: revue et pistes de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations, 18*(2), p. 160-173.
Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236.
Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review, 12*(3), 299-312.
Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 551-568.
Rantanen, J., Kinnunen, U., Feldt, T., & Pulkkinen, L. (2008). Work–family conflict and psychological well-being: Stability and cross-lagged relations within one- and six-year follow-ups. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 37-51.
Rantanen, J., Pulkkinen, L., & Kinnunen, U. (2005). The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict and Psychological Distress. *Journal of Individual Differences, 26*(3), 155-166.
Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655-684.
Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal, 45*(2), 369-386.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol, 52*(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.
Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719.
Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 13-39.
Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. In Eid, M. and Larsen, R.J. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being* (The Guilford Press ed., pp. 97–123). New York.
Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55): American Psychological Association.
Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 567-578.

Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'driscoll, M., Sanchez, J. I., . . . Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology, 57*(1), 119-142.
St-Onge, S., Deschênes, G., & Renaud, S. (2010). Analyse de la relation entre les dispositions personnelles et le conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 609-631.
St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 491-516.
Steinmetz, H., Frese, M., & Schmidt, P. (2008). A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work–home interference. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 231-241.
Telfer, E. (1980). *Happiness: an examination of a hedonistic and a eudaemonistic concept of happiness and of the relations between them*. Ney York: Macmillan.
Thévenet, M. (2000). Le plaisir de travailler. *Paris: Ed. d'Organisation*.
Tremblay, D.G. (2012). *Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, Presses de l'Université du Québec.
van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *J Occup Health Psychol, 12*(3), 279.
Voydanoff, P. (2005). The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic Issues, 26*(3), 395-417.
Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology, 63*(3), 193-210.
Warr, P. (2011). *Work, happiness and unhappiness*: Psychology Press.
Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(4), 678.
Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review, 17*(1), 63-76.
Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance:: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics, 33*(4), 338-351.

# LES LIENS ENTRE LES CONFLITS TRAVAIL-FAMILLE ET LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS EN MOBILITÉ INTERNATIONALE : UNE COMPARAISON FEMMES-HOMMES[7]

***Felix BALLESTEROS-LEIVA***
Département de Management, HEC-Montréal, Canada
felixebl@gmail.com

***Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY***
Université Bretagne-Sud, IREA, EA4251
CREM-CNRS 6122
gwenaelle.poilpot-rocaboy@univ-ubs.fr

***Sylvie St-ONGE***[8]
Département de Management, HEC-Montréal
sylvie.st-onge@hec.ca

Avec la globalisation des affaires et les multiples changements démographiques, économiques et technologiques, un nombre croissant de cadres et professionnels quittent leurs pays pour aller travailler à l'étranger pour une période plus ou moins longue et selon divers types de contrats (Brookfield, 2012; Collings et al., 2007; Takeuchi et Chen, 2013). Ces assignations à l'étranger impliquent toutefois des défis pour les travailleurs en mobilité internationale (dorénavant TMI) d'autant plus qu'elles sont jugées moins attrayantes qu'elles ne l'étaient par le passé comme choix de carrière (Niemistö et al., 2010). En effet, la mobilité internationale entraîne une plus grande perméabilité entre les sphères de vie professionnelle et personnelle, susceptible d'augmenter les déséquilibres ou les conflits travail-famille (Brown, 2008; Caligiuri et Lazarova, 2005; Richardson, 2006; Shaffer et al., 2001b). Comme la majorité des TMI sont accompagnés de leur conjoint ou de leurs enfants (Brookfield, 2012), occuper un poste à l'étranger requiert de multiples adaptations sur le plan professionnel, personnel ou familial (p.ex., changements sur le plan de la scolarité des enfants, de l'emploi du conjoint). Ceci est d'autant plus important que le nombre de femmes qui quittent leur pays pour travailler à l'étranger est en croissance quoiqu'elles restent encore largement sous-représentées (un taux estimé à 20 % selon Brookfield (2012)).

La présente recherche vise à mieux comprendre ce qui influence le bien-être des hommes et des femmes travaillant à l'international. Plus précisément, cette étude innove en analysant si les liens entre le conflit travail-famille et le bien-être des TMI varient selon leur genre en tentant de répondre à la question suivante : *Dans quelle mesure les liens entre les conflits travail-famille (conflit T→ F, conflit F→ T) et le bien-être sont modérés par le genre des travailleurs à l'international?* Considérant que les résultats des études sur les effets du genre sur la perception du conflit travail-famille des travailleurs œuvrant dans leur pays sont mitigés, nous explorerons cette question sans formuler d'hypothèse particulière.

Cette étude innove à bien des égards. Premièrement, plusieurs chercheurs ont déploré le peu d'études sur les interactions entre les vies professionnelle et personnelle des TMI (Grant-Vallone et Ensher, 2001; Kempen et al., 2015) alors même qu'ils ont des conditions de vie particulières. Les perceptions du conflit travail-famille sont influencées par les caractéristiques objectives des contextes et des conditions de travail propres aux diverses professions, par les attentes et les relations de travail qui sont socialement

[7] Les chercheurs remercient le Conseil de la recherche des sciences du Canada (CRSH) pour le financement du programme de recherche dans lequel s'inscrit cette étude.
[8] Auteure de correspondance : Sylvie.St-Onge@hec.ca

construites par les membres des catégories professionnelles et teintées par des rapports sociaux de sexe particuliers (Tremblay, 2012). De ce fait, cette étude permet d'explorer non seulement le conflit travail-famille parmi des TMI, mais aussi de considérer l'effet du genre parmi ces populations particulières.
Deuxièmement, comme la grande majorité des chercheurs se sont focalisés sur l'adaptation, l'ajustement ou l'intégration des TMI dans leur pays d'accueil (Altman et Baruch, 2012; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Harrison et al., 2004; Lii et Wong, 2008; Shaffer et al., 2012; Takeuchi, 2010; Thomas et Lazarova, 2006), cette recherche est une des premières à s'intéresser à leur bien-être. Finalement, cette étude innove sur le plan de la mesure en analysant jusqu'à quel point le bien-être -tant subjectif que psychologique- des TMI – hommes et femmes – est fonction des deux types de conflits travail-famille, soit le conflit famille →travail et le conflit travail →famille. En effet, à ce jour, les chercheurs ont plus analysé les effets du genre sur le conflit T→F (Powell et Greenhaus, 2010a) alors que le conflit F→T est jugé plus susceptible d'être influencé par le sexe (Powell et Greenhaus, 2010b). Dans un récent article d'introduction à un numéro consacré à la gestion des TMI, Brewster et al. (2014) insistent notamment sur le besoin de distinguer les différents types d'expériences à l'international alors que la plupart des enquêtes sur les TMI s'intéressent particulièrement aux travailleurs expatriés sans donner plus de visibilité aux caractéristiques des travailleurs (par exemple : le genre, les cultures ou l'âge) (Doherty et al., 2011; Peltokorpi et Jintae Froese, 2009).

# 1. Revue de la documentation

L'objectif de cette section est double. Premièrement, analyser les perspectives théoriques sur les mesures du bien-être et de l'articulation travail-famille ainsi que sur les effets potentiels du genre à ces égards. Deuxièmement, recenser les rares études ou textes théoriques ayant analysé les liens entre ces variables auprès d'une population de TMI.

## Les perspectives hédonistes et eudémoniques à l'égard du bien-être

Deux grandes approches du bien-être des personnes sont présentes dans les recherches : hédoniste et eudémonique. D'une part, selon l'approche hédoniste, largement privilégiée par les chercheurs (Gallagher et al., 2009), le bien-être comporte deux facettes : affective et cognitive (Lent, 2004; Warr, 2007). La facette affective du bien-être correspond à une balance entre les affects négatifs et positifs ressentis par une personne (Haybron, 2008) alors que sa facette cognitive correspond à la satisfaction qu'une personne ressent en rapport à sa situation (Diener, 1984; Schimmack, 2008; Warr, 1990). Cette perspective s'intéresse donc au bien-être « *subjectif* » comme mesure positive de la santé mentale résultant d'une appréciation globale de tous les aspects de la vie (Diener et Lucas, 1999; Ryan et Deci, 2001) en termes de bons sentiments (émotions), d'évitement de la douleur ou de satisfaction (Bradburn, 1969; Diener, 1984).
D'autre part, l'approche eudémonique s'inscrit dans une doctrine éthique estimant que chaque personne est obligée de connaître et vivre en accord avec son Daemon, sa vraie nature et dans l'actualisation continue de son potentiel humain (Norton, 1977). L'eudémonisme se traduit donc comme une vie heureuse conditionnée par "l'*autoresponsabilité*" et "*l'autovérité*" selon les deux grands impératifs grecs : d'abord, connaissez-vous et ensuite, choisissez-vous ou devenez ce que vous êtes (Ryff et Singer, 2008). Cette perspective s'intéresse plutôt au bien-être « *psychologique* » correspondant à l'ampleur avec laquelle une personne perçoit vivre en cohérence avec ses valeurs (Waterman, 1993). Cette vision du bien-être présume qu'une personne n'est jamais entièrement satisfaite de sa vie, qu'elle reste dans l'expectative d'atteindre ses objectifs de vie (Telfer, 1980) et qu'elle cherche à développer son potentiel (Ryan et Deci, 2001).

**La perspective de la rareté des ressources et le conflit travail-famille (CTF)**

La perspective de la rareté des ressources a été largement adoptée par les chercheurs (Eby et al., 2005; Kirchmeyer, 1992) dans l'analyse des liens entre les sphères de vie professionnelle et personnelle. Selon cette perspective, comme les personnes ont une quantité limitée de temps, d'énergie et d'attention pour assumer des rôles multiples, elles risquent d'épuiser leurs ressources si elles ne les gèrent pas adéquatement (Parasuraman et Greenhaus, 2002). C'est dans cette perspective que les auteurs Greenhaus et Beutell (1985) ont défini le CTF comme une forme de tension de rôle dans laquelle les exigences professionnelles et familiales sont jusqu'à un certain point incompatible, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rende difficile l'implication dans l'autre rôle. Ces derniers auteurs distinguent trois sources de conflits interrôles: le temps, l'énergie et les comportements. Ainsi, le temps consacré dans un rôle rend plus difficile la possibilité d'investir du temps dans un autre rôle. Similairement, la pression pour assumer un des rôles réduit l'énergie que la personne aura pour répondre aux demandes

dans un autre rôle. Finalement, chaque sphère de vie peut exiger des personnes d'adopter des attitudes ou des comportements différents. Pensons, par exemple, à la rationalité que peut exiger le travail et à l'émotivité que peuvent requérir les relations familiales. Au cours des dernières années, des auteurs ont mis en avant que le CTF s'avère bidirectionnel, les exigences du travail pouvant limiter la capacité à assumer les responsabilités familiales (conflit T → F) et réciproquement (conflit F → T) (Frone et al., 1992, 1997).

À ce jour, une multitude de chercheurs ont analysé l'ampleur, les déterminants et les impacts des conflits travail-famille auprès de travailleurs locaux (p. ex., Allen et al., 2000; Carlson et al., 2000; Casper et al., 2007; Fiksenbaum, 2014; Frone et al., 1992, 1997; Greenhaus et Powell, 2003; Kelly et al., 2008; Kossek et Ozeki, 1998; St-Onge et al., 2002). Des méta-analyses confirment les effets néfastes du CTF tant sur les plans familial, organisationnel que sociétal, notamment sur la satisfaction envers le travail, le conjoint ou la famille, sur l'engagement envers le travail, l'organisation ou la famille, sur l'absentéisme, le roulement, la performance au travail, l'épuisement, la dépression, l'abus de drogues, la tension nerveuse, etc. (p.ex., Byron, 2005; Ford et al., 2007; Kossek et al., 2011).

## La perspective rationnelle et la perspective des rôles basés sur le genre envers le bien-être et les conflits travail-famille

À ce jour, deux principales perspectives théoriques ont été mises de l'avant pour justifier des différences entre le stress et le conflit travail-famille ressentis par les hommes et les femmes qui travaillent dans leur pays d'origine : la perspective rationnelle et la perspective sexuée des rôles. Il importe de les analyser afin de comprendre le stress et les conflits travail-famille que ressentent les TMI.

***La perspective rationnelle ou objective***

Selon une perspective rationnelle (Gutek et al., 1991), plus une personne accorde d'énergie à une sphère de sa vie ou à un rôle – professionnel ou familial --, plus le potentiel de ressentir un conflit est élevé. La prémisse selon laquelle un nombre d'heures plus élevé consacré à une sphère va intensifier la perception d'un conflit mène à proposer plusieurs hypothèses. Par exemple, on peut penser que les personnes qui consacrent plus d'heures par semaine à leur travail qu'à leur famille, vont ressentir plus de conflits T → F que de conflits F → T et ce, quel que soit leur genre. Comme les études montrent que les femmes accordent plus d'heures par semaine aux responsabilités hors travail que les hommes, cette théorie prédit que les hommes devraient ressentir plus de conflits T → F que les femmes alors que les femmes devraient ressentir plus de conflits F → T que les hommes. Ces propositions ont été appuyées par des études (p. ex., Keith et Schafer, 1984; Staines et al., 1978; Youngblood, 1984)) Par exemple, Greenhaus et al. (1987) confirment que plus une personne s'engage dans son travail en termes de temps, plus elle ressent de conflits T → F.

## La perspective des rôles basés sur le genre

Le cadre théorique développé par Gove (1972) permet aussi de comprendre les effets du genre sur le bien-être et les conflits travail-famille des personnes. Cet auteur postule que des attentes de rôles en matière de travail et de famille, qui sont propres au genre, expliquent les différences dans le bien-être ressenti par les femmes et les hommes. Selon lui, les rôles sexués liés aux épouses/maris, mères/pères, employé/conjoint sont très importants à considérer. Ainsi, même lorsque les femmes occupent un emploi et qu'elles ont le même état civil que les hommes, elles ressentent un niveau de bien-être inférieur et une surcharge de rôle plus grande en raison des attentes ou des normes sociales qui les pressent d'assumer plus de responsabilités dans la sphère familiale (p.ex., charge des enfants, des parents, entretien, repas…). En somme, les demandes faites aux femmes pour remplir leurs rôles professionnels et familiaux peuvent constituer une barrière à leur réussite professionnelle ou encore, les amener à ressentir que leur famille souffre en raison de leur emploi.

À l'égard du conflit travail-famille, une perspective des rôles basés sur le genre (sexe) propose que, bien que les hommes et les femmes expriment tout autant valoriser plus leur famille que leur travail, les perceptions traditionnelles de rôles imposent ou prescrivent aux femmes et aux hommes d'accorder des niveaux d'importance différents à leurs responsabilités au travail et hors travail (Greenhaus et al., 1987; Gutek et al., 1991): le travail étant plus la responsabilité des hommes, la famille comme l'entretien de la maison étant celle des femmes. Cette vision traditionnelle, dont les origines peuvent être autant biosociales que culturelles, a aussi permis à des auteurs de délimiter les rôles instrumentaux (ceux des hommes) et expressifs (ceux des femmes) (Parsons et Bales, 1955). Tel qu'exprimé par MacDermid (2005, p. 21), "*The focus on gender in work–family theories dates back to seminal ideas from the 1940s that the workplace and family are "separate spheres", and that "families, institutions and society all work best when men and women specialize their activities in separate spheres, women at home doing expressive work and men in the workplace performing instrumental tasks.*"

Malgré que les attributions de rôles aux hommes et des femmes aient changé dans bien des pays au cours des dernières décennies, il est probable que la vision traditionnelle influence encore les perceptions des conflits T → F et F → T que ressentent les employés. En somme, les attentes sexuées à l'égard des rôles peuvent faire en sorte que les femmes et les hommes expriment un conflit de rôle différent de celui prédit par la perspective rationnelle Ainsi, les femmes peuvent ressentir plus de conflits T → F que les hommes alors lorsqu'elles passent le même nombre d'heures au travail. De même, les hommes peuvent ressentir plus de conflits F → T que les femmes alors lorsqu'ils investissent le même nombre heures à la famille qu'elles.

À ce jour, plusieurs chercheurs ont analysé l'effet du genre sur les conflits travail-famille en adoptant deux approches analytiques : la différence de moyennes entre les genres et l'effet modérateur du genre.

Parmi les chercheurs qui ont analysé s'il existe des différences dans les moyennes des confits travail-famille que ressentent les hommes et les femmes, les résultats sont très disparates (Korabik et al., 2008; Voydanoff, 2002). Certaines études ont montré que les hommes éprouvent plus de conflits travail-famille (Duxbury et Higgins, 1991; Livingston et Burley, 1991) alors que d'autres, plus nombreuses, ont montré que les femmes éprouvent plus de conflits travail-famille ou de stress (Burley, 1995; Carlson et al., 2000; Hammer et al., 1997). Des chercheurs ont aussi trouvé que les femmes et les hommes expriment des niveaux semblables de conflits travail-famille (p.ex., Barnett et Gareis, 2006). Une méta-analyse menée par Ford et al. (2007) montre que les hommes et les femmes ressentent des conflits similaires entre leurs deux sphères de vie. Une autre méta-analyse menée par Grzywacz et Marks (2000) ne montre pas de différences de genre dans les exigences familiales comme dans les interférences entre le travail et la famille. Plus précisément, les chercheurs ne trouvent pas que les conflits T → F et F → T varient selon le genre, ce qui renforce d'autres études (Eagle et al., 1997; Frone et al., 1997; Grandey et Cropanzano, 1999).

Parmi les chercheurs qui ont examiné si un lien de causalité entre deux variables peut différer entre les femmes et les hommes, les résultats sont aussi mitigés. Duxbury et Higgins (1991) ont constaté que les femmes qui ressentent plus de conflits travail-famille étaient plus susceptibles de ressentir moins de qualité de vie au travail. Par contre, Huffman et al. (2003) ont trouvé que le nombre d'heures travaillées est plus étroitement lié au conflit travail-famille pour les hommes alors que McElwain et al. (2005) ne trouvent pas de différence entre les femmes et les hommes dans l'analyse du lien entre le temps passé au travail et les conflits travail-famille. Ces derniers trouvent plutôt que les liens entre les exigences familiales et les conflits F→ T et T→ F sont significativement plus élevés pour les femmes. Une étude menée par Hill et al. (2004) montrent que le mariage a un effet négatif significatif plus élevé sur le conflit travail-famille que ressentent les femmes, mais qu'avoir la responsabilité d'un enfant a un effet positif plus élevé sur le conflit travail-famille qu'elles expriment. Finalement, une méta-analyse menée par Kossek et Ozeki (1998) montre que les insatisfactions au travail des femmes ont des effets négatifs plus élevés sur leur satisfaction envers la vie.

En somme, pour les travailleurs locaux, les perceptions à l'égard des confits travail-famille ne semblent pas varier entre les femmes et les hommes, sinon par de légères différences. Cette étude permettra d'explorer si cette similarité quant aux conflits travail-famille s'observe aussi entre les TMI de sexe féminin et masculin.

## L'état des connaissances sur les liens entre les conflits travail-famille (CTF) et le bien-être des travailleurs en mobilité internationale (TMI)

À notre connaissance, aucune recherche n'a analysé en profondeur l'effet du genre sur les liens entre les conflits travail-famille et le bien-être ressentis par les TMI. Les seules études qui analysent les effets du genre à l'égard des TMI confirment des différences dans les prises de décision de sélection de candidats pour l'international (Forster, 1999; Insch et al., 2008; Kollinger, 2005; Vance et al., 2006) ou encore, dans l'acceptation d'une assignation à l'étranger (Adler, 1984, 1987; Davison et Punnett, 1995).

À l'égard des TMI en général (quel que soit leur genre), et des expatriés en particulier, plusieurs auteurs ont expliqué ou confirmé qu'ils sont susceptibles de ressentir plus de conflits travail-famille que les travailleurs locaux en raison de divers facteurs. La nature plus exigeante du travail (p.ex., charge et heures de travail élevé, complexité, ambiguïté, pressions du temps, inflexibilité des horaires, voyages fréquents), le manque d'appui social et l'isolement, l'incompatibilité, l'ambiguïté et le besoin d'adaptation accrus entre leurs responsabilités professionnelles et familiales du fait de différences culturelles, des attitudes du conjoint et des enfants (attentes, désappointements, etc.), sont notamment évoqués (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Fischlmayr et Kollinger, 2010; Grant-Vallone et Ensher, 2001; Harris, 2004; Shaffer et al., 2001a; Shortland et Cummins, 2007; Takeuchi et al., 2002). À ce jour, plusieurs auteurs ont aussi commenté les liens entre les sphères de vie professionnelle et personnelle des TMI (p.ex., Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Takeuchi, 2010) et insisté sur l'importance de l'adaptation de leur conjoint ou de leurs enfants dans la compréhension de de la réussite (ou de l'échec) de l'expatriation et

des attitudes ou comportements au travail des TMI (Black et al., 1991; Black et Stephens, 1989; Caligiuri et al., 1998; Forster, 1992; Hays, 1971; Konopaske et al., 2005; Nash, 1967). Des études ont confirmé que plus les TMI ressentent des conflits travail-famille élevés (Kempen et al., 2015; Mäkelä et Suutari, 2011; Schütter et Boerner, 2013; Shaffer et al., 2001b), plus il importe de les aider à les gérer, car ils ont des effets négatifs sur leurs relations familiales et de couple, leur satisfaction et leur capacité d'intégration à l'étranger (Caligiuri et al., 1998; Lirio, 2014; Takeuchi et al., 2002).
Finalement, sans analyser les différences de genre, un nombre restreint de chercheurs ont étudié les liens entre les conflits travail-famille et le bien-être que ressentent les TMI. L'étude de Grant-Vallone et Ensher (2001), menée auprès de 118 expatriés travaillant à Genève, confirme que l'ampleur du conflit T→F qu'ils ressentent est liée positivement à leur dépression et leur anxiété alors que leur conflit F→T nuit à leur perception de santé en général. Une autre recherche, menée par Van der Zee et al. (2005) auprès de 72 expatriés travaillant pour des multinationales aux Pays-Bas, confirme les effets négatifs du CTF sur leur bien-être psychologique et celui de leurs conjoints. De plus, une étude menée par entrevues auprès d'expatriés autrichiens a confirmé l'importance de leur équilibre travail-famille dans la compréhension de leur bien-être subjectif (Fischlmayr et Kollinger, 2010). Dernièrement, des entretiens menés auprès d'expatriés et de personnes qui reviennent d'une expatriation au sein d'organisations allemandes, confirment que leur bien-être est positivement lié à l'adaptation des membres de leur famille à l'étranger (Schütter et Boerner, 2013). En résumé, considérant l'état des connaissances, cette étude innove en explorant si les liens entre le conflit travail-famille et le bien-être des TMI varient selon qu'ils sont des hommes et des femmes.

# 2. Méthodologie

## Collecte des données et échantillon de recherche

Les données ont été collectées par l'entremise d'un questionnaire électronique autoadministré proposé dans deux langues : anglais et français. La traduction et la calibration des instruments de mesure ont été réalisées avec l'aide de la méthode "back-translation" (Hult et al., 2008). Pour contrer le défi d'identifier et de contacter des TMI (Harrison et al., 2004), nous avons distribué le questionnaire parmi les membres de plusieurs ordres professionnels du Canada, de plusieurs entreprises ayant des activités à l'étranger ainsi que via les réseaux sociaux. Pour répondre au questionnaire, les personnes devaient occuper un poste à plein temps, sinon elles étaient invitées à le transmettre à une personne de son entourage satisfaisant ce critère.
Sur les 325 questionnaires reçus, nous en avons retiré 41 parce qu'ils contenaient un trop grand nombre de valeurs manquantes ou encore, parce que les répondants n'étaient pas des TMI. L'étude a donc été menée auprès de 284 TMI dont 64 % sont à mobilité auto-initiée et 36 %, des expatriés. Les pays d'origine des TMI participants varient : 32 % viennent de l'Amérique du Nord, 39 % d'Europe, 16 % d'Amérique latine, 7 % d'Asie et Océanie et 5 % d'Afrique. Les TMI répondants occupent un emploi dans divers pays : 41 % en Amérique du Nord, 37 % en Europe, 16 % en Asie et Océanie, 5 % en Amérique Latine et 1 % en Afrique. L'échantillon est composé de 59 % de femmes. L'âge moyen des TMI est de 37 ans. Près de 90 % des TMI détiennent un diplôme universitaire et ils travaillent en moyenne 43 heures par semaine. Plus de la moitié des TMI sont mariés, 22 % vivent en union libre, 18 % sont célibataires et 6% sont divorcés. Plus de 60% d'entre eux disent avoir des personnes à charge (enfants ou personnes âgées).

## Mesures des variables

Le bien-être des TMI a été mesuré selon les perspectives hédonique et eudémonique en indiquant leur réponse à chacun des énoncés sur une échelle allant de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement d'accord ». Pour mesurer le bien-être subjectif des TMI, nous avons utilisé l'échelle de satisfaction envers la vie en général de Diener et al. (1985) (5 énoncés, $\alpha = 0.84$). Une analyse factorielle confirmatoire sur cette mesure montre que tous les indicateurs d'ajustement satisfont les seuils d'acceptation [$\chi^2(4) = 6{,}755$, $p < 0{,}05$; Goodness-of- fit index (GIF)= 0,991; Comparative fit index (CFI)= 0,994; Root mean square error of approximation (RMSEA)= 0,049]. Pour mesurer le bien-être psychologique des TMI, nous avons retenu la mesure la plus fréquemment utilisée soit, une version réduite de 9 énoncés ($\alpha = 0{,}74$) -- portant sur l'acceptation de soi, le développement personnel et les buts dans la vie -- de l'échelle originale développée par Ryff et Keyes (1995) (84 énoncés). Une analyse factorielle confirmatoire sur cette mesure montre que tous les indicateurs d'ajustement satisfont les seuils d'acceptation factorielle et indique des niveaux d'ajustement satisfaisants [$\chi^2(4) = 3{,}226$, $p < 0{,}05$; GIF = 0,995; CFI = 1; RMSEA = 0,001].

Le conflit travail-famille (CTF) a été mesuré dans les deux sens (T→F et F→T) à l'aide des deux mesures du CTF du *Survey Work-Home Interference NijmeGen* (SWING, Geurts et al., 2005). La mesure du conflit T→F comprend 9 énoncés (α = 0,89) et celle du conflit F→T, 4 énoncés (α = 0,87) sur lesquelles le répondant devait indiquer leur accord sur une échelle allant de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement d'accord ». Après avoir enlevé un item, l'analyse factorielle confirmatoire montre des niveaux d'ajustement satisfaisants [$\chi^2(41) = 86{,}107$, $p < 0{,}01$; GIF = 0,947; CFI = 0,972; RMSEA= 0,062].

Nous avons aussi mesuré différentes variables démographiques dont l'âge (nombre d'années), le genre (1=homme, 2=femme), l'état civil (1=célibataire, 2=marié, 3=divorce, 4=veuf et 5=union libre), le nombre d'heures de travail par semaine, le nombre d'années de travail (échelle allant de 1=moins d'1 an à 5 =plus de 10 ans), le niveau d'études (1=secondaire, 2=collégial, 3=universitaire 1er cycle et 4= universitaire 2e cycle ou 3e cycle), le statut de couple à double carrière (1=oui et 2=non), le conjoint ayant un emploi (1=oui et 2=non), le type de contrat de travail (1=à durée indéterminée, 2=à durée déterminée et 3= autre type de contrat), le nombre de personnes à charge (nombre).

## Mesure de l'invariance des variables de recherche selon la langue des questionnaires

Comme le questionnaire pouvait être rempli en anglais ou en français, nous avons décidé d'analyser l'équivalence des mesures des variables de recherche afin de vérifier si elle est similaire selon les deux groupes (Vandenberg et Lance, 2000). Pour cela, nous avons considéré la mesure de l'invariance par le Likelhood ratio test (Bollen, 1989), en utilisant la méthode d'analyse confirmatoire multigroupes (Little, 1997), sur les questionnaires en anglais (n = 117) et ceux en français (n = 167). Le tableau 1 indique que les résultats aux indices d'ajustements et les différences de $\chi^2$ des modèles d'invariance configurale et métrique sont satisfaisants, confirmant l'invariance métrique des mesures des variables de recherche entre les répondants français et anglais.

***Tableau 1 :*** *La mesure de l'invariance des variables selon la langue des répondants (français et anglais)*

| Variables | Modèle | $\chi^2$ (ddf) | $\Delta\chi^2$(ddf) | CFI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|
| Bien-être subjectif | Configural (M1) | 30,1(10)** | --- | 0,96 | 0,08 |
| | Métrique (M2) | 38,9(14)** | 8,84(4) | 0,96 | 0,08 |
| Bien-être psychologique | Configural (M1) | 29,06(12) | --- | 0,96 | 0,07 |
| | Métrique (M2) | 32,15(16) | 3,08(4) | 0,96 | 0,06 |
| Conflit T-F (Conflit T→F, Conflit F→T) | Configural (M1) | 207,6 (84)** | --- | 0,93 | 0,07 |
| | Métrique (M2) | 215,3 (93)** | 7,63 (9) | 0,93 | 0,07 |

*** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05*

# 3. Résultats

Le tableau 2 montre les corrélations entre toutes les variables à l'étude au sein des sous-groupes constitués des hommes et des femmes. Trois grandes similarités ressortent entre les réponses des hommes et des femmes qui travaillent à l'international. D'abord, on peut observer que les deux mesures de bien-être (subjectif et psychologique) sont significativement corrélées et ce, tant pour les hommes (r = 0,42**) que les femmes (r = 0.25**). Ensuite, les deux mesures de conflit travail-famille (F→T et T→F) sont aussi significativement corrélées, et ce, tant pour les hommes (r = 0,58**) que les femmes (r = 0.50**). Finalement, conformément à la perspective rationnelle, plus les TMI travaillent un nombre d'heures élevé par semaine, plus ils perçoivent de conflits « travail-famille » et ce tant pour les femmes (r=0,41**) que pour les hommes (r=0,38**). Toutefois, des différences peuvent être observées entre les TMI de sexe féminin et de sexe masculin. Pour les femmes, la présence de personnes à charge est significativement liée à moins de bien-être psychologique (r =- 0,23**) et plus de conflits travail-famille et ce, dans les deux sens mesurés (T→F, r = 0,20* et F→T, r = 0,27**). Pour les TMI de sexe masculin, les deux mesures de bien-être (psychologique et subjectif) et les deux mesures de conflits travail-famille (T→F, F→T) ne sont pas liées à la présence de personnes à charge.

***Tableau 2** : Corrélations entre les variables de la recherche*

| **Hommes** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bien-être subjectif | **1** | **,42**** | **-,30**** | **-,28**** | -,06 | ,02 | -,05 |
| 2. Bien-être psychologique | **,42**** | **1** | -,16 | -,09 | -,00 | -,14 | -,11 |
| 3. Conflit T→F | **-,30**** | -,16 | **1** | **,58**** | -,04 | ,17 | **,38**** |
| 4. Conflit F→T | **-,30**** | -,09 | ,58** | **1** | -,06 | ,06 | ,12 |
| 5. Âge | -,06 | -,00 | -,04 | -,06 | **1** | **,27**** | ,06 |
| 6. N de personnes à charge | ,02 | -,14 | ,16 | ,06 | **,27**** | **1** | ,06 |
| 7. Heures/semaine | -,05 | -,11 | **,38**** | ,12 | ,06 | ,06 | **1** |
| **Femmes** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1. Bien-être subjectif | **1** | **,25**** | **-,23**** | **-,29**** | ,02 | ,15 | ,06 |
| 2. Bien-être psychologique | **,25**** | **1** | **-,30**** | **-,26**** | **-,28**** | **-,23**** | -,10 |
| 3. Conflit T→F | **-,23**** | **-,30**** | **1** | **,50*** | **,26**** | **,20*** | **,41**** |
| 4. Conflit F→T | **-,29**** | **-,26**** | **,50**** | **1** | **,19*** | **,27**** | ,11 |
| 5. Âge | ,02 | **-,28**** | **,26**** | **,19*** | **1** | **,33**** | ,11 |
| 6. N de personnes à charge | ,15 | **-,23**** | **,20*** | **,27**** | **,33**** | **1** | ,13 |
| 7. Heures/semaine | ,06 | -,10 | **,41**** | ,11 | ,11 | ,13 | **1** |
| *** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05* | | | | | | | |

Nous examinerons les différences de genre à l'égard des liens entre les conflits travail-famille et le bien-être des TMI avec les deux grandes approches analytiques utilisées à ce jour par les chercheurs: la différence des moyennes entre les genres et l'effet modérateur du genre.

Le Tableau 3 montre les résultats des analyses des différences entre les moyennes et les écarts-types pour chaque variable en étude, testées par des t-tests. Il apparaît que les hommes et les femmes qui travaillent à l'international ne se distinguent pas significativement sur le plan de la moyenne de leurs réponses aux deux échelles pour mesurer les deux types de bien-être (psychologique et subjectif) et les deux types de conflits travail-famille mesurés (T→F et F→T). Pour les femmes comme pour les hommes, la moyenne des réponses à la mesure du bien-être subjectif est similaire (3,60 pour les femmes vs 3,63 pour les hommes), mais un peu inférieure à celle de la moyenne des réponses à l'échelle de bien-être psychologique qui est aussi semblable selon le genre (4,16 pour les femmes vs 4,06 pour les hommes). Pour les femmes comme pour les hommes, le conflit T→F est similaire (2,73 pour les femmes vs 2,70 pour les hommes) et plus élevé que le conflit F→T qui lui, est aussi semblable pour les femmes et les hommes (1,94 pour les femmes vs 2,04 pour les hommes).

Les seules différences de moyennes significatives entre les femmes et les hommes travaillant à l'international s'observent au niveau de l'âge, du nombre de personnes à charge et des heures travaillées par semaine : comparées aux hommes, les femmes sont significativement plus jeunes (35,8 ans pour les femmes vs 39,8 ans pour les hommes), ont moins d'enfants à charge (0,98 pour les femmes vs 1,30 pour les hommes) et disent travailler un nombre d'heures inférieur (42,8 pour les femmes vs 45,4 pour les hommes).

***Tableau 3** : L'analyse des différences entre les femmes et les hommes qui travaillent à l'international à l'égard des variables de recherche (T-Tests sur les moyennes)*

| | ***Femmes (N=161) Moyenne écart-type*** | ***Hommes (N= 123) Moyenne écart-type*** | ***Total (N=284) Moyenne écart-type*** | ***t- test*** |
|---|---|---|---|---|
| **Bien-être subjectif** | 3,60 | 3,63 | 3,63 | 0,40 |
| | 0,71 | ,77 | 0,70 | |
| **Bien-être psychologique** | 4,16 | 4,06 | 4,17 | -1,88 |
| | 0,59 | ,65 | 0,53 | |
| **Conflit T→F** | 2,73 | 2,70 | 2,72 | -0,18 |
| | ,94 | ,92 | 0,92 | |
| **Conflit F→T** | 1,94 | 2,04 | 1,98 | 0,87 |
| | ,90 | ,89 | 0,96 | |
| **N. heures travaillées/semaine** | 42,82 | 45,4 | 43,95 | **2,85*** |
| | 7,29 | 8,12 | 7,76 | |
| **Âge** | 35,86 | 39,8 | 37,55 | **2,13**** |
| | 8,56 | 9,82 | 9,31 | |
| **N. de personnes à charge** | ,98 | 1,30 | 1,12 | **3,56*** |
| | 1,14 | 1,38 | 1,26 | |
| *** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05* | | | | |

Les Tableaux 4 et 5 montrent les résultats quant à l'effet modérateur du genre. Les tests de l'effet modérateur du genre ont été réalisés avec l'aide du logiciel SPSS et du plugin PROCESS 2,03 (Hayes, 2013). Le Tableau 4 montre les analyses de régression, menées auprès des femmes et des hommes de notre échantillon de TMI, entre les deux mesures du conflit-travail et la mesure de bien-être subjectif après avoir contrôlé pour l'effet des trois variables suivantes : nombre d'heures de travail par semaine, âge et nombre d'enfants à charge. Les résultats montrent que le **conflit T→F** a un impact négatif significatif sur cette mesure de bien-être subjectif (Tableau 4, partie 1) tant pour les femmes (***β***=-0,25**) que pour les hommes (***β***=-0,30*), mais qui ne diffèrent pas significativement selon le genre (tableau 4, partie 2). Autrement dit, le conflit provenant du travail vers la famille nuit au bien-être subjectif des TMI peu importe le genre. Par ailleurs, le **conflit F→T** apparaît avoir un impact négatif sur le bien-être subjectif (Tableau 4, partie 1) qui est significatif pour les femmes (***β***=-0,23*), mais non significatif pour les hommes (***β***=-0,18, ns) sans que ces résultats diffèrent significativement selon le genre (Tableau 4, partie 2). Autrement dit, quoique le conflit F→T ait un effet négatif significatif sur le bien-être psychologique des femmes seulement, cette différence de genre n'est pas statistiquement significative.

***Tableau 4*** *: Les effets des conflits travail-famille* (T→F et F→T) *sur le bien-être subjectif des travailleurs en mobilité internationale (TMI)*

| | **Bien-être subjectif des TMI** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Première partie*** | | | | | | |
| | **Femmes** | **Hommes** | **Femmes** | **Hommes** | **Total** | **Total** |
| *Premier pas* | | | | | | |
| Age | -,04 | -,05 | ,05 | -,10 | -,04 | -,03 |
| Personnes à charge | ,12 | ,05 | ,22 | ,11 | ,09 | ,**16*** |
| Heures semaines | ,01 | -,05 | ,13 | ,05 | -,02 | -,10 |
| Activité conjoint(e) | -,06 | ,05 | -,02 | ,01 | -,00 | -,01 |
| *Deuxième pas* | | | | | | |
| Conflit T→F | -- | -- | **-,30*** | **-,25*** | -- | **-,27**** |
| Conflit F→T | -- | -- | **-,23*** | -,18 | -- | **-,20*** |
| $R^2$ | ,01 | ,02 | ,20 | ,14 | ,01 | ,16 |
| ***Deuxième partie*** | | | | | | |
| | **Bien-être subjectif des TMI** | | | | | |
| **Déterminants** | *Coeff* | *SE* | *t* | *Coeff* | *SE* | *t* |
| Constante | 3,116 | 0,369 | 8,455 | 3,644 | ,355 | 10,264 |
| Genre | ,009 | ,095 | ,091 | -,048 | ,095 | -,500 |
| Conflit T→F | **-,292** | **0,052** | **-5,642** | **----** | **----** | **----** |
| Conflit T→F * Genre | ,030 | ,096 | ,316 | **----** | **----** | **----** |
| Conflit F→T | **----** | **----** | **----** | **-,254** | **,049** | **-5,192** |
| Conflit F→T * Genre | **----** | **----** | **----** | ,039 | ,099 | ,395 |
| Heures/semaine | ,011 | ,006 | 1,827 | ,001 | ,006 | ,208 |
| Personnes à charge | ,138 | ,096 | 1,438 | ,101 | ,096 | 1,057 |
| Âge | -,001 | ,005 | -,244 | -,001 | ,005 | -,279 |
| Activité conjoint(e) | -,012 | ,098 | -,121 | -,054 | ,100 | -,539 |
| Effet conditionnel | **Hommes (B= -0,309**)** | | **Femmes (B= -0,279**)** | **Hommes (B= -0,28**)** | | **Femmes (B= -0,24**)** |
| | R : ,342; R-Sq : ,117; Δ R-Sq : ,000 | | | R : ,318; R-Sq : ,101; Δ R-Sq : ,001 | | |
| ***p ≤ 0,001; *p≤0,00, TMI : travailleurs en mobilités internationales* | | | | | | |

En ce qui a trait au **bien-être psychologique des TMI**, les résultats montrent que le **conflit T→F** a un impact négatif non significatif sur cette mesure du bien-être (Tableau 5, partie 1) et ce, tant pour les femmes (***β***=-0,13ns) que pour les hommes (***β***=-0,17ns) sans différence de genre statistiquement significative (Tableau 5, partie 2). En somme, le conflit provenant du travail vers la famille ne nuit pas de manière statistiquement significative au bien-être psychologique des TMI peu importe leur genre. Par ailleurs, le **conflit F→T** apparaît avoir un impact négatif sur le bien-être subjectif qui est significatif (Tableau 5, partie 1) pour les femmes (***β***=-0,26*), mais non significatif pour les hommes (***β***=-0,02, ns), cette différence de genre étant confirmée par le test de modération et une variation dans le $R^2$ du test de régression (voir Tableau 5, partie 2). La figure 1 illustre cette différence entre les femmes et les hommes quant aux liens entre le conflit F→T et le bien-être psychologique qu'ils expriment ressentir.

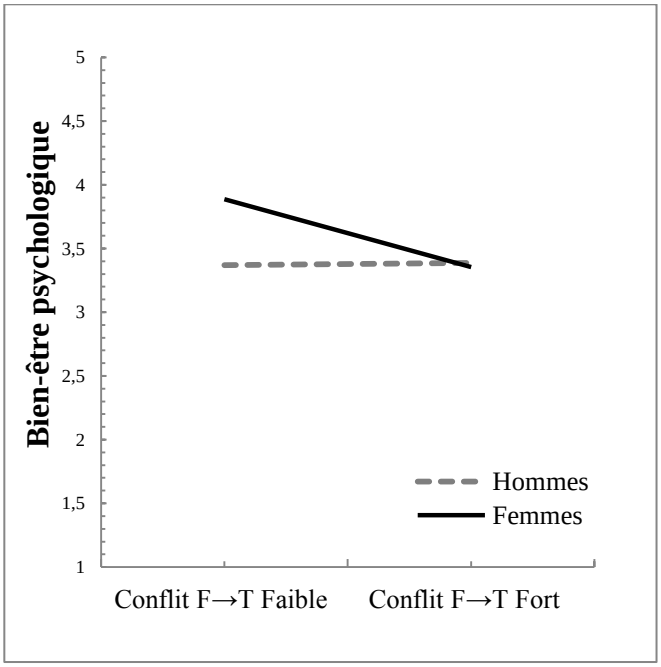
***Tableau 5** : Les effets des conflits travail-famille* (T→F et F→T) *sur le bien-être psychologique des travailleurs en mobilité internationale (TMI)*

| | **Bien-être psychologique des TMI** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Première partie*** | | | | | | |
| **Déterminants** | **Femmes** | **Hommes** | **Femmes** | **Hommes** | **Total** | **Total** |
| *Premier pas* | | | | | | |
| Âge | -,18 | ,05 | -,12 | ,03 | -,08 | -,07 |
| Personnes à charge | ,23 | ,14 | -,15 | -,11 | **-,19*** | **,15*** |
| Heures semaines | ,00 | ,01 | 0,07 | ,08 | -,02 | -,04 |
| Emploi conjoint(e) | ,01 | ,12 | 0,02 | -,11 | ,03 | ,03 |
| *Deuxième pas* | | | | | | |
| Conflit T→F | **---** | **---** | -,13 | -,17 | **---** | -,13 |
| Conflit F→T | **---** | **---** | **-,26*** | -,02 | **---** | **-,20*** |
| $R^2$ | 0,11 | 0,04 | 0,21 | 0,06 | 0,06 | 0,12 |
| ***Deuxième partie*** | | | | | | |

| | **Bien-être psychologique des TMI** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Déterminants** | *Coeff* | *SE* | *t* | *Coeff* | *SE* | *t* |
| Constante | 4,002 | ,258 | 15,50 | 4,184 | ,244 | 17,12 |
| Genre | **,141** | **,066** | **2,123** | ,121 | ,066 | 1,84 |
| Conflit T→F | **-,134** | **,036** | **-3,70** | **----** | **----** | **----** |
| Conflit T→F * Genre | -,060 | ,068 | -,886 | **----** | **----** | **----** |
| Conflit F→T | **----** | **----** | **----** | **-,129** | **,034** | **-,382** |
| Conflit F→T * Genre | **----** | **----** | **----** | **-,138** | **,068** | **-,202** |
| Heures/semaine | ,005 | ,004 | 1,26 | ,001 | ,004 | ,33 |
| Personnes à charge | -,092 | 0,67 | -,137 | -,104 | ,066 | -,158 |
| Âge | -,004 | ,004 | 0,96 | -,003 | ,004 | ,86 |
| AEmplois conjoint(e) | ,077 | 0,69 | 1,12 | ,069 | ,069 | 1,0 |
| Effet conditionnel | Hommes (B= -,101 ns) | **Femmes (B= -0,160**)** | | Hommes (B= -0,05, ns) | **Femmes (B= -0,19**)** | |
| | R : ,320; R-Sq : ,102; Δ R-Sq : ,003 | | | R : ,344; R-Sq : ,118; Δ R-Sq : ,015 | | |

***p ≤ 0,001; *p≤0,00, TMI : travailleurs en mobilité internationale*

***Figure 1**: Les liens entre le conflit F→T et le bien-être psychologique des femmes et des hommes en mobilité internationale*



# 4. Discussion, limites et perspectives de recherche

Cette étude a examiné l'influence du genre sur les liens entre les conflits travail-famille et le bien-être des TMI. D'abord, il importe de noter que la comparaison des moyennes à travers des t-test montre qu'il n'existe pas de différence entre les hommes et les femmes pour les perceptions suivantes : le conflit T→F, le conflit F → T, le bien-être psychologique et le bien-être subjectif. Les TMI de sexe féminin et masculin ressentent en moyenne des conflits travail-famille semblables et deux types de bien-être similaires. Ces résultats sont conformes aux résultats des méta-analyses qui ont comparé les conflits travail-famille des travailleurs locaux (« *domestic employees* » selon (Ford et al., 2007; Grzywacz et Marks, 2000). Ils étendent aussi cette similarité aux mesures du bien-être psychologique et subjectif.
Pour les femmes comme pour les hommes, le conflit T→F est similaire et plus élevé que le conflit F→T qui lui est aussi semblable pour les femmes et les hommes. Que les TMI perçoivent en moyenne plus de conflits T→F que de conflits F→T est cohérent avec les recherches menées auprès des travailleurs locaux (Burke et Greenglass, 1999; Frone et al., 1992; Geurts et al., 2003; St-Onge et al., 2010). Cela peut s'expliquer par une grande perméabilité de la sphère familiale provenant des exigences et de la complexité du rôle professionnel (Frone et al., 1997), une perméabilité qui est susceptible d'être plus élevée à l'international. En effet, bien des facteurs peuvent contribuer à expliquer pourquoi les travailleurs semblent plus laisser leur travail empiéter sur leur famille que la famille empiéter sur le travail : le développement des nouvelles technologies qui permettent de travailler de son domicile, la pression de l'urgence professionnelle et la nécessité de satisfaire des objectifs de travail à court terme, le fait que les responsabilités professionnelles sont plus évaluées formellement et rémunérées pécuniairement à court terme alors que l'investissement familial s'évalue dans le temps et de manière informelle et non financière (qualité des relations avec le conjoint et les enfants, qualité de l'éducation des enfants).

## Les incidences du conflit F→T sur le bien-être des TMI : l'effet marqué du genre

Cette étude a permis d'explorer l'effet modérateur du genre sur les quatre liens entre les deux conflits travail-famille (T→F et F→T) et les deux mesures du bien-être (subjectif et psychologique) auprès des TMI. L'effet du genre est statistiquement significatif sur le lien entre les **conflits F→T et le bien-être psychologique des TMI.** Plus précisément, le conflit F→T apparaît avoir un impact négatif sur le bien-être subjectif qui est significatif seulement pour les femmes qui travaillent à l'international (cette différence de genre étant confirmée par le test de modération et une variation dans le $R^2$ du test de régression). En somme, pour une même perception que leur famille les empêche d'assumer leurs responsabilités professionnelles, les femmes qui travaillent à l'international ressentent significativement moins le sentiment de se développer ou de vivre en accord avec leur valeur (bien-être psychologique) que les hommes. Face aux interférences négatives de la famille sur le travail qui s'avèrent similaires entre les genres, les TMI de sexe féminin réagissent différemment en ressentant significativement moins de bien-être psychologique que les hommes, c'est-à-dire qu'elles ressentent significativement moins l'impression de se développer et de vivre en accord avec leurs valeurs. Pour les hommes, le sentiment de satisfaction face à leur développement personnel ou l'atteinte de leurs buts (bien-être psychologique) n'apparaît pas lié à l'ampleur du conflit F→T qu'ils ressentent. Ce résultat est conforme à celui des auteurs qui ont proposé que ce ne soit pas nécessairement l'ampleur des conflits travail-famille qui varie selon les hommes et les femmes, mais plutôt les attitudes ou les comportements que chacun et chacune adoptent en réponse à ces conflits (Mennino et Brayfield, 2002; Mennino et al., 2005). Il est aussi probable que le sens du lien soit inversé. Moins les femmes perçoivent avoir atteint leurs buts ou s'être réalisées (bien-être psychologique), plus elles estiment que les responsabilités familiales nuisent à leur vie professionnelle alors que pour les hommes, le sentiment de développement ou de réalisation personnelle ne sont pas liés à l'ampleur avec laquelle ils estiment que la famille les contraint dans la réalisation de leur travail. Ce résultat est cohérent avec une autre étude qui montre que la présence d'enfants à charge a un effet positif sur le bien-être des hommes alors qu'il a un effet négatif sur celui des femmes (Rantanen et al., 2005). Aussi, sans que les résultats diffèrent significativement selon le genre, il importe d'observer que le **conflit F→T** semble avoir un impact négatif statistiquement significatif sur le bien-être subjectif des femmes**,** mais non significatif sur celui des hommes qui travaillent à l'international. Autrement dit, bien que le conflit F→T ait un effet négatif significatif sur la satisfaction envers leur vie en général (leur bien-être psychologique) pour les femmes TMI, cette différence de genre n'est pas statistiquement significative.
Ainsi, comparées aux hommes, les femmes qui travaillent à l'international semblent bien plus affectées négativement sur le plan de leur bien-être, tant subjectif que psychologique, par la perception qu'elles ont que leurs responsabilités familiales soient en conflit avec leurs responsabilités professionnelles. Sur le

plan managérial, il importe donc de développer des pratiques qui aideront les travailleuses à l'international à mieux relever leur conflit F→T. Sur le plan académique, ces résultats permettent de reconnaître les limites des recherches, plus nombreuses à ce jour, qui ont analysé seulement le conflit T→F (Powell et Greenhaus, 2010a). Nos résultats sont aussi cohérents avec des travaux antérieurs qui montrent que ce ne sont pas toutes les femmes expatriées qui apprécient les avantages de leur statut à l'étranger et que les défis des femmes expatriées sont bien plus compliqués et étendus que la simple aide qu'offrent leurs employeurs sur le plan de l'entretien ménager (Tzeng, 2006).

**Les incidences du conflit T→F sur le bien-être des TMI : peu de différences selon le genre**

Les effets du conflit T→F sur le bien-être des TMI ne semblent pas être différenciés par le genre, mais plutôt par la mesure du bien-être. En effet, les résultats montrent que le conflit T→F a un impact négatif significatif sur le ***bien-être subjectif*** tant pour les femmes que pour les hommes sans qu'il y ait de différence selon le genre. Autrement dit, le conflit provenant du travail vers la famille nuit à la satisfaction envers la vie en général (bien-être subjectif) des TMI peu importe le genre. Aussi, pour améliorer les perceptions de satisfaction envers la vie en général des TMI, il importe de gérer les exigences de leurs emplois de manière à ce qu'elles ne soient pas trop en conflit avec les exigences familiales.

Toutefois, les résultats montrent que le **conflit T→F** a un impact négatif non significatif sur le ***bien-être psychologique***, et ce, tant pour les femmes que pour les hommes sans différence de genre statistiquement significative. En somme, le conflit provenant du travail vers la famille ne nuit pas de manière statistiquement significative au sentiment de se développer ou de progresser en conformité aux valeurs (bien-être psychologique) des TMI et ce peu importe leur genre. Ainsi, pour les TMI femmes et hommes, la perception d'atteindre ses buts de vie ou de s'accomplir en respect de ses valeurs (bien-être psychologique) n'est pas lié à l'ampleur avec laquelle ils estiment que le travail les contraint dans leur investissement familial : ils peuvent ressentir tout autant ce type de bien-être en ressentant un conflit T→F faible comme élevé.

Les résultats de cette étude contribuent aux connaissances et ouvrent la voie à bien des recherches tant pour les travailleurs en général que pour les TMI, en particulier. D'abord, tel que proposé par Powell et Greenhaus (2010a), cette étude confirme que le conflit F→T (plus que le conflit T→ F) est davantage influencé par le genre alors que ce type de conflit a été beaucoup moins étudié. Il importe donc d'approfondir les causes comme les conséquences du conflit F→T, conflit sur lequel les organisations ont moins de contrôle et sur lequel ils sont plus prudents d'intervenir par respect de la vie privée de leurs employés, une exigence légale dans certains pays. Aussi, pour les recherches futures, il importe d'explorer les déterminants comme les incidences du bien-être subjectif et psychologique, car ils apparaissent comme des concepts distincts différemment influencés par les perceptions des conflits travail-famille et le genre.

Il importe de poursuivre l'étude du conflit travail-famille et du bien-être des TMI que nous avons amorcé dans cette recherche. En effet, les relations entre le travail et la famille des TMI sont susceptibles d'être particulièrement complexes et multidirectionnelles (Demerouti et al., 2005) et gagneraient à être encore explorées selon l'approche du « niveau » de conflits, mais aussi selon une approche des « épisodes » de conflits (Maertz et Boyar, 2011). Finalement, des études futures devraient se pencher sur les incidences du genre sur les liens entre les enrichissements travail-famille (F→T et T→F) et le bien-être des TMI. De même, de prochaines études devraient nous permettre d'analyser l'effet de diverses caractéristiques individuelles (personnalité, intelligence culturelle, etc.) et de l'appui social (conjoint, collègues, supérieurs, organisation) sur le bien-être, les conflits et les enrichissements travail-famille ressentis par les TMI.

Il importe de noter certaines limites de cette étude et de proposer d'autres pistes de recherche. La limite la plus importante concerne l'approche transversale de l'étude, car seule une approche longitudinale permettrait de confirmer la causalité des liens entre les variables. De plus, un biais de désirabilité sociale est possible dans les réponses apportées au questionnaire de recherche bien que les résultats des analyses de fiabilité des échelles de mesure réalisées ont montré que ce risque était limité. Par contre, même si les analyses factorielles appuient la qualité des mesures des variables mobilisées, il importe de reconnaître qu'elles ont été développées et utilisées auprès de travailleurs locaux et que les TMI qui ont participé à notre étude œuvrent dans différents pays, dans différents contextes organisationnels, environnementaux et donc, culturels, que nous ne pouvions pas contrôler. Ces éléments font que les résultats de cette étude ne sont pas généralisables et demandent à être confirmés auprès d'un échantillon plus grand.

# Bibliographie

Adler, N. J. (1984). Women in international management-where are they. *California Management Review, 26*(4), 78-89.

Adler, N. J. (1987). Pacific basin managers: A gaijin, not a woman. *Human Resource Management, 26*(2), 169-191.
Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol, 5*(2), 278.
Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review, 41*(2), 233-255.
Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2006). Role theory perspectives on work and family. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 209-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal, 48*(2), 257-281.
Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspetives. *Academy of Management Review, 16*(2), 291-317.
Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management, 15*(4), 529-544.
Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*: John Wiley & Sons.
Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being* (A. Publishing Ed.). Chicago, USA.
Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J.-L., & Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(14), 1921-1937.
Brookfield. (2012). *Global Relocation Trends: 2012 Survey Report*.
Brown, R. J. (2008). Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(6), 1018-1034.
Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work–family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *J Occup Health Psychol, 4*(4), 327.
Burley, K. A. (1995). Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *The Journal of Social Psychology, 135*(4), 483-497.
Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169-198.
Caligiuri, P., & Lazarova, M. (2005). Work-life balance and the effective management of global assignees. *Work and family: An international research perspective*, 121-145.
Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 598.
Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249-276.
Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 28.
Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business, 42*(2), 198-213.
Davison, E. D., & Punnett, B. J. (1995). International assignments: is there a role for gender and race in decisions? *International Journal of Human Resource Management, 6*(2), 411-441.
Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 266-289.
Diener, E. (1984). Subjective well-being *Psychol Bull, 95*(3), 524–575.
Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment, 49*(1), 71-75.
Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being.
Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(3), 595-611.
Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 60.
Eagle, B. W., Icenogle, M. L., Maes, J. D., & Miles, E. W. (1997). The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *The Journal of Social Psychology, 138*(6), 690-709.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124-197.
Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(5), 653-672.
Fischlmayr, I. C., & Kollinger, I. (2010). Work-life balance – a neglected issue among Austrian female expatriates. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(4), 455-487.
Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 57.
Forster, N. (1992). International managers and mobile families: the professional and personal dynamics of trans-national career pathing and job mobility in the 1990s. *International Journal of Human Resource Management, 3*(3), 605-624.
Forster, N. (1999). Another 'glass ceiling'?: The experiences of women professionals and managers on international assignments. *Gender, Work & Organization, 6*(2), 79-90.
Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65.
Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(4), 325-335.
Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of personality, 77*(4), 1025-1050.
Geurts, S., Taris, T. W., Kompier, M., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress, 19*(4), 319-339.
Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. D. (2003). Does Work–Home Interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 532-559.
Gove, W. R. (1972). The relationship between sex roles, marital status, and mental illness. *Social forces, 51*(1), 34-44.
Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 350-370.
Grant-Vallone, E. J., & Ensher, E. A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations, 25*(3), 261-278.
Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior, 31*(2), 200-215.
Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.
Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*(2), 291-303.
Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *J Occup Health Psychol, 5*(1), 111.
Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560.
Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work–family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior, 50*(2), 185-203.
Harris, H. (2004). Global careers: Work-life issues and the adjustment of women international managers. *Journal of Management Development, 23*(9), 818-832.
Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: Roads more and less travelled in research on expatriate experiences. *Research in personnel and human resources management, 23*, 199-248.
Haybron, D. (2008). Philosophy and the Science of Subjective Well-Being. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (Guilford Press ed., pp. 17-43). New York.
Hays, R. D. (1971). Ascribed Behavioral Determinants of Success-Failure among US Expatriate Managers. *Journal of International Business Studies, 2*(1), 40-46.
Hill, E. J., Märtinson, V., & Ferris, M. (2004). New-Concept Part-Time Employment as a Work-Family Adaptive Strategy for Women Professionals with Small Children*. *Family relations, 53*(3), 282-292.

Huffman, A., Payne, S., & Castro, C. (2003). *Time demands, work-family conflict and turnover: A comparison of men and women.* Paper presented at the 17th annual convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., . . . Cavusgil, S. T. (2008). Data equivalence in cross-cultural international business research: assessment and guidelines. *Journal of International Business Studies, 39*(6), 1027-1044.
Insch, G. S., McIntyre, N., & Napier, N. K. (2008). The expatriate glass ceiling: The second layer of glass. *Journal of Business Ethics, 83*(1), 19-28.
Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1984). Role behavior and psychological well-being: A Comparison of Men in One-Job and Two-Job Families. *American journal of orthopsychiatry, 54*(1), 137-145.
Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., . . . Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 305-349.
Kempen, R., Pangert, B., Hattrup, K., Mueller, K., & Joens, I. (2015). Beyond conflict: the role of life-domain enrichment for expatriates. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(1), 1-22.
Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations, 45*(8), 775-795.
Kollinger, I. (2005). Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(7), 1243-1260.
Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(3), 405-426.
Korabik, K., McElwain, A., & Chappell, D. B. (2008). Integrating gender-related issues into research on work and family. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 215-232).
Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139.
Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289-313.
Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482.
Lii, S.-Y., & Wong, S.-Y. (2008). The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 296-313.
Lirio, P. (2014). Taming travel for work-life balance in global careers. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research, 2*(2), 160-182.
Little, T. D. (1997). Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: Practical and theoretical issues. *Multivariate Behav Res, 32*(1), 53-76.
Livingston, M. M., & Burley, K. A. (1991). Surprising initial findings regarding sex, sex role, and anticipated work-family conflict. *Psychological reports, 68*(3), 735-738.
MacDermid, S. M. (2005). (Re) Considering Conflict Between Work and Family. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (Lawrence Erlbaum ed., pp. 19-40). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management, 37*(1), 68-98.
Mäkelä, L., & Suutari, V. (2011). Coping with work-family conflicts in the global career context. *Thunderbird International Business Review, 53*(3), 365-375.
McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 37*(4), 283.
Mennino, S. F., & Brayfield, A. (2002). Job-family trade-offs the multidimensional effects of gender. *Work and Occupations, 29*(2), 226-256.
Mennino, S. F., Rubin, B. A., & Brayfield, A. (2005). Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture. *The Sociological Quarterly, 46*(1), 107-135.
Nash, D. (1967). The fate of Americans in a Spanish setting: a study in adaptation. *Human Organization, 26*(3), 157-163.

Niemistö C, Gribenberg, B., & Ala-Perati, C. (2010). *Male and female attitudes towards international assignments.* Paper presented at the European academy of Management (EURAM), Rome, Italy, May 19-22.
Norton, D. L. (1977). *Personal destinies: A philosophy of ethical individualism* (Vol. 404): Princeton University Press.
Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review, 12*(3), 299-312.
Parsons, T., & Bales, R. F. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*. Glencoe, IL.
Peltokorpi, V., & Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management, 20*(5), 1096-1112.
Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010a). Sex, gender, and decisions at the family→ work interface. *Journal of Management, 36*(4), 1011-1039.
Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010b). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal, 53*(3), 513-534.
Rantanen, J., Pulkkinen, L., & Kinnunen, U. (2005). The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict and Psychological Distress. *Journal of Individual Differences, 26*(3), 155-166.
Richardson, J. (2006). Self-directed expatriation: family matters. *Personnel Review, 35*(4), 469-486.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol, 52*(1), 141-166.
Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719.
Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 13-39.
Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. In Eid, M. and Larsen, R.J. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being* (The Guilford Press ed., pp. 97–123). New York.
Schütter, H., & Boerner, S. (2013). Illuminating the work-family interface on international assignments: An exploratory approach. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research, 1*(1), 46-71.
Shaffer, M. A., David A. Harrison, Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001a). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management, 27*(1), 99-121.
Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001b). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work–family conflict, support and commitment. *Journal of Management, 27*(1), 99-121.
Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y.-P., & Bolino, M. C. (2012). Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences A Review and Future Agenda. *Journal of Management, 38*(4), 1282-1327.
Shortland, S., & Cummins, S. (2007). Work-life balance: Expatriates reflect the international dimension. *Global Business and Organizational Excellence, 26*(6), 28-42.
St-Onge, S., Deschênes, G., & Renaud, S. (2010). Analyse de la relation entre les dispositions personnelles et le conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 609-631.
St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 491-516.
Staines, G. L., Pleck, J. H., Shepard, L. J., & O'Connor, P. (1978). Wives' employment status and marital adjustment: Yet another look. *Psychology of Women Quarterly, 3*(1), 90-120.
Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. *Journal of Management, 36*(4), 1040-1064.
Takeuchi, R., & Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review, 3*(3), 248-290.
Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 655.
Telfer, E. (1980). *Happiness: an examination of a hedonistic and a eudaemonistic concept of happiness and of the relations between them*. Ney York: Macmillan.
Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006). Expatriate adjustment and performance: a critical review. *Handbook of research in international human resource management*, 247.

Tzeng, R. (2006). Gender issues and family concerns for women with international careers: Female expatriates in Western multinational corporations in Taiwan. *Women in Management Review, 21*(5), 376-392.
Van der Zee, K. I., Ali, A. J., & Salomé, E. (2005). Role interference and subjective well-being among expatriate families. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(3), 239-262.
Vance, C. M., Paik, Y., & White, J. A. (2006). Tracking bias against the selection of female expatriates: Implications and opportunities for business education. *Thunderbird International Business Review, 48*(6), 823-842.
Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4-70.
Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes An integrative model. *Journal of Family Issues, 23*(1), 138-164.
Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology, 63*(3), 193-210.
Warr, P. (2007). *Searching for happiness at work* (Vol. 20).
Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(4), 678.
Youngblood, S. A. (1984). Work, nonwork, and withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 106.

# LA FIDELITE DES RESSOURCES HUMAINES : ESSAI DE DEFINITION PAR UNE ETUDE MULTIDISCIPLINAIRE

***Manel BEN ABDELKARIM***
Doctorante
ISG de Tunis

***Samar BEN ARFA***
Doctorante
ISG de Tunis
samar_benarfa@yahoo.fr

## Résumé

Aujourd'hui, le capital humain est considéré plus que jamais comme un avantage compétitif pour toute organisation. Certes, disposer d'un capital humain compétent est l'objectif de toute entreprise qui cherche d'assurer sa pérennité et sa performance. Toutefois, il parait indispensable que ces compétences demeurent dans l'entreprise sans avoir l'intention de quitter et d'obéir à une offre externe. Dès lors, l'objectif d'avoir un personnel fidèle se place en avant et devient l'une des priorités de la Direction RH. Comment, qui et pourquoi fidéliser, ce sont des questionnements que nous tenterons, dans ce travail, d'en trouver des réponses tout en essayant de définir ce concept managérial « la fidélité des RH » qui semble manquer de fondements théoriques. Pour ce faire, nous avons entamé une étude pluridisciplinaire (la finance, le Marketing et la philosophie) afin d'apporter plus de rigueur à notre réflexion.
Ce travail de recherche tentera de disséquer la complexité de ce concept en GRH.

## Mots clés :

Fidélité, rétention, pratiques de GRH.

## Introduction :

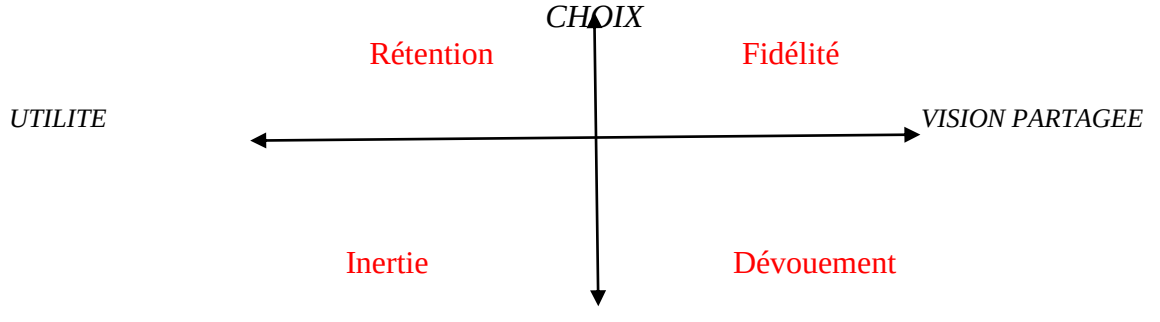
Le capital humain est le cerveau de toute entreprise. Les dernières décennies se marquent par la multitude de travaux qui militent pour la réhabilitation du capital humain (Becker, 1964). Ces études plaident pour sa considération non plus comme une charge mais plutôt comme un avantage compétitif. Le bon recrutement est la clé de réussite de toute entreprise. Il construit la base d'un capital humain valorisant puisque cette phase permet à l'entreprise de disposer des compétences adéquates. Par ailleurs, Il ne suffit guère d'investir dans de bonnes méthodes de recrutement. Toute entreprise cherche à attirer les meilleures compétences. Cependant, les retenir demeure la mission la plus difficile. Il est incontournable de miser sur des éléments de fidélisation efficaces afin de retenir et préserver les meilleurs potentiels, le cerveau de l'entreprise. Ainsi, la question de fidélisation des RH semble s'imposer de plus en plus.
Ce papier cherche à disséquer la complexité de ce concept à savoir la définition et les fondements théoriques de la fidélité.

# 1. Une lecture de la fidélité en GRH :

## 1.1. Définition de la fidélité des salariés :

Plusieurs auteurs ont essayé de définir la fidélité des ressources humaines. Chacun a appréhendé le concept d'un volet précis. Dutot (2004) considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (p 12). Meyssonnier (2005) considère que le salarié s'attache à long terme à son entreprise pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé. Le schéma suivant illustre la recherche de Meysonnier (2005).

**Figure : Les sources d'attachement du salarié à l'entreprise**




2005)

onne perception de son entreprise. Le salarié désire rester dans l'entreprise et perçoit que ses valeurs sont en adéquation avec celles de l'entreprise. La rétention traduit un attachement calculé et raisonné. La décision de rester résulte d'une perception positive de l'entreprise et d'une absence d'alternatifs externes. Le dévouement se rapproche de l'engagement normatif d'Allen et Meyer (1990). Les salariés dévoués développent une conscience professionnelle poussée à l'extrême. L'inertie traduit une faible volonté à rester et une faible adhésion aux valeurs de l'entreprise. Dans ce cas, le salarié s'attache à l'entreprise par habitude et par ancienneté. Ce type de salarié est connu par sa passivité (Thevenet, 1992).

Quant à Paillé (2004), il distingue trois formes de fidélité au travail, *la fidélité réelle, la fidélité conditionnelle et la fidélité de façade*.

**Tableau 1: la typologie de Paillé (2004) de la fidélité**

| Types | Définitions |
|---|---|
| **Fidélité réelle** | la durabilité de la relation de travail existante entre le salarié et son entreprise avec l'adoption de comportement de citoyenneté au travail. |
| **Fidélité conditionnelle** | présente la perception du salarié des récompenses matérielles reçues de son entreprise en contre partie de ses efforts fournis. Ces récompenses doivent être conformes aux attentes du salarié en termes de développement professionnel. |
| **Fidélité de façade** | concerne les employés qui demeurent dans l'entreprise non pas par volonté mais par obligation. Cette obligation de rester reflète soit le manque d'alternatif à l'extérieur soit le désir de garder les opportunités offertes par le poste occupé. |

A la lumière de ces définitions, il semble que la fidélité des salariés se manifeste non seulement par un désintérêt aux opportunités externes, mais également par l'adoption des comportements productifs et

l'éloignement de tout acte volontaire nuisible au bon fonctionnement de l'entreprise. Le processus de fidélisation permet d'assurer la sauvegarde du cœur de métier de l'entreprise. Il évite la perte de ses compétences et de ses connaissances spécifiques. Il est également important de signaler que le processus de fidélisation touche une catégorie particulière de RH, les salariés dont leurs compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise. Cette catégorie présente les potentiels talentueux et les compétences promoteurs et rares connues également par le cerveau de l'entreprise. Cette catégorie est la principale source d'avantage compétitif non imitable et durable.
Conscient de leurs valeurs, cette catégorie a compris que les compétences sont devenues des armes de concurrence que les entreprises se bousculent pour l'acquérir et la garder le plus longtemps possible, ils sont les vrais créateurs de richesse pour l'entreprise. A cet égard, ces personnes détenteurs de compétences et de potentiels recherchés sont les maitres. Ce sont eux qui choisissent leurs patrons et non plus l'inverse. Les entreprises se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de concilier entre les attentes personnelles de ces salariés et leurs objectifs de productivité.
D'après les travaux de Maslow (1954), les attentes et les exigences du salarié ne cessent d'évoluer et de s'amplifier. Ces besoins sont considérés comme des sources de motivation pour l'entreprise. Chaque besoin acquis, cesse d'être une source de motivation et une nouvelle attente s'installe rapidement. De plus, les attentes diffèrent d'un salarié à un autre, d'un secteur à un autre, d'un pays à un autre et d'un temps à l'autre. Autrefois, le travail est considéré comme un but. Il possédait une valeur prépondérante. Aujourd'hui, il est considéré comme un moyen. Les gens estiment aujourd'hui que le travail a la même pondération que la famille et les loisirs. Tous cherchent l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'homme ne cherche plus un poste et un salaire pour subvenir à ses besoins, bien plus il cherche le développement de ses compétences, l'élargissement de sa panoplie de connaissances, la reconnaissance morale, l'estime, le développement de sa carrière…En effet, la relation de travail se fonde de plus en plus sur un échange continu et équitable. La relation salarié-employeur se base sur le principe de donnant /donnant. Face à cette situation, la GRH se mobilise et offre toutes ses pratiques afin de satisfaire les attentes des salariés talentueux et de l'entreprise. C'est à travers ses pratiques que le processus de fidélisation se manifeste.

### 1.2. Etat de l'art et insuffisances:

L'analyse de la littérature spécifique révèle que la plus part des écrits sur la fidélité des employés présente une liste de pratiques croyant stimuler la fidélité des salariés. En d'autres termes, la fidélité est présentée dans la littérature en tant qu'un sujet de consultant. Cette notion manque de soubassements scientifiques et de théories fondatrices. D'ailleurs, la majorité des écrits sont des recherches entamées par des cabinets de consulting ou de recrutement: HAYS, COSE, Robert Half…..un aperçu pour ses études peut être fructueux.
Plusieurs enquêtes ont été menées dans le monde entier dans le but de savoir comment les entreprises procèdent à la fidélisation de leurs RH. Une étude a été menée dans 9 pays du monde par le cabinet de recrutement Robert Half [9] en 2006 auprès des directeurs RH et financiers pour savoir comment les entreprises procèdent à cette question. Comme principaux résultats, cette étude a montré que les entreprises françaises sont un peu en retrait de leurs voisins en matière de fidélisation des potentiels. Cette situation a été expliquée par le fait que la France possède le taux le plus faible dans la mesure de la mobilité des employés. 22 % des salariés gardent leurs emplois plus de 15 ans contre seulement 7 % au Royaume-Uni et 4 % en Australie. De plus, seuls 4 % des salariés français abandonnent leurs postes avant trois ans, contre 10 % au Royaume-Uni. Nous pouvons conclure que cette pratique de GRH reste encore peu développée au sein des entreprises françaises en comparaison avec celles britanniques.

Ces écrits offrent une panoplie de pratiques qui, à leur avis, poussent les employés à rester dans l'entreprise. En effet, ces écrits manquent de rigueur scientifique et de fondements. Cette faille est la principale motivation de ce travail. Nous tentons la construction d'une approche explicative du comportement de fidélité des Ressources Humaines.

## 2. Les fondements théoriques du concept de fidélisation : Un essai de définition

Face à la situation d'absence de rigueur scientifique, une approche multidisciplinaire semble nécessaire pour la définition de la notion de fidélité. Plusieurs champs des sciences de gestion sont capables d'apporter une netteté et une rigueur à notre réflexion et plus précisément la finance et le Marketing

[9] *Half « Fidélisation : les entreprises mettent-elles en place les moyens adéquats pour retenir leurs collaborateurs ? Nouvelle enquête de Robert Half », Communiqué de presse Le 29/04/2010*

(Colle, 2006). Néanmoins, le concept de fidélité se rapproche au concept de rétention des salariés, un sujet développé dans les écrits en GRH, nous allons, entre autres, mettre la focale sur ce concept afin de distinguer la fidélité de la rétention.

## 2.1. Les approches de rétention des employés :

La rétention des employés n'est pas un concept récent. Il s'est apparu depuis l'ère industrielle, et continue d'exister à l'ère de la révolution technologique. Vers les années 20, la relation de travail était dominée par l'approche paternaliste. En d'autres termes, la relation entre l'employé et l'employeur était une relation semblable à celle d'un père et d'un fils. C'est à travers cette affinité que l'employeur fidélise son salarié. Un peu plus tard, entre 1970 et 1980, le marché de travail s'est mouvementé. Les opportunités de travail sont accrues, la mobilisation et le turnover ont suivi la cadence. A cette période, les premiers départs volontaires ont été recensés. Le salarié commence à avoir plusieurs employeurs durant sa carrière. Pour retenir ses salariés, l'employeur s'est concentré sur le développement de facteurs d'hygiène. Ses facteurs ont été classés par Herzberg (1971) en deux types : intrinsèques ou facteurs valorisants-motivation et extrinsèques dites également facteurs d'ambiance-hygiène. Les facteurs d'hygiène sont relatifs aux conditions de travail : chaleur, vibration, salaire, relations professionnelles…Ces facteurs doivent atteindre un seuil minimum pour assurer un niveau de production satisfaisant. Si ces facteurs sont en baisse le travail s'en ressent. Dès que ces facteurs sont pourvus, réduisent et perdent leur caractère de motivant. Par contre, s'il est en hausse la productivité ne s'affecte pas, les facteurs de motivation sont intrinsèques au travail. Ils correspondent aux besoins supérieurs de Maslow (1954). Ils relèvent de l'épanouissement du salarié. Ces facteurs sont source de satisfaction ou d'insatisfaction.

Pour retenir les salariés, l'organisation doit assurer un salaire équitable et un lieu de travail sain et agréable. L'approche de Herzberg (1971) a connu un franc succès. Grâce à la fois à sa simplicité et à son originalité, les gens adhèrent intuitivement à ses fins. Vers les années 90, la théorie de motivation s'est affirmée. Pour retenir un salarié, il faudra satisfaire ses besoins. En effet, la théorie des besoins de Maslow (1954) demeure jusqu'aujourd'hui une source inévitable à l'étude des besoins. En effet, les comportements humains sont dictés selon Maslow par la satisfaction des besoins. Il a hiérarchisé 5 niveaux de besoins : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de se réaliser.

A la suite de cette période, les organisations ont commencé à chercher à se distinguer par un redesign de leur travail. Ils se sont focalisés sur la qualité de leur vie organisationnelle. Les années 1995 ont connu l'effervescence des mesures de ce concept. Les études ont montré que la qualité de la vie dans l'entreprise a un impact sur l'engagement, la satisfaction et la performance des salariés. Dans la même période, un autre concept s'est décliné et s'est affirmé dans les couloirs académiques. La notion de la culture organisationnelle est devenue de plus en plus récurrente et dominante. Les entreprises ont compris que pour se distinguer de la foule des concurrents, il ne suffit guère d'agir sur le salaire et le profit. Il est indispensable de créer des valeurs propres à l'entreprise, des normes de conduites, des rites, soit une culture spécifique et distinctive. La meilleure culture est souvent associée à la libre communication, la participation aux décisions, l'innovation, l'initiative, la fierté d'appartenir à cette firme, le soutien organisationnel, l'éthique…plusieurs études ont montré que le développement d'une bonne culture organisationnelle participe à la réussite, la compétitivité et la croissance de l'entreprise.

Vers les années 2000, une nouvelle tendance est apparue. En effet, pour retenir ses salariés, l'entreprise doit miser sur le savoir et les compétences de ses employés. Plusieurs chercheurs optent pour la concentration sur le cœur de métier de l'entreprise et la sous-traitance des fonctions annexes. Cette stratégie permet une meilleure maîtrise de la fonction principale engendrant un avantage compétitif. En effet, l'entreprise se trouve concentrée sur les employés talentueux, ceux qui détiennent le savoir rare et précieux. L'entreprise doit retenir à tout prix ses talents qui sont fortement recherchés par les concurrents. C'est une mission critique pour l'entreprise. L'employeur doit offrir des stimuli à ces compétences pour refuser les offres externes et demeurer dans l'entreprise.

En récapitulation, nous pouvons dire que le concept de rétention est abordé dans la littérature comme une réponse à un fait de plus en plus connu dans le monde de travail à savoir le départ volontaire. Toutefois, les études ont distingué deux familles de facteurs pouvant entraîner le départ, des facteurs internes à l'entreprise et des facteurs qui lui sont externes. Le concept de la fidélité dépasse cette vision étroite qui se concentre sur le comportement effectif du départ et cherche à comprendre le mécanisme qui pousse le salarié à penser à quitter l'entreprise. De plus, la fidélité consiste à pousser le salarié à choisir son entreprise et à décider d'y rester tout en étant engagé et motivé.

Nous voyons clairement que le concept de fidélité en GRH manque de rigueur et de soubassements théoriques. Soit, Il est abordé comme un sujet de consultant, soit il est limité aux travaux du concept managérial : la rétention des salariés. Afin d'apporter un soubassement solide au concept de la fidélité en

GRH, nous allons creuser dans la Finance (pratiques de fidélisation) et le Marketing (fondements théoriques).

## 2.2. La finance et la gouvernance pour définir la fidélité :

La gouvernance est un champ assez récent paru dans les années 90. Elle présente l'ensemble des mécanismes permettant de limiter l'espace discrétionnaire des dirigeants (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Charreaux, 2001). Elle permet aux actionnaires principalement de s'assurer que l'entreprise dont ils ont un part d'actions, agit en concordance avec leurs propres intérêts. La gouvernance est un garant d'équilibre des forces et de transparence dans l'entreprise.

Plusieurs causes plaident à l'apparition et à l'enracinement de la gouvernance dans la gestion quotidienne de l'entreprise. On peut citer la dispersion du capital causée par les perpétuels changements

| **La fidélité des clients** | **La fidélité des RH** |
|---|---|

organisationnels tels que l'afflux des capitaux étrangers, le capitalisme collectif, le développent des multinationales, l'augmentation de la taille des firmes…. Ces mutations ont glissé le pouvoir des propriétaires de l'entreprise au profit des dirigeants. Ces derniers, sans contrôle, profitent de la situation et bénéficient des gains utopiques entrainant des fraudes comptables (ENRON). Devant cet abus du pouvoir managérial de la part des dirigeants, les actionnaires n'ont plus confiance en eux et cherchent un meilleur contrôle pour préserver leurs intérêts.

Si les causes d'apparition de la gouvernance sont connues, les pratiques de gouvernance sont multiples et variables. Il n'existe pas de modèle universel de gouvernement. La gouvernance change selon la situation de l'entreprise (pays, secteur d'activité, son capital, son chiffre d'affaire…).
L'analyse de la gouvernance ne se limite pas à la relation actionnaires dirigeants mais s'étant à toutes les parties prenantes. La partie prenante qui nous intéresse dans ce travail est « la salarié ». Nous allons chercher comment la gouvernance peut intervenir dans le processus de fidélisation du salarié ?
Aujourd'hui, il parait évident que les ressources humaines de l'entreprise sont la seule source d'un avantage comparatif durable grâce à leur caractère inimitable (Cof 1997 : Charreaux et Desbrières, 1998). Selon la théorie d'enracinement des dirigeants, les potentiels détenteurs du savoir organisationnel sont considérés comme des actifs spécifiques non transférables (Dion et al, 2001 ; Michel 2001). Les entreprises cherchent à garder ses actifs le plus longtemps possible afin de garder leur avantage comparatif et d'assurer ainsi leur productivité.
La gouvernance englobe plusieurs politiques ou plusieurs plans d'actions parmi lesquelles on trouve la politique de rémunération qui cherche à inciter les actifs spécifiques à demeurer dans l'entreprise et à refuser toutes offres externes.

En effet, ce plan d'incitation augmente la dépendance des salariés à elle en augmentant leur coût de sortie et en diminuant leur coût d'opportunité. Parmi les pratiques d'incitation à rester dans l'entreprise nous trouvons: les bonus, l'actionnariat, les stocks options, le plan d'épargne entreprise.

La finance et la gouvernance ont permis de contourner le volet calculé de la fidélité des salariés. L'instrumentalisation de l'homme tant exercée par les financiers est la principale limite de cette approche.

## 2. 3. La fidélité en Marketing :

La fidélité est un concept largement discuté en marketing. La fidélité des personnes aux marques a été discutée très tôt (Guest, 1944). La revue a révélé que la majorité des recherches qui étudient la fidélité des consommateurs ont été réalisées avant la fin des années 70 (Bozzo, 1999). L'utilisation des outils de marketing pour étudier des concepts en GRH est une pratique assez développée dans les recherches en GRH (Liger, 2004). Cette recherche s'aligne à ces études et nous adoptons l'approche de Liger (2004) celle du Marketing des ressources Humaines qui considère le salarié comme un client interne à l'entreprise. Le concept de fidélité en GRH présente des enjeux communs avec la fidélité des consommateurs. Le tableau ci-dessous illustre ces similitudes :

**Tableau 2: similitudes de la fidélité en Marketing et en GRH**

| | |
|---|---|
| La conservation est moins coûteuse que l'acquisition (Mellens et al.1996) | coût élevé du turnover (Chaminade, 2003). |
| Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les occasionnels (Dawkins et Riechheld, 1990) | Un salarié fidèle est beaucoup plus rentable qu'un salarié occasionnel. |
| Essentiel pour la stabilité de l'entreprise (Sharp et Sharp, 1997), elle évite la fluctuation du CA. | une réponse à la pénurie de la main d'œuvre qualifiée (Peretti, 2005) |
| Source d'un bouche à oreille positive (Reichheld, 1996) | Un salarié fidèle contribue à une image positive de l'entreprise (Burgaud, 2001) |
| Un comportement d'achat répété :<br>▪ un désir et non pas une obligation (Bliemel et Eggert, 1998)<br>▪ Le refus des offres des concurrents | Un fort engagement organisationnel<br>• une faible intention de départ (Igalens, 1999)<br>• Un refus des offres externes |

Le Coût du turnover est très élevé. La mobilité des employés coûte chère (Chaminade 2003). De plus, un salarié fidèle est un salarié qui connait les rouages du travail et qui sera certainement beaucoup plus rentable qu'un nouveau recru. Ce dernier doit obligatoirement passer par une période d'intégration dans laquelle il va acquérir les connaissances nécessaires pour devenir productif. La fidélité des salariés se manifeste à travers un fort engagement organisationnel et une faible intention de départ.
Le grand intérêt porté à la fidélité a entraîné un enchevêtrement de définitions et de conceptualisation dans les recherches en Marketing. A ce stade, la question qui se pose : quelle dimension faut-il adopter pour expliquer la fidélité en GRH ? La réponse nécessite une réflexion sur les théories mobilisées dans les études en MKG.

## 2.4. Les théories MKG de la fidélité :

Les théories Marketing de la fidélité ont évolué à travers le temps ce qui a entrainé un changement dans la manière à penser le comportement de fidélité. Frisou a distingué quatre principales familles de théories explicatives de la fidélité nourrissant l'évolution de ce concept. La distinction de ces 4 familles a été élaborée sur la base d'un double clivage. Un premier opposant la conception behavioriste à la conception cognitiviste de la fidélité. Un second clivage traduit la conception de l'échange entre relationnel et transactionnel. Le tableau ci-dessous illustre cet état de l'art.

**Tableau 3: une typologie des fondements théoriques de la fidélité**

| | **Perspective transactionnelle de l'échange (1960-1980)** | **Perspective relationnelle de l'échange (1990-2000)** |
|---|---|---|
| **Paradigme behavioriste** | a) Les théories de l'achat répété | c) Les théories de la relation imposée |
| **Paradigme cognitiviste** | b) Les théories de l'achat préféré ou raisonné | d) Les théories de la relation désirée |

*SOURCE : Frisou (2004)*[10]

Les théories de l'achat répété stipule que plus on achète plus il y a un renforcement du comportement d'achat. Ces théories partagent deux conceptions. La première appréhende l'échange comme une suite de transactions alors que la deuxième conception pense la fidélité comme un échange dont les transactions tendent à se répéter identiquement (Ehrenberg, 2000).
Les théories de l'achat préféré ou raisonné sont une continuité des théories de l'achat répété. Elles s'en distinguent par le fait qu'elles considèrent le comportement d'achat biaisé par un processus

[10] *Reprise par Frisou, 2008.*

psychologique. Le comportement d'achat n'est plus aléatoire. Un processus psychologique basé sur la dimension affective explique l'acte d'achat. Plusieurs études ont essayé d'expliquer l'acte d'achat en se référant à différents concepts. L'acte d'achat a été expliqué à travers l'engagement ou l'attachement du client envers la marque (Lacoeuilhe, 2000), la préférence à elle (Jacoby, Kyner, 1973) ou la sensibilité élevée envers elle (Odin, 1998). En résumé, nous pouvons dire que ces recherches ont essayé de déterminer les causes de l'achat, de mesurer ses effets et de chercher par quelles mesures cet acte produira un nouvel acte d'achat dans la prochaine transaction.

Les théories de la relation imposée appréhendent la fidélité à travers des formes particulières. L'axe commun et central de ces théories explique la relation d'échange entre le consommateur et la marque par des raisons psychologiques et économiques et excluent le désir d'achat. La relation décrit la dépendance durable de la personne à la marque. Parmi les principales théories de cette famille, nous pouvons citer les théories d'engagement psychologique et économique (Kiesler, 1971 ; Williamson, 1985) et la théorie de dépendance (Des Garets et al, 2003).

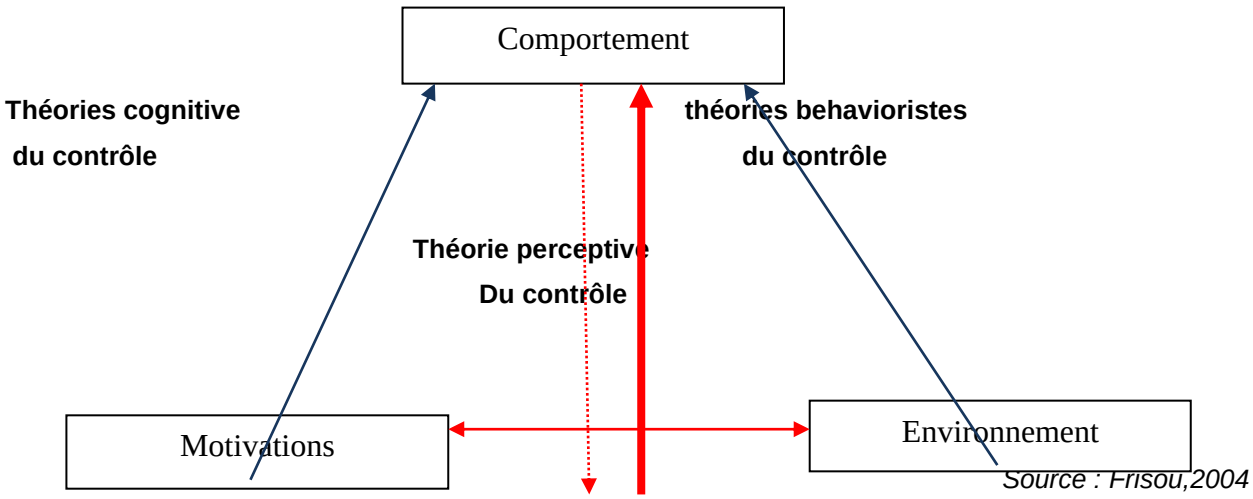
Les théories de la relation désirée confondent la fidélité et la relation d'échange La relation est recherchée et désirée Cette relation est basée sur un engagement volontaire. La confiance du client dans la marque joue un rôle déterminant dans la construction d'une telle relation (Siriex, Dubois, 1999; Gurviez et Korchia, 2002).

La rétrospective des théories MKG présentée ci-dessus montre que le comportement de fidélité est toujours contrôlable soit par un simple marquage cognitif soit par des forces extérieures. Malgré que l'idée du contrôle de la fidélité soit présente, la littérature ne traite qu'au bout des lèvres quelques aspects du contrôle. Les achats répétés sont toujours expliqués par la modèle psychologique de l'apprentissage instrumental alors que les agents renforçateurs ne sont jamais pris en compte (Frisou, 2004)[11]. De plus, les théories behavioristes de la fidélité excluent les variables environnementales. La présentation des théories explicatives de la fidélité nous amène à conclure que le contrôle de la fidélité se fait par le biais de plusieurs intervenants psychologiques et environnementaux. Dans la section suivante nous allons présenter les principales théories du contrôle de l'action.

## Les théories psychologiques du contrôle de l'action

Frisou a détecté trois familles de théories psychologiques qui se basent sur le rôle de l'état interne de la personne et des stimulis de son environnement dans la détermination de son comportement. Le schéma si dessus les illustre.

**Figure : Les théories psychologiques du contrôle de l'action**




*Source : Frisou,2004*

Les théories béhavioristes du contrôle de l'action présentent le positionnement le plus déterministe du comportement. Ce sont les théories les plus anciennes qui rejettent l'influence des états internes (attitudes, motivations, volonté..) dans l'explication des comportements. Ces derniers sont la résultante des stimulis environnementaux. L'apprentissage, les essais et les erreurs ainsi que la répétition déterminent l'évolution du comportement.

[11] *Reprise par Frisou, 2008.*

Les théories cognitivistes du contrôle de l'action présentent le comportement comme la résultante des attitudes, des préférences, des motivations, des buts et des intentions dont dispose la personne. Ces deux familles de théories présentent le comportement comme un résultat directement influencé par les états interne ou par des stimulis externes. Par ailleurs, ces deux familles peuvent se contredire (Powers, 1973). La théorie perceptive du contrôle stipule que l'environnement externe peut présenter des stimulis opposants aux motivations des individus. Le contrôle est un comportement latent qui cherche à rectifier la perturbation que l'environnement a provoqué en vue d'atteindre le comportement désiré.

On peut aussi évoquer l'approche adoptée par Shugan (2005) pour expliquer les théories Marketing de la fidélité.

### Programme de fidélité versus vrai fidélité: l'approche de Shugan 2005

L'efficacité des programmes de fidélité demeure encore mitigée. Plusieurs recherches ont montré le faible impact de ses programmes sur le comportement d'achat des clients (Sharp et Sharp, 2007 ; Mauri, 2003 et Allaway et al, 2006). Par ailleurs d'autres études ont donné des résultats plus encouragent. Certains programmes de fidélité des clients peuvent allonger la durée de la relation entreprise-client (Meyer-Waarden 2007). Encore, ces programmes peuvent augmenter les dépenses des clients en leur faveur (Verhoef 2003 ; Meyer-Waarden 2007). Nous pouvons dire alors que certains programmes ont réussi à augmenter la rétention des clients (Verhoef, 2003). Ce contraste dans les résultats a alimenté la curiosité des chercheurs et leur scepticisme. Entre plaidoyer et réquisitoire, les écrits n'en manquent pas (O'Brien et Jones, 1995; Keh et Lee, 2006 ; Leenheer *et al,* 2007 ; Shugan, 2005). L'étude de Shugan (2005) nous parait intéressante. Il distingue les vrais programmes de fidélité des prétendus programmes de fidélité. Le vrai programme se distingue du second par le fait que le client est considéré comme un actif durable alors que le prétendu programme le considère comme une dette. Cette métaphore comptable illustre la différence.

La conception du vrai programme de fidélité commence par une croyance traduisant qu'il faut semer aujourd'hui pour cueillir plus tard. Ce vrai programme repose sur deux piliers la confiance au client et l'attachement du client. L'entreprise doit s'engager vers le client en lui faisant confiance avant de demander la sienne. Le programme de fidélité est un programme qui bâtit un lien et une relation durable plus qu'il encourage à acheter des biens (Cova, 2005).

Cette panoplie large d'études consacrée à la recherche de la vraie fidélité ou du vrai programme de fidélité parait selon Frisou inutile et même dangereux sur le plan théorique et managérial. Ce genre de pensée présente deux illusions majeures. La première consiste à appréhender la fidélité comme un automatisme. En d'autres termes, il suffit qu'un trait de personnalité existe ou qu'un stimuli externe s'active pour que le comportement de fidélité se manifeste. Ces approches omettent le poids de la concurrence qui est fort pesant. Cette concurrence de plus en plus rude et agressive alimente l'infidélité des clients. La seconde réside dans la conception passive des pratiques de fidélisation qui s'intéresse que de l'émission. Cette réflexion dictant qu'il suffit d'engager une politique de récompense sur achat pour que les clients seront fidèles est réductrice et passive.

En conclusion, selon Frisou, la fidélité est un processus évolutif sur lequel le manager doit constamment agir. De plus le programme de fidélisation ne peut entraîner une fidélité que si le consommateur y participe. « De même que la fidélité est un contrôle que le consommateur exerce sur son comportement d'achat, de même la fidélisation est un contrôle que le manager doit exercer sur ses actions de fidélisation, pour détecter les freins qui peuvent les entraver » (Frisou, 2010, p.301.)

## 2.5.. La théorie éclectique du contrôle du comportement de fidélité de Frisou (2010):

Les théories marketing de la fidélité présentent le comportement de fidélité comme le résultat des stimulis internes ou externes à savoir les aptitudes psychologiques et les opportunités de l'environnement. Afin d'avoir un comportement de fidélité, il suffit de contrôler ces sources.

Cependant, selon cette théorie, le raisonnement en termes d'achat et de résultat- satisfaction après achat mais plutôt il sera en termes de trajectoires d'achats et de trajectoires de renforcement qui seront obtenues avec les transactions récompensées.

le contrôle du comportement de fidélité est un comportement actif que l'acheteur cherche de concilier et d'ajuster entre l'atteinte de son objectif de fidélité et des opportunités de l'environnement. Ainsi, le comportement de fidélité est la résultante du comportement latent du contrôle du comportement d'achat.

Frisou a identifié deux expressions du comportement d'achat à savoir une expression mentale et comportementale et une autre environnementale. Le tableau ci-dessous illustre cette approche.

| La théorie éclectique du dynamisme du comportement de fidélité | |
|---|---|
| Expression mentale et comportementale | Expression environnementale |
| La trajectoire d'achat manifeste | La trajectoire des renforcements manifeste |
| Le niveau initial d'achat latent | Le niveau initial des renforcements latent |
| A tendance au comportement de fidélité | La propension à l'apprentissage |

## Les expressions mentale et comportementale :

La théorie éclectique traite le comportement de fidélité dans sa dynamique sous une perspective de contrôle sur le long terme. La réflexion sur la fidélité n'est plus centrée sur la satisfaction après achat mais plutôt sur les trajectoires d'achat et des renforcements. En effet, le comportement de fidélité est une évolution du comportement d'achat dont Frisou constate l'intervention de trois concepts centraux à savoir la trajectoire d'achat manifeste d'un client, le niveau initial d'achat latent et la tendance au comportement de fidélité. Le tableau ci-dessous les explique davantage.

| | **Définitions** |
|---|---|
| **trajectoire d'achat manifeste d'un client** | L'évolution sur le long terme des achats effectués pour la même marque |
| **le niveau initial d'achat latent** | Le niveau d'achat de la marque désirée par le client qui peut varier dans le long terme |
| **la tendance au comportement de fidélité** | La tendance latente du client à contrôler ses actions sur le long terme en augmentant ses achats pour la même marque et end épit des situations qui pourraient l'en détourner. |

*Source : Sur la base des travaux de Frisou (2010)*

## L'expression environnementale de la fidélité:

Cette expression conduit le client à chercher les gratitudes offertes par une autre marque dans les conditions définies dans le programme de fidélité auquel il appartient. Le tableau suivant présente les trois concepts suivants qui sont le noyau l'expression environnementale de la fidélité.

| | **Définitions** |
|---|---|
| **La trajectoire des renforcements manifeste** | L'évolution des renforcements obtenus sur le long terme par le client lorsqu'il achète la marque |
| **Le niveau initial des renforcements latents** | Le niveau des renforcements recherché par le client |
| **La propension à l'apprentissage** | Une aptitude latente du client à l'apprentissage de la fidélité |

Le contrôle du comportement de fidélité passe par le contrôle de ses trois niveaux environnemental, mental et comportemental.

Pour expliquer la fidélité en Marketing on a tout d'abord cherché à comprendre les théories MKG de la fidélité, puis la théorie éclectique du contrôle du comportement de la fidélité expliquée par Frisou et enfin on va évoquer la subsistance de la théorie éclectique pour analyser la fidélité des RH, exposée toujours par ce même auteur.

### *3.3. La théorie éclectique de Frisou pour expliquer la fidélité des employés:*

Du moment où les employés sont considérés comme des clients interne à l'entreprise, nous pouvons translater les apports de la théorie éclectique pour expliquer la fidélité des RH. Selon les apports de cette théorie, nous pouvons conclure que :

- La recherche de la vraie fidélité des employés et les vrais programmes de fidélisation sont inutiles. L'essentiel réside dans le contrôle de cette fidélité.
- Les programmes de fidélisation ne peuvent pas entrainer seuls la fidélité des employés, ces derniers doivent s'engager et participer activement.
- La fidélité des employés est un processus évolutif sur lequel le manager doit constamment agir.
- La fidélité des employés ne résulte pas du contrôle des stimulus psychologiques interne (théorie cognitive) ou externe (théorie behavioriste).
- Le manager doit constamment agir non seulement sur l'aspect cognitif et comportemental des employés mais également sur le danger des concurrents qui possèdent un pouvoir de contrôle sur les employés à travers leurs offres attrayantes.

Sur la base des approches composites de la fidélité dans les recherches en Marketing et en appliquant une translation habituelle aux études en GRH, la fidélité se présente avec trois facettes attitudinale, comportementale et environnementale.

En effet, la fidélité d'un salarié commence par une disposition à l'égard de l'entreprise (approche attitudinale) qui accouche une volonté d'y rester (approche comportementale) et d'être impliqué tout en refusant toute offre attrayante externe (approche environnementale).

## Conclusion

Dans ce travail, nous avons tenté de définir le concept de fidélité en GRH en creusant dans plusieurs disciplines pour essayer de contourner toutes les facettes de cette notion. On a porté un intérêt particulier à l'approche Marketing, qui a apporté un soubassement solide pour la compréhension de cette notion avec la multitude de théories psychologiques utilisées.
La fidélité a été présentée comme une attitude poussant une personne ayant un fort attachement et une très faible propension à examiner les offres externes, à manifester un comportement positif et bénéfique pour l'entreprise. Ainsi, la fidélité parait avoir deux facettes, l'intention de départ et l'engagement organisationnel.

## Bibliographie

Allaway, A. , Gooner, R. , Berkowitz, D. et Davis, L. (2006). "Deriving and Exploring Behavior Segments Within a Retail Loyalty Card Program". European Journal of Marketing, 40, 1317-1339.
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, 1-18.
Becker, H.S. (1964). « Notes on the concept of commitment ». American Journal of Sociology, 66, 32-42.
Bliemel, F. et Eggert, A. (1998). « Why do they keep coming back ? Customer retention and barriers to change from the customer perspective ». 14th IMP Annual Conference Proceedings, halinen Kaila, Nummela eds, Turku.
Bozo, C. (1999). « fidélité, rétention et inertie des clients industriels: proposition d'un modèle conceptuel ». Actes de l'Association Française du Marketing, éd.jean-claude usunier, patrick hetzel, strasbourg, 911-929.
Burgaud, D. (2001). Le salaire ne fait plus tout, Editions d'organisation.
Chaminade, B. (2003). identifier et fidéliser vos salariés de talent, AFNOR.
Charreaux, G et Desbrières, P. (1998). "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale," Revue Finance Contrôle Stratégie, revues.org, vol.1(2), pges 57-88.
Charreaux, G. (2011). « Quelle théorie pour la gouvernance?De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale ». Working Papers FARGO 1110402, Université de Bourgogne - Crego EA 7317/Fargo (Research center in Finance,organizational ARchitecture and GOvernance).
Coff, R.W. (1997) . « Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory». The Academy of Management Review, 22(2), 374-402
Colle, R. (2006). « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination ». Thèse en sciences de gestion, le 25 novembre, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Cova, B. (1995). Au delà du marché ; quand le lien compte plus que le bien, L'Harmattan, Paris.
Dawkins, J. et Reichheld , F.F. (1990). « Customer Retention as a Competitive Weapon ». Directors and Boards. 14(4), 42-47.
Dawkins, M. S. (1990). « From an animal's point of view: motivation, fitness and animal welfare. Behav ». Brain Sci. 13, 1-61.
Des Garets, V., Lamarque, E. et Plichon, V. (2003). « La relation entreprises-clients: de la fidélité à la dépendance ». Revue française de gestion, 3(144), 23-41.
Dutot, C. (2004). «Contributions aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz ».Thèse de doctorat. Université de Poitiers.
Frisou, J. (2010). « Fidélité et vérité : une question philosophique aux enjeux théoriques et managériaux ». Revue Management et Avenir, 31, 287-303.
Frisou, J., Yildiz, H. (2008). « Les bons points font ils les bons clients ? Dynamique de l'accumulation et dynamique du remboursement ». International Congress «MarketingTrends» Venice.
J Frisou, H Yildiz. (2011). «Consumer learning as a determinant of a multi-partner loyalty program's effectiveness: A behaviorist and long-term perspective» - Journal of Retailing and Consumer Services.
Griffeth, R., Hom, P. 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, 463-488.
Guest, L. (1944). « A Study of Brand Loyalty ». Journal of Applied Psychology, 28, 16-27.
Gurviez, P. et Korchia, M. (2002). « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque ». Recherche et Applications en Marketing, 17(3), 41-62.
Herzberg, F. (1971). Le travail est la nature de l' homme, Paris, EME.
Igalens, J. (1990). « attitudes au travail », in Le Duff R. (sous la direction de), Encyclopédie de gestion et du management, EGM, Dalloz, p. 1237-1238.
Jacoby, J. et David, B.K. (1973) « Brand loyalty vs repeat purchasing behavior ». Journal of Marketing Research, 10, 1-9.
Keh, H. et Lee, H. (2006). "Do Reward Programs Build Loyalty for Services ? The Moderating Effect of Satisfaction on Type and Timing of Rewards". Journal of Retailing, 82, 127-136.
Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief, New York: Academic Press.
Lacoeuilhe, J. et Belaid, S. (2007). « quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque ? ». revue française du marketing, 213, 3-5.
Leenheer, J., Van Heerde, H., Bijmolt, T. et Smidts, A. (2007). "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-selecting Members". International Journal of Research in Marketing. 24, 31-45.
Liger, P. (2004). Le marketing des Ressources Humaines, Paris, Dunod.
Maertz, C.P. et Campion, M.A. (1998). " 25 years of voluntary turnover research: a review and critique', in C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.)". International Review of Industrial and Organizational Psychology, London: John Wiley and Sons, Ltd., pp.49–86.
Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality, New York, Harper and Row.
Mauri, C. (2003). "Card loyalty. A New Emerging Issue in Grocery Retailing". Journal of Retailing and Consumer Services, 10, 13–25.
Mellens, M., Dekimpe, M. G. et Steenkampe, J. B. E. M. (1996)."A review of brand-loyalty measures in marketing". Tijdschrift voor Economie en Management, 41 (4), 507-533.
Meyer-Waarden, Lars. (2007). « The Effect of loyalty Programs on Customer Lifetime duration and share of wallet ». Journal of Retailing, 83, 223 -236.
Meyssonnier, R. (2006). « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°60.
Michel, M. N. (2001). « La gestion des actifs spécifiques humains, le cas des Hommes clés ». thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. et Graske, T. (2001). « How to keep your best employees: Developing an effective retention policy ». Academy of Management Executive, 15(4), 96-109.
O'Brien, L. et Jones, C. (1995). « Do Rewards Really Create Loyalty ». Harvard Business Review, 75-82.
Odin, Y. (1998). « Fidélité et Inertie : Clarification Conceptuelle et Test Empirique ». Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion.
Paillé, P. (2004). La fidélisation des ressources humaines, Economica.
Peretti, J.M. (2005). Ressources humaines et gestion des personnes , Vuibert, Paris
Powers, W.T. (1973). Behavior: The control of perception, Aldine, Chicago.
Reichheld, F. (1996). L'effet loyauté, Dunod, Paris.

Sharp, B. et Sharp, A. (1997). « Loyalty Programs and their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns: a replication and extension ». international journal of Research in Marketing, 14(5), 473-86.
Shugan, S. (2005). “Brand Loyalty Programs: Are They Shams ?”. Marketing Science, 24, 185-193.
Shugan, S. (2005). “Brand Loyalty Programs: Are They Shams ?”. Marketing Science, 24, 185-193.
Sirieix, L. et Dubois, P.L. (1999). « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? ». Recherche et applications en marketing, 14(3), 1-22.
Thevenet, M. (1992). impliquer les personnes dans l’entreprise, Paris Editions Liaisons.
Verhoef, P. (2003). “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development”. Journal of Marketing, 67, 30–45.
Williamson, O. (1980). The Economics Institutions of Capitalism, New York : Free Press.

# LE CONCEPT D'ATTACHEMENT DANS LE CADRE DE LA RELATION SALARIE-ENTREPRISE : QUELQUES APPORTS A LA REFLEXION

***Kaoutar BELABBES***
Docteur en Sciences de Gestion
ATER – Université de Strasbourg –
kbelabbes@unistra.fr

***Résumé :***

Dans des contextes de plus en plus concurrentiels et face à des changements rapides et imprévisibles, la fidélisation du personnel demeure un enjeu majeur pour les organisations. Les entreprises à la recherche de performance doivent impérativement détenir des compétences. Pour l'entreprise, l'objectif vise donc bien à occuper la première place dans la conquête de ressources, de plus en plus rares, afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et demeurer performante sur le marché.
Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante (image de marque, éthique, RSE…). Guilbert et al. (2008), définissent cette responsabilité sociale comme l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Liger (2007) considère que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents, en termes d'image et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Nous souhaitons, à travers ce travail, que le lecteur puisse avoir une définition claire, simple et concrète du concept de l'attachement à l'entreprise. Bien que l'attachement soit un concept très vaste dont il est difficile de cerner les contours, il est possible de l'intégrer dans le champ des recherches portant sur la relation salarié-entreprise.

## Introduction

Dans des contextes généralement très concurrentiels, l'une des préoccupations majeures des entreprises reste la crainte de voir partir leurs « meilleurs » salariés vers d'autres employeurs. En effet, la fidélisation du personnel demeure un enjeu majeur pour les organisations. Par conséquent, le défi auquel celles-ci sont confrontées repose sur la recherche des outils permettant d'attirer et de conserver une main d'œuvre qualifiée et compétente, afin d'assurer leur pérennité. Les entreprises à la recherche de performance doivent impérativement détenir des compétences. Il s'agit donc pour les employeurs, de s'interroger sur les moyens pour faire face à d'éventuelles pertes de salariés qualifiés. La volonté affichée et surtout le besoin des organisations de garder durablement des personnels à fortes compétences, passent par une bonne compréhension de la relation d'implication (Thévenet, 1992, 2000). En effet, les salariés "fidèles" permettent aux entreprises de réaliser des économies sur les coûts de recrutement et de formation. De plus, ces salariés constituent des véritables mémoires sur les pratiques de routine et les connaissances de l'entreprise, sources d'avantage concurrentiel durable (Abidi et Barthe, 2002). Ainsi, le turnover semble depuis longtemps un problème fréquemment traité dans la littérature, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell et al., 2001). Il serait ainsi beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau (Arveiller, 2000).

Dion et al. (2001) pensent que cette « économie des coûts de transaction » constitue l'une des premières motivations des organisations, dans leur quête de fidélisation de leurs ressources.
Les perspectives démographiques françaises font apparaître un regain d'intérêt des entreprises vis-à-vis de la fidélité. En effet, si les mesures d'âges sont apparues très tôt comme un moyen consensuel permettant de réduire les effectifs en douceur, le contexte démographique actuel impose un revirement (Marbot et Peretti, 2006). Il s'agit de gérer le départ à la retraite massif « des papy-boomers », notamment au sein de la population cadre, qui entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations et pose le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire. Ce phénomène va s'accompagner d'une « guerre des talents », car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité (Guilbert et al, 2008). Pour l'entreprise, l'objectif vise donc bien à occuper la première place dans la conquête de ressources, de plus en plus rares, afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et demeurer performante sur le marché.
Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante (image de marque, éthique, RSE…). Guilbert et al. (2008), définissent cette responsabilité sociale comme l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Liger (2007) considère que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents, en termes d'image et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Nous souhaitons, à travers ce travail, que le lecteur puisse avoir une définition claire, simple et concrète du concept de l'attachement à l'entreprise. Bien que l'attachement soit un concept très vaste dont il est difficile de cerner les contours, il est possible de l'intégrer dans le champ des recherches portant sur la relation salarié-entreprise.
En premier lieu, cet article va nous permettre de constater le caractère transversal du concept d'attachement. Ainsi, un des cadres théoriques permettant d'appréhender le concept d'attachement à l'entreprise est celui de l'implication. Or, bien que la notion d'attachement à l'entreprise s'inscrive dans le cadre de référence d'implication organisationnelle, elle s'en distingue. Ainsi, ces deux idées seront explicitées dans la deuxième partie de cet article. Enfin, la dernière partie sera consacrée à la définition du concept d'attachement à l'entreprise du point de vue du salarié.

# 1. La notion d'attachement

## 1.1 Approche psychosociologique de l'attachement

Dans le domaine de la psychologie sociale, les relations qui se construisent, se développent et se défont au cours de l'expérience humaine, sont fortement marquées par la période de l'enfance (Fischer, 1987). A ce propos, la théorie de l'attachement apparaît comme le concept-clef de la deuxième moitié du XX$^{ème}$ siècle. Son inventeur célèbre, John Bowlby s'est intéressé aux effets de la carence de soins maternels qui, selon lui, donne lieu ultérieurement à des relations affectives superficielles, à une absence de concentration intellectuelle, à une inaccessibilité à l'autre, au vol sans but, à l'absence de réaction émotionnelle (Guedeney A., 2002). Selon la théorie de Bowlby (1969), l'attachement est une relation sociale instinctuelle qui se réfère, chez l'enfant, à des dispositions innées, lesquelles se mettent en action en réponse à des attentions ou des prévenances de la mère à son égard. Cette première construction de la relation sociale qu'est l'attachement comporte alors deux dimensions : d'une part, elle est une réponse active à la sollicitude exprimée par les parents quand ils satisfont les besoins physiques de l'enfant (dimension utilitaire), et d'autre part, elle produit des liens en établissant une dimension affective à travers laquelle l'enfant et la mère se sentent intensément liés l'un à l'autre (Fischer, 1987).
En psychopathologie et en psychologie, le sujet d'attachement se référant à l'enfant et son objet, est représenté généralement par la mère ; ou toute autre figure de soin qui peut être le père (Zazzo, 1991), la grand-mère, les grands frères et sœurs, et encore la nounou (Balleyguier, 1999). La théorie de l'attachement s'intéresse donc aux interactions entre l'enfant et ses figures d'attachement pendant les trois premières années de la vie comme facteur de développement émotionnel de l'enfant (Guedeney et al., 1999). Ainsi, dans le cadre de la relation enfant-mère, l'attachement est à la fois une proximité et un

sentiment de sécurité relatifs à l'idée qu'une figure de soutien serait accessible et disponible, et ceci, quel que soit l'âge de l'individu (Guedeney N., 2002).
Montagner (1999) rappelle ainsi que selon Bowlby, il existe chez l'enfant des comportements innés dits d'attachement dont la fonction est de réduire la distance et d'établir la proximité et le contact avec la mère. Les comportements qui augmentent ou maintiennent la proximité ont une fonction de protection (Bowlby, 1991). Dans le même sens, Tourette et Guidetti (1994), se référant également aux travaux de Bowlby, définissent le comportement d'attachement par sa fonction ; celle-ci vise à maintenir la proximité avec un autre individu, ou de la rétablir si elle est compromise.
A partir des recherches antérieures en psychosociologie, il est intéressant de noter ici, que l'individu développe au cours de son existence des liens en accord avec les systèmes de représentations qu'il s'est construit. Ces systèmes lui servent alors de guide au cours des différentes situations relationnelles. L'entreprise en tant que groupement de personnes ou parfois personnifié, peut ainsi représenter un objet d'attachement dans la mesure où celle-ci non seulement ne va pas ébranler, mais au contraire s'accorder avec le système de pensée de l'individu. Elle l'autorise ainsi à continuer de la même manière dans ses relations interpersonnelles.

## 1.2. L'attachement selon les chercheurs en Marketing

L'attachement est très étudié en gestion lorsqu'il s'agit d'explorer par exemple, la relation client-fournisseur ou la relation consommateur-marque. En effet, dans le domaine du marketing, de nombreuses études sur le thème de la fidélité des clients ont été réalisées afin de mieux comprendre la relation d'achat à long terme. Certaines avancées marketing pourraient éclairer notre problématique de l'attachement du salarié à l'entreprise.
Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004). D'après certains spécialistes du marketing, le concept de fidélité traduit l'attachement d'un consommateur ou d'un client à une marque, à un magasin ou à un fournisseur. Par ailleurs, le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (Ricard et Perrien, 1996 ; N'Goala, 1998) a conduit les entreprises à envisager la gestion des clients dans une perspective de long terme (Moulins, 1998). Alors que le marketing transactionnel appréhendait la relation entre le client et le fournisseur comme une suite d'épisodes distincts les uns des autres (Gummesson, 1994, 1997), le marketing relationnel s'apprécie comme un processus continu dans le temps. Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme « l'ensemble des actions marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses ». Cette approche suppose une interaction à long terme entre le client et le fournisseur et une vision temporelle de la relation commerciale (Bozzo, 2000). Bliemel et Eggert (1998) ont étudié la relation d'achat durable et se demandent pourquoi certains clients continuent de s'approvisionner chez un même fournisseur. A travers leur étude de 1998, ils expliquent que les clients développent des relations stables à long terme avec leurs fournisseurs pour deux raisons : soit parce qu'ils le veulent, soit parce qu'ils y sont obligés. Ainsi pour ces auteurs, une relation durable entre client et fournisseur peut signifier fidélité, captivité, inertie ou attachement forcé.
En s'appuyant sur les travaux de Bliemel et Eggert (1998), Meyssonnier (2005) propose d'adapter cette taxinomie à la fonction sociale. A l'instar du comportement d'achat répété, l'auteur considère que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé. Des formes d'attachement sont donc envisageables :
- La fidélité résulte pour un salarié, de sa volonté personnelle de maintenir la relation (Neveu, 1996) et de l'idée qu'il se fait de son entreprise : le salarié décide librement, en toute connaissance de cause, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs.
- La rétention : L'intérêt personnel du salarié guide son attachement à l'entreprise. Il est principalement stimulé par un raisonnement, un calcul personnel (théorie des avantages comparatifs de Becker, 1960) et s'attend à tirer bénéfice du lien avec l'organisation (contractuel de travail de long durée, perspective d'avancement professionnel, rémunération perçue intéressante…).
- L'identification : L'adhésion aux normes et aux valeurs de l'entreprise soutient l'attachement à l'entreprise. Cette attitude est principalement, influencée par une pression externe (exigences de l'entreprise) que le salarié intériorise et s'approprie, le conduisant à s'identifier à son entreprise.
- L'inertie : l'individu ne ressent ni une grande liberté de choix à poursuivre la relation, ni une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le salarié semble s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude et par facilité; a priori une situation « subie » plutôt que choisie.

# 2. Les théories de l'implication

## 2.1. Définitions

Les théories de l'implication reçoivent une attention toujours plus grande de la part des chercheurs en gestion et représentent aujourd'hui un cadre de référence permettant de décrire et de comprendre la relation salarié-entreprise. Le concept d'implication est très sollicité dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en témoigne un nombre étonnant de travaux traitant directement ou indirectement de ce sujet. Il ne s'agit pas ici de faire un état des lieux de cette notion, mais il s'agit plutôt de la situer par rapport au concept d'attachement à l'entreprise. Ainsi, il sera possible de montrer en quoi les notions d'implication et d'attachement sont à la fois différentes et complémentaires.

Le thème de l'implication mobilise l'intérêt de nombreux chercheurs depuis plus d'une cinquantaine d'années (p. ex. Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961 ; Porter et al., 1974 ; Meyer et Allen, 1996 ; Thévenet, 1992). Aujourd'hui encore, ce concept suscite de nombreuses recherches en France comme dans d'autres pays (Bishop et Scott, 2000 ; Bishop et al., 2000 ; Clugston et al., 2000 ; Ellemers, 2001 ; Baruch et Winkelmann-Gleed, 2002 ; Bentein et al., 2002 ; Neveu et Thévenet, 2002 ; Riketta, 2002 ; Stinglhamber et al., 2002 ; Cohen, 2003 ; De Gilder, 2003 ; Van Knippenberg et Sleebos, 2003 ; Herrbach et al., 2004, 2006 ; Paillé, 2004b ; Powell et Meyer, 2004 ; Manville, 2005 ; Benson, 2006 ; Herrbach, 2006 ; Meyer et al., 2006 ; Van Dick et al., 2006 ; etc…).

Les recherches sur l'implication ont souvent éludé la question de sa nature (Charles- Pauvers et Commeiras, 2002). Toutefois, une double perspective, attitudinale et comportementale, est aujourd'hui retenue et bien établie dans la littérature (Salancik, 1977 ; Staw, 1977 ; Scholl, 1981 ; Mowday et al., 1982 ; Reichers, 1985).

Pour résumer les différents travaux sur le sujet, nous pouvons dire qu'alors que l'approche attitudinale s'appuie sur les perceptions qu'a une personne de ses conditions de travail actuelles ou futures au sein d'une organisation (approche prospective), la perspective comportementale considère que les individus sont impliqués plus à l'égard d'une certaine ligne de conduite qu'envers une entité précise (approche rétrospective, qui conduit les individus à justifier leur ligne de conduite) (Meyer et Allen, 1997).

La question de la nature de l'implication n'est pas définitivement tranchée dans la littérature, malgré de nombreux efforts pour tenter de clarifier les débats (Neveu, 2004). Ainsi, selon Mowday et al. (1992), l'implication serait le résultat d'un processus en boucle par lequel une attitude engendrerait des comportements qui, à leur tour, renforceraient l'attitude de départ. De leur côté, Allen et Meyer (1996) ont tenté de rapprocher les deux approches en proposant de considérer l'implication comme un « état psychologique reflétant la relation des salariés à leur entreprise et ayant des implications sur la décision de continuer à rester membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p.62). A l'instar de Neveu (2003), Meyssonnier (2005, 2006) constate que, si l'approche comportementale apparaît quelques fois dans la littérature, la perspective attitudinale de l'implication demeure, à l'heure actuelle, l'approche la plus employée par les recherches, tant anglo-saxonnes que françaises. Ainsi, il apparaît que « l'angle d'approche du phénomène d'implication emprunté par la recherche en gestion privilégie la prise en compte des attitudes, des désirs et des attentes des salariés » (Neveu, 2002, p.30). Toutefois, d'après Neveu (1996), si elle est recevable *a priori* sur un plan conceptuel, la distinction entre les perspectives attitudinale et comportementale de l'implication, éprouve d'importantes difficultés à s'imposer sur le plan méthodologique.

Pour Thévenet (2000, p. 22), si les multiples tentatives de clarification du concept d'implication n'aboutissent pas à des définitions qui emportent l'adhésion de tous, « ce n'est donc peut-être pas là qu'il faut chercher ». Selon lui, ce concept peut aussi s'appréhender en termes de symptômes, du point de vue du salarié impliqué. Ainsi, Thévenet envisage deux types de réponses : d'une part, associer l'implication aux sentiments perçus par les personnes impliquées, et d'autre part, repérer les signes extérieurs de leur implication. Pour Peretti (2001, p.129), l'implication désigne « un investissement d'une personne dans son activité ». Or, bien que l'idée d'investissement puisse être appropriée à la fois à la notion d'implication attitudinale et comportementale, elle désigne, selon Thévenet (2000), un des « symptômes de l'implication ».

Après présentation du concept d'implication suivant différentes approches, nous abordons à présent les questions que cette notion soulève. Ainsi, il sera possible de montrer en quoi les notions d'implication et d'attachement semblent à la fois différentes et complémentaires.

## 2. 2. Implication et attachement : notions proches mais différentes

Un des cadres théoriques permettant d'appréhender le concept d'attachement peut être celui de l'implication (O'Reillt et Chatman, 1986 ; Wils et al., 1992 ; Riketta et Van Dick, 2004). Comme souligné

précédemment, selon Mowday et al. (1979), l'implication est définie comme un attachement psychologique et une identification du salarié à son entreprise.
Lors des travaux antérieures, les notions d'implication et d'attachement sont souvent indifférenciées (Michel, 1991 ; Wils et al., 1992 ; Riketta, 2004) lorsqu'il s'agit d'étudier le lien salarié-entreprise, au même titre d'ailleurs que les notions d'engagement (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Commeiras, 1994 ; Neveu, 1996) et d'identification (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Haslam, 2001 ; Van Knippenberg et Sleebos, 2003 ; Herrbach et al., 2004 ; Riketta et Van Dick, 2004 ; Van Dick, 2004). Ainsi, des confusions s'opèrent entre le concept d'implication et d'autres concepts proches. Selon Paillé (2001), c'est même devenu une habitude. Charles-Pauvers et Commeiras (2002, p.43) regrettent également que ces concepts soient « employés comme synonymes ». O'Reilly et Chatman (1986, p.492) mettent en lumière, de la même manière, « la nécessité d'avoir des définitions théoriques et opérationnelles qui différencient clairement l'implication et ses composantes d'autres concepts proches ».
Meyssonnier (2005) a dénombré au moins trois difficultés soulevées par cette notion : En premier lieu, il arrive souvent que les notions d'implication, d'attachement ou d'identification soient considérées comme des synonymes. Ensuite, une deuxième difficulté porte sur la conceptualisation de l'implication en tant qu'attitude ou intention. Enfin, le troisième problème identifié par cet auteur provient de la traduction en français des termes anglais *involvement* et *commitment*.
Malgré des efforts d'investigation, le concept d'implication demeure encore aujourd'hui, souvent qualifié de complexe et de difficile à discerner des autres notions proches comme celle de l'engagement (Neveu, 1996 ; Paillé, 1997).
Ainsi, compte tenu de la complexité à appréhender le concept d'implication (souvent défini comme de l'attachement et indifférencié de l'engagement), nous préférons dans une perspective attitudinale, parler d'attachement (d'attitude) plutôt que d'implication (intention ou comportement). L'objet de la troisième partie se focalisera sur la définition du concept d'attachement du point de vue des chercheurs en gestion des ressources humaines.

## 3. La notion d'attachement à l'entreprise en GRH

Comme nous l'avions précisé supra, pour les psychosociologues, dans le cadre d'une relation d'attachement, l'individu développe au cours de son existence des liens en accord avec les systèmes de représentation qu'il s'est construit. Ces systèmes lui servent alors de guide au cours des différentes situations relationnelles. L'entreprise en tant que groupement de personnes ou parfois personnifié, peut ainsi représenter un objet d'attachement dans la mesure où celle-ci non seulement ne vient pas ébranler, mais au contraire s'accorder avec le système de pensée de l'individu. Elle l'autorise ainsi à continuer de la même manière dans ses relations interpersonnelles. L'entreprise serait alors objet d'attachement, si elle permet à l'individu une stabilité de ses modes de représentation des choses et des situations interpersonnelles. Ainsi, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, O'Reilly et Chatman (1986) adoptant la perspective de Bowlby, indiquent que l'attachement dans le cadre de la relation salarié-entreprise représenterait une proximité entre l'individu et l'entreprise ; c'est-à-dire que l'individu garde la possibilité de conserver ses modes de pensée et de représentation, et recherche la proximité tout en continuant à rester libre, dans un contexte contraignant (Crozier et Friedberg, 1977). Le salarié se sent proche, lié et perçoit une certaine proximité avec son entreprise dans la mesure où ses caractéristiques personnelles s'accordent avec celles de l'entreprise. « L'attachement psychologique de l'individu à son entreprise reflète le degré par lequel l'individu internalise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation. » (O'Reilly et Chatman, 1986, p.493).
En effet, bien que différente de l'approche psychosociologique, la notion d'attachement à l'entreprise peut se concevoir dans le cadre des sciences de gestion. Cette proposition s'appuie notamment sur l'émergence d'une affirmation consensuelle selon laquelle « l'attachement apparaît comme un des liens sociaux profonds qui forme le noyau des relations ultérieures que chacun peut créer dans sa vie. » (Fischer, 1987 : 29). Dans cette perspective, il est possible de considérer, dans le cadre de la relation employé-organisation, l'attachement du point de vue du salarié, comme « une proximité psychologique entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie » (Meyssonnier, 2005).
D'après ces définitions, nous constatons que ce soit dans le langage courant ou en particulier dans le domaine de la GRH, l'attachement reste souvent considéré comme un sentiment, c'est à dire un lien affectif. Or, l'objectif de notre recherche consiste bien à traiter les autres dimensions. Il s'agit là d'une approche attitudinale du lien salarié-entreprise, prise sous l'angle d'une inclinaison orientée vers un objet, ici l'entreprise. En effet, à notre connaissance peu de recherches ont étudié le concept d'attachement sous cet angle. Ainsi, l'approche de Meyssonnier (2005) nous semble la plus concise. Pour cet auteur, « L'attachement à l'entreprise reflète l'importance que représente cette entreprise pour un salarié et correspond à son choix de maintenir avec elle une relation stable et durable. ». En effet, cette

définition n'apparaît pas le principe de *proximité*. Ce point a été pris en compte par les psychosociologues dans leur approche sur l'attachement. Ainsi, en s'inspirant de la définition de Meyssonnier et en intégrant l'idée de proximité, on définit l'attachement à l'entreprise comme suit:

L'attachement pour un salarié à son entreprise est une attitude qui conduit le salarié à établir une relation stable et durable avec son entreprise. C'est une proximité qui lui permet d'accorder une importance significative à cette entreprise.

Autrement dit, l'attachement du point de vue du salarié, représente la proximité que le salarié perçoit vis-à-vis de son entreprise. Ainsi, pour un salarié attaché à son entreprise, celle-ci joue un rôle fondamental dans sa vie professionnelle, voire dans sa vie tout court. C'est pourquoi, on peut dire qu'il lui accorde une grande considération et qu'il y tient particulièrement. En outre, cette proximité peut être spatiale ou temporelle : spatiale dans le sens où l'entreprise est représentée par des lieux, un groupe et/ou des groupes d'individus, un espace physique, etc, et qui peut impliquer un attachement au lieu considéré; temporelle dans la mesure où le lien avec l'entreprise pour ce type d'attachement est inscrit dans une histoire, relève d'expériences, d'événements passés, présents et probablement à venir et semble donc renvoyer à l'idée de continuité et de durée.

## Conclusion

Dans le cadre de ce travail, nous avons présenté le cadre d'analyse du concept d'attachement à l'entreprise. Cette recherche s'inscrit dans une perspective attitudinale d'une part, et s'appuie sur les théories de l'implication organisationnelle d'autre part. En outre, l'approche psychosociologique a permis d'élargir cette réflexion et contribue ainsi à enrichir le cadre de référence. En se référant aux recherches antérieures, on a pu proposer une définition au concept de l'attachement à l'entreprise.

Ainsi, nous avons identifié dans la littérature quatre situations d'attachement à l'entreprise : la fidélité, la rétention, l'identification et l'inertie. Dans la mesure où les salariés peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations, il n'y aurait donc, non pas un attachement à l'entreprise, mais des situations d'attachement (Meyssonnier, 2005).

En somme, attirer et retenir des personnels ayant des compétences stratégiques représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens, de fidéliser les salariés à haut potentiel. Leur objectif consiste à développer une relation stable avec les plus compétents et d'empêcher qu'ils ne quittent l'entreprise pour se diriger vers les structures concurrentes.

Ainsi, à travers la notion d'attachement à l'entreprise nous avons pu démontrer cette relation et cette proximité entre le salarié et son entreprise. Ainsi, en maîtrisant cette relation stable avec les plus compétents, l'entreprise doit être capable de développer des facteurs stimulant l'attachement des salariés, que l'on nomme parfois « hommes clés », afin de conserver son avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus difficile.

## Bibliographie

Abidi A. et Barthe S. (2002), « Gestion de la relation et orientation individu: un nouveau paradigme d'e-commerce et d'e-management pour fidéliser consommateurs et employés ?», *Actes des XVI*$^{èmes}$ *Journées Nationales des IAE*, Paris, 10-12 septembre.

Allen N.J. et Meyer J.P. (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, p.252-276.

Balleyguier G. (1999), « Le bébé, sa maman et sa nounou », *Le Carnet Psy*, n°48, octobre, p.37-38.

Becker H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.

Bishop J.W. et Scott K.D. (2000), « An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment », *Journal of Applied Psychology*, vol.85, p.439-450.

Bliemel F. et Eggert A. (1998), « Why do they keep coming back ? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective », *14th IMP Annual Conference Proceedings*, Halinen-Kaila, Nummela eds, Turku.

Bowlby J. (1969), *Attachement et perte*, vol. 1 *L'attachement*, (trad. française: Kalmanovitch J., Paris, PUF, 1978).

Bowlby J. (1991), [texte sans titre], in Zazzo R. (1991), L'a*ttachement*, (sous la dir.), Paris, 1$^{ère}$ édition 1979, Delachaux et Niestlé, p.127-139.

Bozzo C. (2000), « Les comportements d'achat stables et durables : fidélité, rétention ou inertie ? Une étude auprès de clients et de fournisseurs industriels », *15*$^{èmes}$ *Journées des IAE*, IAE de Bayonne - Biarritz.

Burgaud, D. (2001), *Le salaire ne fait plus tout*, Paris, Editions d'Organisation.
Charles-Pauvers B. et Commeiras N. (2002), « L'implication : le concept », *in* Neveu J.-P. et Thevenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p.43-69.
Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
Dion D., Paquerot M. et Sueur I. (2001), « La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action », *17ème Congrès de l'Association Française de Marketing (AFM)*, Deauville.
Dutot C. (2004), *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
Etzioni A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations – On power, involvement and their correlates*, New York : The Free Press.
Fischer G-N. (1987), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Presses de l'Université de Montréal, Dunod.
Guedeney A. (2002), « La théorie de l'attachement: l'histoire et les personnages », in Guedeney N.et Guedeney A. (2002), *L'attachement, concepts et applications*, Paris, Editions Masson, coll. Les âges de la vie, p.7-13.
Guedeney N., Morales-Huet M., Rabouam C. et Jeammet P. (1999), « Apports de la théorie de l'attachement aux traitements conjoints parents-bébés: à propos de la construction du cadre et du niveau possible des interprétations », *Le Carnet Psy*, n° 48, octobre, p.25-27.
Guilbert L. et Henda S. (2008), « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire », *5ème journée d'étude sur les carrières*, Lyon, 22-23 mai.
Gummesson E. (1997), « Relationships marketing : the emperor's new clothes or a paradigm shift ? », *Marketing and Research Today*, p.53-60.
Herbach O., Mignonac K. et Sire B. (2004), « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°59, p.973-993.
Kelman H.C. (1958), « Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change », *Journal of Conflict Resolution*, vol.2, p.51-60.
Liger P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
Marbot E. et Peretti J.-M. (2006), *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, 2ème édition.
Meyer J.P. et Allen N.J.. (1997), *Commitment in the workplace : theory, research, and application*, Thousand Oak, CA : Sage.
Meyssonnier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.
Mitchell T.R, Holtom B.C. et Lee T.W. (2001), « How to keep your best employees: developing an effective retention policy », *The Academy of Management Executive*, vol.15, p.96-109.
Montagner H. (1999), « L'imprinting, l'attachement, le lien », *Le Carnet Ps*, n°48, octobre, p.13-15.
Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol.58, p.20-38.
Moulins J.-L. (1998), « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, n°13, p.67-73.
Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
Mowday R.T, Steers R.M. et Porter L.M. (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Beahavior*, vol.14, p.224-247.
N'Goala G. (1998), « La valeur du produit du point de vue du consommateur », In: *Valeur, marché et organisation*, Ed. Jean-Pierre Bréchet. Presses Académiques de l'Ouest, Tome 1, p.199-212.
Neveu J.-P. (2003), « Théories de l'implication », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.699-705.
Neveu V. (2004), *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*, Thèse de doctorat, Université Paris 1.
O'Reilly C. et Chatman J. (1986), « Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, p.492-499.
Paillé P. (2004b), « Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, p.31-46.
Peretti J.-M., (2001), Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 2ème édition.

Porter L.W., Steers R.M., Moway R.T. et Boulian P.V. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, p.603-609.
Reichers A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.465-476.
Riketta M. et Van Dick R. (2004), « Foci of attachment in organizations : a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment » *Journal of Vocational Behavior*, p.1-21.
Salancik G.R. (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief», *in* Staw B.M. et Salancik G.R. (coord.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press.
Scholl R.W. (1981), « Differentiating commitment from expectancy as a motivating force », *Academy of Management Review*, vol.6, p.589-599.
Staw B.M. (1977), « Two sides of commitment », *Communication présentée au Congrès annuel de l'Academy of Management, Orlando, FL*.
Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
Thevenet M. (2000), *Le plaisir de travailler – Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisations.
Tourette c. et Guidetti M. (1994), *Introduction à la psychologie du développement. Du bébé à l'adolescent*, Paris, Arman Colin.
Van Knippenberg D. et Sleebos E. (2003), « Further exploration of the organizational identification concept : identification versus commitment », *Manuscrit non publié*, Université of Amsterdam.
Wils T., Bernard R. et Guerin G. (1992), « Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec », *Relations industrielles*, vol.3, n°47, p.364-384.
Zazoo R. (1991), *L'attachement*, (sous la dir.), Paris, Delachaux et Niestlé, (1ère édition 1979).

# COMPETENCES DES PROFESSIONNELS EN RH ET EFFICACITE DES DRH : UNE ETUDE DE CAS CANADIENNE DANS LE DOMAINE DE L'INGENIERIE-CONSEIL

***Adnane BELOUT***
Professeur
Université de Montréal
Belout.adnane@uqam.ca

***Stéphanie MARTEL***
Doctorante
Université de Montréal
stephanie.martel.1@umontreal.ca

La majorité des théoriciens et praticiens en gestion des organisations sont d'accord qu'une gestion efficace des ressources humaines (RH) constitue un des facteurs clés de la performance organisationnelle (Saba et Dolan, 2013). Or, le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) a connu plusieurs changements au cours des 50 dernières années. Parmi eux, on dénote l'évolution des professionnels en RH en tant que partenaires d'affaires et partenaires stratégiques. En 1988, Ulrich affirmait déjà que le rôle des professionnels en RH était en mutation, s'élargissant au-delà des fonctions traditionnelles RH telles que le recrutement et la rémunération. Il incluait désormais des tâches plus variées et plus complexes telles la planification stratégique, l'amélioration continue, la gestion culturelle. Morin (2006) soulignait que les liens entre la GRH et la performance organisationnelle devenaient un enjeu majeur rendant la maîtrise des compétences des professionnels comme un défi crucial à relever (Ardouin et col., 2009, Chloé Guillot-Soulez, 2015).

Les professionnels en RH, pour mieux s'adapter, sont appelés aujourd'hui à jouer de nouveaux rôles et doivent posséder un vaste répertoire de compétences (Dubois et Rothwell, 2012). Les sphères d'activité dans lesquelles ils agissent sont plus techniques et diversifiées (Ulrich et col., 2007). Selon Cossette (2015), de nouveaux rôles plus stratégiques viennent compléter ceux de partenaires d'affaires. Le défi crucial sera de mettre en œuvre une planification RH avec un alignement sur les stratégies de développement. De tels rôles nécessitent chez les professionnels RH la maîtrise de nombreuses nouvelles compétences. Pour créer un avantage concurrentiel, les professionnels en RH doivent créer de la valeur ajoutée aux parties prenantes (Brockbank et Ulrich, 2005). Les compétences des professionnels en RH semblent donc devenir une condition à l'optimisation de l'efficacité des DRH (Cascio et Boudreau, 2008; Saba et Dolan, 2013).

Pourtant, certains auteurs ont remis en cause les relations positives connues entre les compétences des professionnels et l'efficacité organisationnelle (Merck et Sutter, 2009). Ces derniers ont dénoncé notamment l'illusion d'une gestion des compétences efficace dans les entreprises qui conduirait plutôt à des problèmes de loyauté des employés et d'efficacité. Dans cette recherche basée sur l'approche des constituantes multiples, nous tenterons de déterminer quelles sont les compétences que les membres doivent posséder pour avoir un impact positif sur l'efficacité des DRH et sur la satisfaction des clients. Bien que Belout (1994) ait démontré le lien entre les compétences en RH et la satisfaction des parties prenantes à l'égard des DRH, il n'a pas étudié les compétences-clés que les membres doivent posséder. De plus, ses recherches se sont concentrées sur un seul secteur d'activité très particulier, soit le milieu hospitalier québécois. Ses résultats ont démontré que l'intensité de la relation était faible entre les qualifications des membres des DRH et la satisfaction des clients internes.

Dans cette étude empirique, nous analyserons les liens entre les compétences des professionnels RH et leur impact réel sur l'efficacité des DRH mesuré par l'approche des constituantes multiples. Notre question de recherche principale est : existe-t-il des relations entre les compétences des professionnels en RH dans les DRH et l'efficacité de ces DRH ? Nous tenterons aussi de répondre à la question :

quelles compétences doivent posséder les professionnels RH pour impacter positivement sur l'efficacité des DRH ?

# 1. Cadre Théorique

Les compétences sont définies comme étant une configuration d'attributs psychologiques et d'attributs de nature comportementale qui sont associés à la fois à une performance supérieure dans le cadre de l'emploi et au succès organisationnel (Morin, 2006). Plusieurs chercheurs ont examiné la transformation des compétences des professionnels. Depuis 1996 Kaufman avait identifié les principaux changements et les nouvelles exigences des entreprises et avait évalué comment ceux-ci ont influencé les compétences. Les résultats de ses recherches ont reconnu que les professionnels auraient dorénavant besoin de compétences de gestion et de leadership. Ils devront également développer leurs aptitudes à la négociation, leurs capacités d'analyse, leurs compétences de consultation et de conseillers.

La littérature traite en profondeur l'évolution de la profession RH et les nouvelles exigences face à ces changements. Il faut cependant mentionner que la plupart des travaux sont plus normatifs qu'empiriques. Parmi les études empiriques traitant des compétences des professionnels en RH, rappelons que celles menées par Blancero et col. (1996) et notamment Ulrich et col. (2007) qui présentent des cadres explicatifs très pertinents pour notre étude. Blancero et col. (1996) se sont intéressés aux compétences-clés des professionnels en RH. Une étude de cas sur la compagnie Eastman Kodak (EK) leur a permis d'identifier trois ensembles de compétences; génériques (*core*), quasi-génériques (*leverage*) et spécifiques (*role-specific*). Ils ont trouvé que onze compétences génériques appartenaient à trois catégories à savoir le sens de l'éthique, les compétences reliées à l'ambition et la motivation et celles correspondant au travail d'équipe. Les compétences jointes au sens de l'éthique permettent au professionnel en RH d'harmoniser les exigences avec celles de l'entreprise. Ils permettent aussi le respect des individus, l'honnêteté et la fiabilité.

D'autre part depuis plus de vingt ans, des chercheurs (Brockbank et Ulrich, 2003; Ulrich et col., 2007) ont travaillé sur l'évolution des compétences des professionnels en RH. Le modèle d'Ulrich et col. (1995) a été amélioré grâce à de nouvelles collectes de données. Au cours des premières vagues d'observation, il a été suggéré qu'il y avait trois compétences décisives en RH, peu importe le rôle d'emploi ou le titre, et que celles-ci pouvaient être classées en fonction de leur impact sur la performance; gestion du changement, expertise fonctionnelle et la connaissance des affaires (Ulrich et col., 1995). Une mise à jour des résultats a amené deux autres importantes compétences soit la gestion de la culture et la crédibilité professionnelle (Brockbank et col., 1999). Ce travail a abouti à cinq étapes de collectes de données (1988, 1992, 1997, 2002 et 2007). Les auteurs ont utilisé la même méthodologie de collecte de données basée sur la méthode 360 degrés (sondages), et ce, en impliquant à la fois des professionnels en RH, des employés subalternes, des cadres et autres clients internes. En 2007, 10 000 personnes ont participé à l'étude dans plus de six régions. Ils ont débuté leurs recherches sur les compétences avec trois objectifs principaux : (1) définir les compétences qui ajoutent la plus grande valeur; (2) comprendre comment les professionnels en RH peuvent développer ces compétences le plus rapidement et efficacement possible; (3) déterminer comment ces compétences et les pratiques peuvent être alignées sur la performance de l'entreprise (Ulrich et col., 2007). Les auteurs ont conclu qu'il y a six compétences que les professionnels devraient posséder pour créer une valeur ajoutée. Celles-ci sont l'expertise en RH, l'allié de l'organisation, l'activisme crédible, la gestion des cultures et du changement, la gestion des talents et l'architecte stratégique. Qu'en est-il ?

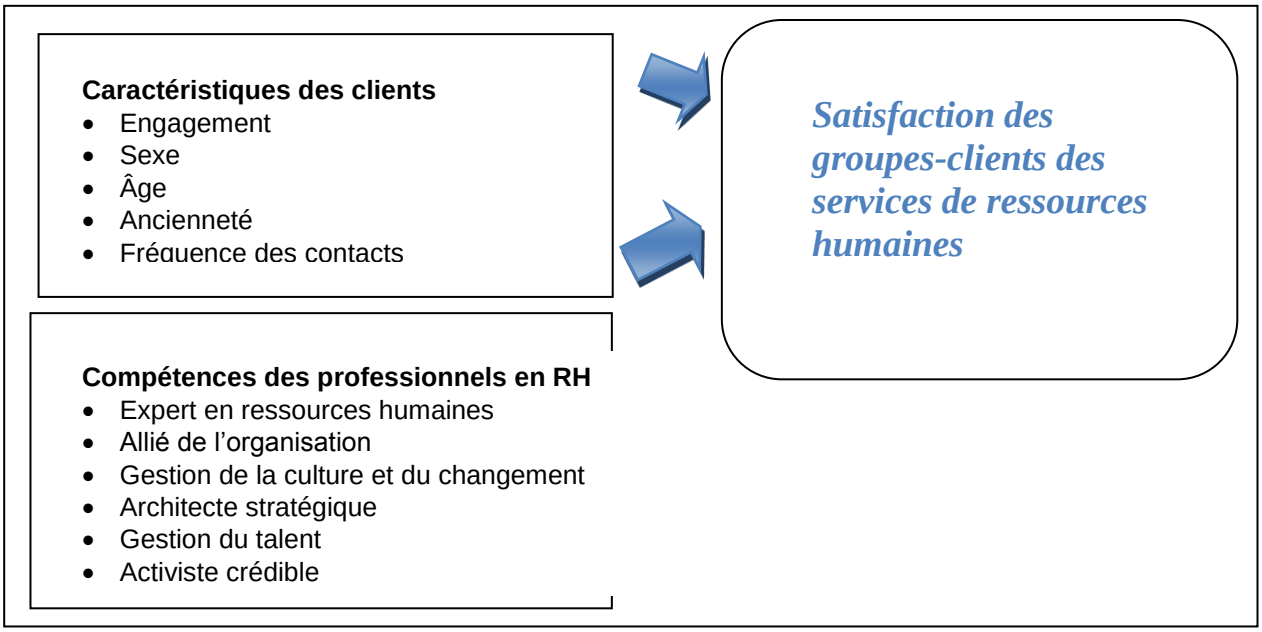
***-Expert en ressources humaines :*** Les professionnels en RH doivent être experts dans leur domaine. Ils doivent être capables de faire leur travail selon les règles de l'art.
***-Allié de l'organisation :*** Les professionnels en RH doivent bien comprendre l'ensemble des fonctions de l'entreprise; marketing, technologies de l'information, finance, recherche et développement, etc. (Ulrich et col., 2007).
***-Architecte stratégique :*** Les professionnels en RH doivent savoir comment l'organisation peut accroître. Ils doivent participer à la mise en œuvre de la stratégie.
***-Gestion de la culture et du changement :*** Le professionnel participe au façonnement de la culture de l'entreprise. Il est le gardien de la culture de l'organisation.
***-Gestion du talent :*** Le professionnel en RH s'assure ici de conserver les talents d'aujourd'hui et de retenir ceux de demain. Il se concentre sur l'intégration des compétences et les implante dans la structure de l'entreprise, ses procédures et ses politiques (Ulrich et col., 2007).

***-L'activiste crédible :*** Tout professionnel en RH doit être crédible. En effet, il est capable de se questionner, de prendre position et d'en faire la synthèse en offrant son point de vue.

### Modèle conceptuel, hypothèses et propositions

Nous proposons un modèle avec 3 groupes de variables, le premier étant lié à la satisfaction des groupes clients (variable dépendante), le deuxième aux caractéristiques des clients et le troisième aux compétences des professionnels en RH (variables indépendantes). Notre modèle d'analyse est représenté à la figure 1. Le modèle vise à expliquer nos deux questions de recherche ainsi que les hypothèses et propositions qui s'y rattachent.

**Figure 1 : Modèle de recherche**




## 2. Les compétences des professionnels en RH comme déterminants de la satisfaction des clients des SRH

### Satisfaction des groupes-clients des services de RH

Nous utilisons dans cette étude la mesure de l'efficacité des DRH selon l'approche des constituantes multiples. Le but de cette approche est de mesurer l'efficacité des services de RH par le degré de satisfaction de leurs clients (Belout et Dolan, 1997). La satisfaction des clients est définie « *par le degré de contentement des clients par rapport à la qualité des services RH..* », Belout, 1994). Dans cette approche, l'efficacité du SRH se base sur trois aspects; les activités du service, les critères d'évaluation et les clients ou les constituantes de l'organisation. Chaque client a ses attentes envers le SRH. Dans cette théorie, l'efficacité d'un SRH est liée à l'efficacité organisationnelle (Tsui,1984). Le concept de «groupes-clients» réfère à ceux qui ont une relation de dépendance avec le service des RH et qui consomment également leurs services.

### Les caractéristiques des clients

Nous avons retenu cinq caractéristiques des clients aux fins de ce mémoire; le sexe, l'âge, l'ancienneté, l'engagement et la fréquence des contacts avec le SRH. Expliquons brièvement ces deux dernières variables.

***- L'engagement***

Un nombre impressionnant de travaux théoriques et empiriques sur l'engagement ont été diffusés au cours des dernières années. Nous avons retenu une des définitions les plus courantes pour désigner l'engagement, soit « l'intensité relative de l'identification des individus et leur engagement envers des organisations » (Mowday et col., 1982).

***- La fréquence des contacts***

Notre variable associée aux caractéristiques des clients est la fréquence des contacts. En effet, ce concept a été purement exploratoire dans l'étude de Belout (1994). L'auteur indique qu'il serait intéressant de différencier un client ayant beaucoup de contacts avec le service des RH et un client ayant peu de relations avec celui-ci.

**Hypothèses et propositions**

Notre modèle se traduit par une hypothèse générale et cinq sous-hypothèses ainsi qu'une proposition générale et six sous-propositions. Nos hypothèses et propositions de recherche se présentent comme suit :

**Tableau 1 : Hypothèses et propositions de la recherche empirique**

| |
|---|
| • **Hypothèse 1 :** Il existe des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH<br>• Hypothèse 1.1 : Il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. |
| • Hypothèse 1.2 : Il existe une relation significative entre le sexe des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.<br>• Hypothèse 1.3 : Il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.<br>• Hypothèse 1.4 : Il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.<br>• Hypothèse 1.5: Il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. |
| |
| • **Proposition 1 :** Il existe des relations entre les compétences des professionnels en RH et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.1 : Il existe une relation entre la compétence « expert en RH » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.2 : Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.3 : Il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.4 : Il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.5 : Il existe une relation entre la compétence «gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH.<br>• Proposition 1.6 : Il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de RH. |

## Méthodologie

Cette recherche est de type exploratoire. Les hypothèses sont construites selon l'approche hypothético-déductive. L'étude est quantitative et qualitative. Outre les analyses statistiques, pour vérifier la relation entre les compétences des professionnels en RH et la satisfaction des groupes-clients, nous recourrons aux entrevues. L'étude est aussi transversale. L'unité d'analyse est le SRH dans une organisation. Nous vérifierons la relation entre les compétences des professionnels en RH, les caractéristiques des clients et le niveau de satisfaction de ces derniers dans une organisation spécifique. Notre niveau d'analyse est l'organisation. Pour comparer les groupes-clients et le SRH, nous compilerons les réponses individuelles pour ensuite en dégager une moyenne sur l'ensemble du groupe. Nous utilisons plusieurs méthodes d'échantillonnages, dont l'échantillonnage par choix raisonné pour choisir notre organisation. Notre organisation sélectionnée œuvre dans le domaine de l'ingénierie-conseil, et ce, dans six sphères d'activité; bâtiment, développement durable, énergie, industriel, infrastructures, et sols, matériaux et environnement.

Nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage stratifié. Nous avons fixé un nombre minimum d'individus de 20 personnes pour chaque groupe-clients. Ces strates ont été déterminées à l'aide de l'organigramme de l'organisation et également des membres du SRH. Les groupes-clients retenus sont : les dessinateurs; les techniciens  les ingénieurs; le personnel de soutien; les directeurs. Deux

questionnaires seront utilisés, soit de type A (adressés aux clients du service de RH) et de type B (adressés au SRH, soit aux professionnels RH). Tous les membres du service, soit huit personnes, recevront le questionnaire qui servira à valider le niveau de compétences du SRH. Les méthodes de collecte de données sont le questionnaire et l'entrevue. Pour la mesure du niveau de satisfaction des groupes-clients, les différentes caractéristiques de ces derniers ainsi que du niveau de compétence des professionnels en RH, nous utilisons le questionnaire. Dans le but de compléter notre cueillette de données, nous avons effectué des entrevues semi-directives avec les professionnels en RH de l'organisation pour évaluer la relation perçue entre les compétences des professionnels RH et le niveau de satisfaction des clients du SRH. Nous avons questionné 4 professionnels RH, individuellement, qui ont dû répondre à des questions sur leurs perceptions des relations potentielles entre la variable dépendante et les variables indépendantes relatives aux compétences.

## Résultats

Au total, 66 personnes ont participé à l'étude. Le taux de réponse, en ce qui concerne notre premier échantillon, est de 66%. Quant à notre deuxième échantillon, les professionnels en RH, 6 questionnaires ont été remplis sur les 8 questionnaires transmis. Ainsi, nous avons un taux de participation de 75 %. Les neuf dimensions de la satisfaction retenues aux fins de cette recherche sont : (1) dotation et planification (2) développement et formation (3) rémunération (4) support aux employés et programme d'aide en emploi (5) évaluation de rendement (6) santé et sécurité (7) respect des politiques (8) respect des législations et (9) innovation en RH. La satisfaction globale est de 3,24 sur 5 (n=66). Le tableau 2 présente les niveaux de satisfaction des différents groupes-clients.

Tableau 2: Niveaux de satisfaction globale selon les différents groupes-clients

| Groupes-clients | Min | Max | Moyenne | Écart-Type | N |
|---|---|---|---|---|---|
| **Dessinateurs** | 2,13 | 4,22 | 3,20 | 0,57 | 12 |
| **Techniciens** | 1,75 | 4,33 | 3,17 | 0,67 | 12 |
| **Ingénieurs** | 2,56 | 4,33 | 3,50 | 0,58 | 15 |
| **Personnels de soutien** | 2,33 | 4,22 | 3,21 | 0,57 | 13 |
| **Directeurs** | 2,22 | 3,78 | 3,10 | 0,48 | 14 |

La satisfaction de l'ensemble des clients du service des RH varie, en moyenne, entre 1,75 et 4,33 sur une échelle possible de 5. Les résultats indiquent qu'en moyenne, la satisfaction est de 3,24 avec un écart-type de 0,58. En ce qui a trait au niveau de satisfaction selon les dimensions, le niveau d'efficacité le plus élevé atteint par le service des RH est de 3,67 avec un écart des données auprès de la moyenne de 0,71 pour la dimension; respect des législations (tableau 11). Quant à la dimension; évaluation de rendement qui renvoie aux activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise, elle semble être celle où les groupes-clients sont le moins satisfaits. En effet, le niveau de satisfaction est, en moyenne de 2,88 avec un écart-type de 0,85. Concernant la satisfaction globale selon les différents groupes-clients, nous pouvons observer que le groupe d'ingénieurs est celui le plus satisfait de l'accomplissement des 9 activités décrites précédemment. On constate qu'ils sont, en moyenne, satisfaits 3,5 sur une échelle de Likert à cinq points. Par contre, les directeurs sont, avec une satisfaction globale de 3,10, le groupe le moins satisfait des activités accomplies par le SRH. Les trois autres groupes soit les techniciens (3,17), les dessinateurs (3,20) et le personnel de soutien (3,21) semblent avoir sensiblement le même niveau de satisfaction face aux dimensions du SRH.

## Analyses bivariées

Au tableau 3, nous présentons l'ensemble des corrélations bivariées. Ces analyses bivariées sont réalisées afin de vérifier nos cinq hypothèses.

Tableau 3 : Matrice de corrélations entre les variables du modèle théorique

| Variables | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Satisfaction** | - | | | | |
| **2. Engagement** | ,190 | - | | | |
| **3. Sexe** | ,100 | -,087 | - | | |
| **4. Âge** | -,217* | ,155 | -.100 | - | |
| **5. Ancienneté** | -,208* | 0,113 | -.152 | ,650** | - |
| **6. Fréquence des rencontres** | ,040 | -,095 | -,126 | -,010 | 0,24 |

***p < 0,1; **p < 0,01**

Notre première hypothèse prévoit qu'il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Cette présomption n'est pas vérifiée statistiquement, car le lien est non significatif (p = ,126). L'engagement des clients ne semble pas influencer sur la satisfaction de ceux-ci. L'hypothèse 1 est donc rejetée. Quant à notre deuxième hypothèse affirmant, qu'il existe une relation significative entre le sexe des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces SRH est rejetée. En effet, le sexe ne relève pas de relation significative avec la satisfaction des clients des SRH (p= ,425). L'hypothèse trois est infirmée : il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces SRH. Nous remarquons une corrélation de faible intensité et négative entre l'âge des clients du SRH et la satisfaction de ces derniers (r = -,217 ; p < 0,1) contrairement à notre hypothèse. Notre quatrième hypothèse sur l'existence d'une relation positive entre l'ancienneté des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis des SRH est infirmée. L'ancienneté des clients du SRH est liée négativement avec la satisfaction (r = -,208 ; p< 0,1). Cette relation demeure également faible. La cinquième hypothèse sur l'existence d'une relation positive entre la fréquence des contacts des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces SRH est rejetée (p = ,753). Le tableau 4 résume nos résultats.

Tableau 4 : Vérification des hypothèses

| | Hypothèses de recherche | État de la confirmation |
|---|---|---|
| **H.1** | Il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. | Non-confirmée |
| **H.2** | Il existe une relation significative entre le sexe des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. | Non-confirmée |
| **H.3** | Il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. | Infirmée<br>*Significatif mais à l'inverse de nos prédictions |
| **H.4** | Il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. | Infirmée<br>*Significatif mais à l'inverse de nos prédictions |
| **H.5** | Il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de RH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. | Non-confirmée |

## L'analyse de contenu

Existe t-il des relations entre les professionnels en RH et le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH ? Nous présentons les liens perçus par les professionnels RH entre nos variables dépendantes et notre variable indépendante.

### Contexte de travail des 4 professionnels en RH

- Le professionnel A agit à titre de conseiller en mobilité internationale. Il est spécialiste en immigration et en transfert de personnels.
- Le professionnel B est principalement axé sur le service à la clientèle. En ce sens, il informe et donne des renseignements relatifs aux RH à l'ensemble des employés de l'organisation.
- Le professionnel C est généraliste en RH. Il s'occupe de dix bureaux de l'organisation œuvrant dans l'ingénierie-conseil, ce qui totalise environ 700 employés, dont 30 gestionnaires. Il travaille dans toutes les sphères RH.
- Le professionnel C est aussi généraliste en RH. Il est une personne-ressource pour les gestionnaires et les employés. Il répond aux questions dans plusieurs activités reliées au RH.

Quels sont donc les liens perçus entre les compétences des professionnels en RH et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH ?

Tableau 5 : Lien perçu entre la compétence «Expert en RH» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;* Directeurs<br>*Plus faible;*<br>Employés de soutien |
| **Entretien (B)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;*Directeurs<br>*Plus faible;*<br>Autres |
| **Entretien (D)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;*<br>Directeurs<br>*Plus faible;* Autres |

On constate que les 4 professionnels perçoivent un lien entre la compétence « expert en RH» et le niveau de satisfaction des groupes-clients (tableau 5). Trois répondants sur quatre croient que la relation entre la satisfaction des directeurs et la compétence expert en RH est plus forte qu'avec les autres groupes (dessinateurs, techniciens, ingénieurs et personnels de soutien). Selon le professionnel C, les questions des employés, la plupart du temps, sont assez simples et reliées à leurs dossiers tandis que celles des directeurs vont avoir un but plus stratégique. Notre proposition sur la relation entre la compétence « expert en RH » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH est **fortement supportée** par les réponses des entrevues.

Tableau 6 : Lien perçu entre la compétence «Allié de l'organisation» et de niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (B)** | Non | Non | Non | - |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (D)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;*<br>Directeurs<br>*Plus faible;* Autres groupes clients |

La majorité des personnes questionnées croient que la compétence «allié de l'organisation» est importante pour l'efficacité de leur SRH (tableau 6). Cette compétence peut s'expliquer par le fait de connaître le modèle d'affaires, les stratégies organisationnelles, les autres fonctions de l'organisation, etc. Un autre professionnel RH, quant à lui, voit une cohérence entre la connaissance des stratégies de son organisation, le développement des pratiques RH et l'efficacité de son service. Trois personnes sur quatre croient que la satisfaction des groupes-clients varie dans le même sens que la compétence allié de l'organisation. Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH, est **supportée.**

Tableau 7 : Lien perçu entre la compétence «Architecte stratégique» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Non | Non | Non | - |
| **Entretien (B)** | Non | Non | Non | - |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;* Directeurs *Plus faible;* Autres |
| **Entretien (D)** | Oui-non | Oui-non | Oui-non | Aucun |

Le lien perçu entre la compétence «architecte stratégique» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH semble être partagé. Rappelons que cette compétence se définit par la connaissance de l'industrie, des stratégies court et long terme, des menaces et des opportunités d'affaires. Deux personnes sur quatre ne croient pas que cette compétence est nécessaire à l'efficacité d'un service RH. Ils ne semblent pas percevoir l'utilité de posséder ces habiletés dans le cadre de leurs fonctions. Selon eux, ne pas posséder cette compétence n'affecte pas leurs services RH et de ne pas connaître les stratégies et l'environnement de leur entreprise ne modifie pas nécessairement la satisfaction des clients. Le professionnel D semble avoir une opinion mitigée sur le lien entre la compétence architecte stratégique et le niveau de satisfaction des groupes-clients. Contrairement aux autres, le professionnel (C) voit la plus-value d'avoir cette habileté. Cette affirmation va dans le même sens que les propos d'Ulrich et col. (2007) qui affirmait que le professionnel en RH muni de cette compétence collaborerait à la construction des stratégies en se basant sur les attentes. Notre proposition sur l'existence d'une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH n'est **pas supportée**.

Tableau 8 : Lien perçu entre la compétence «Gestion de la culture et du changement» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (B)** | Oui | Oui | Oui | Dépendamment du changement |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (D)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |

La totalité des professionnels perçoit un lien entre la compétence gestion de la culture et du changement et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH (tableau 8). Notre organisation vit actuellement un changement majeur et les professionnels ont dû adapter plusieurs pratiques et politiques en raison d'une fusion. L'ensemble des professionnels ne perçoit pas de différence dans la satisfaction entre les groupes-clients. Comme ils nous l'indiquent, peu importe le niveau où on se trouve (dessinateurs, techniciens, ingénieurs et personnels de soutien), lorsqu'il y a un changement, il doit se poursuivre partout et les réponses aux changements doivent se refléter de façon universelle. Ainsi, cette proposition est **fortement supportée**.

Tableau 9 : Lien perçu entre la compétence «Gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (B)** | Non | Non | Non | - |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui | Oui | *Plus forte;* Autres ; *Plus faible;* Directeurs |
| **Entretien (D)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |

Bien que la gestion du talent ne semble pas être un domaine où l'entreprise excelle, trois personnes sur quatre croient que cette compétence est nécessaire pour un SRH efficient. Comme ils nous l'expliquent, ils n'ont pas le temps de s'occuper de cette pratique et reconnaissent que cet aspect a probablement un impact sur la satisfaction.

Les propos nous laissent croire que le besoin d'avoir cette pratique au sein de l'organisation ne se faisait pas ressentir jusqu'à la fusion avec une autre entreprise. Cette habileté devra être mieux maîtrisée par les professionnels en RH dans le futur, car l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché de l'emploi fait en sorte de changer les besoins et les attentes des employés. Le professionnel en RH (B) ne semble pas être du même avis que ses collègues puisqu'il évoque que la façon dont le SRH est structuré actuellement, ne permet pas de rapporter cette pratique au sein de son équipe. Il propose plutôt de laisser cette pratique aux gestionnaires et directeurs. De plus, il renforce son positionnement en affirmant que cette compétence n'est pas détenue à l'intérieur de son service. Jusqu'à maintenant, la relation perçue entre les compétences et la satisfaction semblait toujours être plus forte au niveau des directeurs tandis qu'ici la relation apparaît être plus forte avec les autres employés. Les résultats nous portent à croire que notre proposition est **supportée.**

Tableau 10 : Lien perçu entre la compétence «Activiste crédible» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

| Entretiens | Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH | Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients | Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée | Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ? |
|---|---|---|---|---|
| **Entretien (A)** | Oui-Non | Oui-Non | Oui-Non | Aucun |
| **Entretien (B)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |
| **Entretien (C)** | Oui | Oui-Non | Oui-Non | *Plus forte;* Directeurs |
| **Entretien (D)** | Oui | Oui | Oui | Aucun |

Le tableau 10 nous démontre les liens perçus entre la compétence activiste crédible et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH par les professionnels en RH. L'activiste crédible se réfère à la capacité d'offrir des points de vue pour améliorer l'organisation, la capacité à prendre des risques et la capacité à influencer ses partenaires. Les opinions sont partagées et deux d'entre eux avaient de la difficulté à prendre position.

En résumé, malgré les différents points de vue, nous pouvons constater que les personnes questionnées sont d'avis que la compétence activiste crédible a certainement un rôle à jouer dans un SRH. De donner ses idées et de les partager semblent pouvoir être bénéfique pour l'organisation. Donc, les résultats **supportent** la proposition suivante; il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. Le tableau 11 représente une synthèse de la vérification de nos six propositions.

Tableau 11 : Vérification des propositions

| Propositions de recherche | | Incidence sur la proposition |
|---|---|---|
| **P.1** | Il existe une relation entre la compétence « expert en RH » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. | Fortement supportée |
| **P.2** | Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes- clients des services de RH. | Supportée |
| **P.3** | Il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. | Non supportée |
| **P.4** | Il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. | Fortement supportée |
| **P.5** | Il existe une relation entre la compétence «gestion de talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. | Supportée |
| **P.6** | Il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de RH. | Supportée |

## 3. Discussion

Notre modèle d'analyse supposait que la satisfaction des groupes-clients d'un SRH est influencée par onze facteurs. Parmi ces facteurs, cinq reflètent les caractéristiques des clients ; 1-l'engagement, 2-le sexe, 3-l'âge, 4-l'ancienneté et 5-la fréquence des contacts. Les six autres facteurs représentent les compétences des professionnels en ressources humaines ; 1-expert en ressources humaines, 2-allié de l'organisation, 3-gestion de la culture et du changement, 4-architecte stratégique, 5-gestion de talent et 6-activiste crédible.

Les résultats des analyses bivariées ne confirment pas nos hypothèses. Par contre, l'ancienneté et l'âge des clients semblent avoir une relation négative avec la satisfaction des clients. Nos résultats au niveau de l'ancienneté appuient l'étude de Belout (1994) qui indiquait que, contrairement à leurs prédictions, la relation entre l'ancienneté des clients et la satisfaction des clients en gestion des ressources humaines était significativement négative. Les employés les plus anciens tendent à être moins satisfaits des différentes dimensions du SRH que les employés moins anciens. Quant à notre variable «âge», nos résultats sont contraires à la recherche de Belout (1994) qui nous enseignait que plus les clients sont âgés, plus les clients sont satisfaits des SRH en relations de travail. Plusieurs enquêtes vont dans le même sens que l'étude de Belout (1994) en affirmant que les employés plus âgés tendent à avoir une plus grande satisfaction que les plus jeunes (Doering, Rhodes et Schuster, 1983; Glenn, Taylor et Weaver, 1977; Warr, 1992). Ainsi, notre recherche n'aboutit pas à ces constats puisque les jeunes employés tendent à être plus satisfaits du SRH.
L'analyse de contenu des entrevues effectuées auprès des professionnels RH a permis de faire ressortir les liens entre la satisfaction et cinq compétences. Celles-ci sont l'expert en ressources humaines, l'allié de l'organisation, la gestion de la culture et du changement, la gestion du talent et l'activiste crédible. Ainsi, cinq propositions sont supportées. Ces constats appuient les propos d'Ulrich et col. (2007); «*Employees also have many administrative needs (e.g., to be paid, relocated, hired, and trained). HR professionals ensure that these basic needs are efficiently dealt with through technology, shared services, and/or outsourcing. This operational work of HR ensures credibility if executed flawlessly and grounded in the consistent application of policies.»(P.7).* De plus, les professionnels RH contribuent à la réussite de l'organisation en connaissant le contexte, les fonctions de l'entreprise, la chaîne de valeurs, etc. Ainsi, ils sont mieux outillés pour collaborer à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Yeung et col., 1994).Ces constats vont dans le même sens que les études de Yeung et col. (1994), Ulrich et col. (1995), Brockbank et col. (1999), Brockbank et Ulrich (2003) et Ulrich et col. (2007) qui indiquaient que les compétences étaient essentielles dans la performance des entreprises et qu'elles détermineraient le succès des professionnels RH.

# Conclusion

Nous pouvons penser que les résultats de cette recherche permettront de mieux comprendre pourquoi certains services de RH sont plus efficaces que d'autres et comment ils en arrivent à mieux satisfaire les divers besoins de leurs différents groupes clients. Il est intéressant de valider l'influence des compétences et des caractéristiques des clients afin de mieux orienter l'action préventive et corrective d'un service de RH. En effet, en sachant si l'activiste crédible, la gestion des cultures, la gestion des talents, l'architecte stratégique, les alliés de l'organisation et l'expert en RH affectent l'efficacité organisationnelle, il deviendra utile pour une organisation de s'aligner sur ces exigences. En revalidant les relations entre les caractéristiques des clients et la satisfaction, cela permettra nécessairement de solidifier les assises théoriques déjà établies.

Au niveau théorique, les résultats nous permettront de valider un nouveau modèle non exploré, mais largement soutenu par la littérature. De plus, au niveau pratique, l'étude nous indiquera si les compétences et les caractéristiques des clients ont une relation avec la satisfaction des groupes clients. Ainsi, elle permettra de réajuster certaines stratégies en RH en fonction des nouveaux besoins (Dubois et Rothwell, 2012). Les entreprises pourront ainsi intégrer ces éléments dans les politiques et pratiques de façon à mieux satisfaire les besoins des clients et par le fait même améliorer l'efficacité des services de RH (Cossette, 2015). Finalement, cette recherche souligne l'importance d'avoir des professionnels RH compétents pour satisfaire les parties prenantes de l'organisation.

# Bibliographie

Ardouin, T., Lacaille S, (2009). L'Audit de Formation, Fonctions de l'entreprise, Dunod.

Belout A. (1994). L'évaluation des directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche des constituantes multiples. Montréal: École de relations industrielles, Université de Montréal, Thèse de doctorat.

Belout, A., Dolan, S.L., Gregoriades,C., L'efficacité des directions des ressources humaines selon l'approche des constituantes multiples: une étude comparée des secteurs public et privé canadiens; *Revue canadienne des sciences de l'administration - Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, N. 4, 1997, pp.405-416.

Blancero D., Boroski J. et Dyer L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study. *Human Resource Management* (35), 383-403.

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.

Brockbank W. et Ulrich D. (2003). The new HR agenda study. *University of Michigan Business School* .

Brockbank W. et Ulrich D. (2005). Higher knowledge for higher aspirations. *Human Resources Management,* 44 (4), 489-504.

Brockbank W., Ulrich D. et Beatty R. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management* (38), 111-118.

Cascio, Wayne et John Boudreau (2008). Investing in People : Financial Impact of Human Resource Initiatives, New Jersey, FT Press, 324 p.

Chloé Guillot-Soulez (2015). La gestion des ressources Humaines, Gualino Editions.

Cossette, M. (2015). Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH, Gestion.

Dubois, D, W., Rothwell W.J. (2012). Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing.

Glenn N.D., Taylor P.A. et Weaver C.D.(1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 189 -193.

Kaufman B. (1996). Transformation of the corporate HR/IR function implication for University programs. *Labor Law Journal* (47), 540-548.

Merck B., Sutter P., (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion*, De Boeck. 1ère Édition, 295.

Mildred Doering, Susan R. Rhodes, Michael Schuster, The Aging Worker: Research and Recommendations, Sage Publications, Beverly Hills, 1983, 391 pp., ISBN 0 8039 1949 2.

Morin, Denis (2006). « Dossier spécial - Transformation de la fonction », *Effectif*, vol. 9, no 1.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R. (1982). Employee-Organization Linkages, N.Y., *Academic Press*.

Saba R et Dolan S.L.(2013). La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles 5e éd., ERPI.

Tsui A. (1984). Personnel departement effectiveness: A tripartite approach. *Industrial Relations ,* 23, 184-198.

Ulrich D., Brockbank W., Yeung A.K. et Lake D.G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management* , 473.
Ulrich D. (1998). A new mandate for human resource. *Harvard Business Review* (76), 124-134.
Ulrich D., Brockbank W., Johnson D. et Younger J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to increased expectations. *Wiley InterScience* .
Ulrich D., Brockbank W., (2010). *RH-* Création de valeur pour l'entreprise. De Boeck. 1ère édition, 310.
Warr P.B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.
Yeung A., Brockbank W. et Ulrich D. (1994). Lower Cost; Higher Value: Human Resource Fuction in Transformation. *Human Resource Planning , 17* (3), 1-16.

# LE POLYCHRONISME, UNE CONCEPTION PERSONNELLE DU TEMPS : SES RAPPORTS AVEC LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. UNE RECENSION SELECTIVE DES ECRITS.

***Charles BENABOU***
Professeur titulaire
ESG-UQAM, Canada
benabou.charles@uqam.ca

Cette communication s'inscrit dans le thème du congrès de la mise en valeur du capital humain. Les activités de la gestion des ressources humaines (GRH), de par nature, sont étroitement liées aux caractéristiques individuelles (ex. en sélection, les tests de personnalité). Une dimension temporelle de la personnalité, redevable à Hall (1959), intéresse particulièrement les chercheurs en organisation depuis une quinzaine d'années (Bluedorn, 1999). Il s'agit du polychronisme, trait qui caractérise les personnes qui préfèrent accomplir deux ou plusieurs choses en même temps, plutôt que de manière séquentielle (Hall, 1959). Savoir comment les employés conçoivent et structurent leur temps devient pertinent au vu des changements d'ordre temporel dans les fonctions RH et sa discipline connexe, le comportement organisationnel (CO). Ainsi, par exemple, la formation à distance brouille les distinctions spatiotemporelles, les équipes deviennent virtuelles et les stratégies RH requièrent un personnel aux horizons temporels différenciés (ex. stratèges avec une vision à court ou à long terme?). Aussi, cette communication vise trois objectifs : 1. clarifier et définir ce concept de polychronisme en organisation ; 2. vérifier jusqu'à quel point les recherches sur le polychronisme touchent aux fonctions et activités de la GRH et du CO; 3. recommander des pistes de recherche prometteuses et des applications pratiques de ce concept en GRH. Précisons d'abord la méthodologie utilisée dans cette recension des écrits.

## 1. La méthodologie

La méthodologie consiste en une recension sélective des écrits sur le polychronisme à partir des bases de données en sciences humaines (incluant bien sûr les périodiques en gestion) depuis 1999. Cette date fut choisie car le concept est récent. C'est à partir de cette année-là que les recherches sont devenues plus nombreuses et que fut publié pour la première fois un numéro spécial sur le polychronisme de la revue *Journal of managerial psychology,* piloté par Bluedorn (1999*).* Nous avons choisi d'être sélectifs dans cette recherche plutôt qu'exhaustifs, d'une part parce qu'il nous faut respecter les contraintes d'espace permis ici et d'autre part parce que nous avons traité les articles pertinents comme des (très) petits cas qui permettront au lecteur de nous accompagner dans cette recherche. Nous avons utilisé les banques de données PsycINFO et ABI inform. Nous avons consulté les mots-clés et demandé les articles qui contenaient le mot *Polychronicity* (les recherches en français sont rarissimes sur ce sujet). Nous avons sélectionné ceux qui avaient un rapport avec la GRH-CO. Nous nous sommes également référés aux deux livres fondamentaux de Hall (1959, 1983), le créateur du concept. Nous avons ainsi réuni 24 articles très « pointus » par rapport à nos objectifs. Nous nous y réfèrerons tout au long de ce document.

Les thèmes qui ont émergé de cette recension sont au nombre de cinq et sont les suivants : 1. polychronisme, performance et productivité; 2. polychronisme et nature des postes de travail; 3. polychronisme et gestion des équipes de travail; 4. polychronisme et autres caractéristiques individuelles; 5. polychronisme et cultures nationales et organisationnelles. Certains articles touchaient à plusieurs thèmes à la fois. Dans ce cas, ils ont été classés selon la variable principale à l'étude. Avant de décrire ces thèmes, il convient auparavant de définir le concept et d'en rapporter les mesures.

## 2. Le concept de polychronisme

La première fois que le terme polychronisme (*polychronicity*) fut utilisé, ce fut par l'anthropologue Hall qui popularisa ce concept dans son livre essentiel *The silent language* (Le langage silencieux, 1959). Il cherchait à mettre à jour les dimensions cachées des cultures nationales. Il définit dans un premier temps les polychrones comme des gens qui font plusieurs choses simultanément dans un laps de temps donné et les monochrones comme des individus qui mènent une activité à la fois, de façon séquentielle (voir le tableau 1). Ici se trouvent donc mis en valeur des comportements dits multitâches. Plus tard, dans une entrevue avec Allen Bluedorn (1998), il ajouta au concept une dimension d'attitude à la dimension comportementale, dans le sens où les polychrones, non seulement s'engagent dans des activités simultanées, mais c'est aussi leur préférence et ce qu'ils valorisent.

Dans les études subséquentes, les auteurs oscilleront d'une définition à l'autre : certains vont différencier polychronisme (préférence pour le « multitâches ») et « multitâches » seulement (on peut être forcé à faire plusieurs choses en même temps au travail sans aimer cela nécessairement). Mais au fil des recherches, ce sont ces deux aspects (comportement et attitude) qui vont prévaloir par l'utilisation extensive de l'instrument de Bluedorn (IPV, voir la partie suivante) et par des études qui montrent l'avantage de cette combinaison eu égard à la performance. Par exemple, Sanderson et Coll. (2013), avec un échantillon de sujets constitué de 119 professionnels des deux sexes, montrent que les sujets qui performent le mieux quand ils sont exposés à plusieurs tâches simultanées (par le *Multitasking Ability Test*) sont ceux qui ont l'habileté à mener plusieurs tâches en même temps et qui ont une préférence pour ce faire.

## 3. La mesure du polychronisme

Les premières évaluations du polychronisme furent d'ordre qualitatif avec les travaux de Hall (1959). Köning et Waller (2010) et Capdeferro et Coll. (2014) observent que les autres mesures sont essentiellement d'ordre quantitatif. Ils en rappellent plusieurs. Parmi les premières, on trouve le *Polychronic Attitude Index* (PAI) de Kaufman, Lane et Lindquist (1991: voir Köning et Waller, 2010), qui est un bref questionnaire de quatre items à basse fidélité (0.68). Le PMTS (*The Polychronic-Monochronic tendancy scale*) est une version plus générale du PAI (il n'est pas spécifique à une situation ou à un contexte particulier) et fut conçu par Lindquist et Kaufman-Scarborough (2007). La fidélité de cette version de cinq items est élevée (0.93).

Bluedorn et ses collègues (1999), dans l'optique d'améliorer le PAI, développèrent quant à eux un instrument de 10 items pour mesurer le polychronisme dans un contexte professionnel, largement utilisé par d'autres auteurs par la suite (ces auteurs seront précisés dans cette recension). C'est *The Inventory of Polychronic values* (IPV). C'est une échelle de Likert en sept points d'une fidélité de 0.89.

Tableau 1
Différences entre les gens monochroniques et polychroniques

| Monochroniques | Polychroniques |
|---|---|
| Font une chose à la fois | Font plusieurs choses en même temps |
| Sont concentrés sur la tâche | Peuvent être distraits et s'interrompre facilement |
| Prennent planification et échéances très au sérieux | |
| Le contexte de communication est pauvre en indices complémentaires | Dans leurs communications, peuvent recourir à plusieurs sources d'information grâce à un contexte riche (gestes, exclamations, etc.) |
| Sont engagés envers leur travail | Essaient de réaliser leurs objectifs si possibles |
| Adhèrent strictement aux plans préétablis | Changent de plans souvent et facilement |
| Essaient de ne pas déranger les autres et respectent leur droit à leur vie privée | Sont portés vers les relations interpersonnelles |
| Montrent un grand respect pour le bien des autres | Sont proches de leur famille, des amis et des collègues |

| | |
|---|---|
| Empruntent ou prêtent rarement<br><br>Sont habitués aux relations à court terme | Empruntent ou prêtent facilement<br><br>Établissent des liens durables |

Source: Hall et Hall, 1987, p.15: voir Capdeferro, 2014.

Poposky et Oswald (2010), quant à eux, ont créé le MPI (*Multitasking Preference Inventory*), un instrument de 14 items mesurant le polychronisme comme une préférence de l'individu pour accomplir des tâches simultanément. C'est un instrument fidèle et valide.

Passons maintenant aux thèmes qui émergent de cette recension des écrits et qui présentent un intérêt pour la GRH et le comportement organisationnel. Le premier thème est fondamental car il réfère à la performance, ce qui bien sûr permet de se poser la question de savoir si l'étude du polychronisme est d'un intérêt pratique pour l'organisation.

## 4. Premier thème : polychronisme, performance et productivité

Jang et George (2012) éprouvent les liens unissant le polychronisme, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'entreprise dans le contexte hôtelier. Présumant que ce type d'environnement est propice aux tâches multiples, aux fréquentes interruptions et à l'improvisation, ils postulent que le polychronisme, par sa nature, est ici un trait temporel qu'il est pertinent de considérer et d'explorer. L'échantillon (N=609) est constitué du personnel non-cadre de deux établissements hôteliers étatsuniens. L'instrument de mesure du polychronisme est le IPV de Bluedorn et ses collègues (1999). Les chercheurs montrent que le polychronisme est positivement relié à la satisfaction au travail et négativement à l'intention de quitter l'entreprise. Ces liens s'expliqueraient par le fait que dans un hôtel les employés doivent faire plus de choses en moins de temps, ce qui convient aux polychroniques qui performent et qui en sont satisfaits. Par conséquent, ils sont peu enclins à quitter.

Plusieurs auteurs ont exploré ce concept de polychronisme dans le milieu de la vente. Par exemple, Fournier et Coll. (2013) partent du principe que les polychroniques sont plus tolérants que les monochroniques à l'ambiguïté, notamment chez la force de ventes. Certains postes dans ce domaine demandent souvent aux employés de changer de tâches et de façon inattendue, ce qui les familiarise avec l'ambiguïté. Ceci les amène à être plus performants, sachant quelles conduites adopter dans ces cas-là. Ces auteurs utilisent une version abrégée du IPV de Bluedorn déjà cité pour mesurer le polychronisme. La mesure de la performance des 166 vendeurs d'espaces publicitaires dans l'industrie de la diffusion consistait en une autoévaluation des sujets, comparée à celle de leurs collègues. Comme prévu, le polychronisme est positivement relié à la performance et négativement à l'ambiguïté (donc moins ressentie).

De leur côté, Conte et Gintoft (2005) montrent qu'une attitude polychronique des vendeurs est positivement reliée à l'évaluation de superviseurs quant à la performance dans la vente et le service à la clientèle. Ils notent que la variance expliquée va au-delà de celle qui est propre aux variables de personnalité explorées. Par contre, dans une étude qualitative, portant sur l'usage du temps de vendeurs, Brassier-Rodriguez (2005: voir Fournier, 2013) trouve peu de différences entre polychroniques et monochroniques sur leur façon d'organiser leur travail, probablement, selon les auteurs, parce que l'organisation imposait une façon monochronique de travailler. Goonetilleke et Luximon (2010) soulignent que, sous des contraintes de temps, les polychroniques avaient des meilleures performances sur plus d'une tâche que les monochroniques. Cette différence s'estompait sans cette condition temporelle.

Kayaalp (2014) considère la créativité comme mesure de performance. Étant donné la nature des polychrones, l'auteur fait l'hypothèse que ceux-ci n'ont pas la concentration voulue pour être créatifs, alors que les monochrones l'auraient. Il présume donc une relation négative entre le polychronisme et la créativité. Toutefois, il convient que le contexte entourant les tâches peut exacerber ou atténuer cette relation, notamment la pression du temps quand celui-ci est insuffisant pour terminer une tâche. L'auteur fait l'hypothèse que plus les polychrones ressentent la pression du temps, plus la relation négative avec la créativité sera forte. L'échantillon est composé de 124 étudiants-officiers turcs. La mesure du polychronisme est l'IPV de Bluedorn et coll. (1999). La créativité et la pression du temps sont aussi des mesures auto rapportées par un questionnaire. L'hypothèse de l'effet conjugué (et négatif) du polychronisme et de la pression du temps sur la créativité est confirmée.

Un dernier thème relatif à la performance mais reliée à elle de façon indirecte est la réalisation des objectifs et l'apprentissage organisationnel. Le LGO (*Learning goal orientation*) est la tendance de certains individus à vouloir atteindre des objectifs (pour cette notion, se référer à Hoffman, 1996, Philips et Gully, 1997, etc.: voir Schell et Conte, 2008). Schell et Conte (2008) considèrent qu'établir un lien entre le polychronisme et le LGO est très justifiable. Si un objectif particulier demande des comportements « multitâches », alors les gens polychroniques devraient être plus à l'aise pour mener à bien leurs activités. Les multiples tâches significatives accroissent les possibilités d'apprentissage, y compris par les erreurs. D'où l'hypothèse d'une relation positive entre le polychronisme et le LGO d'une part, et le polychronisme et l'apprentissage par nos erreurs (*Error orientation*) d'autre part. Les sujets sont des étudiants (N= 302) et des employés d'une université étatsunienne (N= 105) qui devaient répondre à un questionnaire mesurant ces variables. Les hypothèses sont confirmées.

Le deuxième thème qui émerge de cette recension des écrits est relié au processus de sélection et d'affectation. En effet ces fonctions visent avant tout à choisir la bonne personne pour le bon poste.

## 5. Deuxième thème : nature des postes de travail et polychronisme

Hecht et Allen (2005) montrent, à l'aide d'une recherche empirique, les liens existant entre le polychronisme et le bien-être au travail. Les mesures de celui-ci sont la satisfaction au travail, les affects positifs et le sentiment d'auto efficacité. Ces liens sont effectivement établis dans la condition où il y a compatibilité entre l'individu et son poste. Si celui-ci fournit assez d'opportunités pour que l'individu polychronique puisse donner libre cours à sa nature (temporelle), alors la résultante en est une de bien-être au travail. Dans le cas contraire, le bien-être décroit. L'échantillon est composé d'étudiants et du personnel de deux institutions post-secondaires canadiennes. Le polychronisme est mesuré par l'IPV de Bluedorn, la satisfaction par deux items du *Job Satisfaction Survey*, le bien-être par le *PANAS* (Watson et coll, 1988 : voir Hecht et Allen, 2005) et le sentiment d'auto efficacité par le questionnaire de Jones (1986 : voir Hecht et Allen, 2005). La mesure des opportunités d'agir de façon polychronique au travail est une version modifiée de l'IPV, mais c'est le poste et non l'individu qui est visé (ex. « Ce poste est caractérisé par les très nombreuses tâches qu'il faut accomplir »).

Toujours dans l'optique d'harmonisation des environnements de travail aux caractéristiques individuelles, dans l'étude de Hui et coll. (2010), c'est la variété des tâches des cadres qui est considérée comme une variable indépendante pertinente. Ces auteurs trouvent que le fait d'offrir des tâches variées (et complexes) aux managers polychroniques et avec un haut besoin d'accomplissement accroissait significativement leur estime de soi « organisationnelle » (*Employees' organization-based self-esteem, OBSE*). L'OBSE est définie comme la valeur (élevée) que se donne l'employé comme membre de son organisation (Pierce et coll., 1993 : voir Hui et coll., 2010). L'argument est que la variété des tâches est le lot des gestionnaires et qu'elle requiert des habiletés différentes et complexes. Ils voient l'inclusion de cette variété dans leurs fonctions comme une preuve que leur organisation les considère comme compétents et autonomes, ce qui augmente le sentiment d'OBSE. L'échantillon est composé de 260 cadres intermédiaires pris dans trois compagnies de la République de Chine. Les mesures sont auto-rapportées (papier-crayon). Le polychronisme est mesuré ici aussi par l'IPV de Bluedorn déjà cité.

Kantrowitz et Coll. (2012) eux aussi soutiennent que le niveau d'activation du polychronisme dépend de la nature du travail (pressions élevées, complexité, etc.). Ils testent cette hypothèse avec des échantillons de cadres en finances et des non-cadres (N=222 et 168 respectivement). Ils trouvent que le polychronisme explique la variance de la performance de façon spécifique et en sus d'autres variables comme l'expérience de travail et d'autres facteurs de personnalité. À l'inverse, Conte et Jacobs (2003) montrent, avec un échantillon d'opérateurs de trains (aux activités donc assez simples et régulières), qu'un haut niveau de polychronisme est significativement relié aux retards au travail, à plus d'absences et à plus d'évaluations négatives des supérieurs hiérarchiques quant à l'attention.

Ces résultats montrent que des hauts niveaux de polychonisme sont reliés à une meilleure performance dans les postes qui requièrent de faire de multiples tâches et des activités différentes simultanément. Il y a ici une piste de recherche intéressante. Nous y reviendrons.

## 6. Troisième thème : polychronisme et gestion des équipes de travail

Souitaris et Maestro (2010) considèrent dans leur étude, non pas des individus, mais des équipes entières polychroniques. Pour ces auteurs, des équipes de haut niveau (TMT, *Top management team*) polychroniques sont des équipes dont les membres préfèrent s'engager simultanément dans de multiples tâches ou de façon intermittente. Les auteurs présument que le polychronisme caractérise la façon dont les cadres utilisent leur temps et que celle-ci, par conséquent, a un effet sur les processus décisionnels et la performance. Ils prétendent que dans un contexte de haute technologie et d'environnement incertain et turbulent, les TMT polychroniques sont un atout pour la prise de décision stratégique (vitesse) et la performance financière. L'étude se fit avec 207 nouvelles firmes britanniques de haute technologie et les données furent récoltées au moyen de questionnaires distribués aux PDG de chaque entreprise. Les données sur la performance des firmes furent acquises par les rapports annuels et d'autres rapports financiers fiables. Le polychronisme de groupe fut évalué avec l'outil de Bluedorn appliqué aux groupes. Leur hypothèse quant à l'effet positif des TMT polychroniques sur la rapidité des décisions stratégiques et sur la performance financière est confirmée. Cette rapidité agirait comme variable modératrice entre le polychonisme des TMT et la performance.

Mohamed et Nadkarni (2014) eux aussi transposent l'influence du polychronisme sur les équipes de travail. Ils postulent qu'une « cohabitation » non réglée dans une équipe formée de polychroniques et de monochroniques peut mener à des conflits, étant donné l'importance de s'entendre sur le rythme de travail, les échéances, la planification de projets, etc. Le polychronisme était un trait de personnalité pertinent à considérer étant donné la nature des tâches (activités multiples, demandes changeantes des clients, etc.). Ces auteurs font l'hypothèse que le polychronisme est relié à la performance de l'équipe quand il est « modéré » par une haute compréhension commune du temps dévolu aux tâches (*Shared temporal cognition,* STC). L'échantillon était formé de 71 équipes indiennes pour un total de 299 employés oeuvrant dans différents projets pour plusieurs clients. Il est mesuré par l'IPV de Bluedorn et de ses collègues (1999). La performance était mesurée par une évaluation auto rapportée portant sur l'effort, la quantité et la qualité des projets menés ainsi que par leur planification adéquate. L'hypothèse est confirmée.

## 7. Quatrième thème : polychronisme et autres caractéristiques individuelles

Une recherche de ces liens permet d'une part de savoir à quels autres aspects de la personnalité est associé ce concept de polychronisme et d'autre part comment il leur ressemble (validité convergente) ou s'en distingue (validité divergente). De plus, ces liens permettent de connaitre le poids spécifique et relatif du polychronisme sur des variables dépendantes importantes en GRH (comme la performance individuelle).

Comme l'espace nous manque ici, nous nous contenterons de citer de façon groupée les variables individuelles associées au polychronisme : l'extraversion (Conte et Gintoft, 2005), Conte et Jacobs (2003), Kinney (2007), les aptitudes cognitives générales (Conte et Jacobs, 2003, Kinney (2007), l'ouverture à l'expérience (Kinney, 2007), le besoin d'accomplissement (Kinney, 2007), la tolérance au stress (Kinney, 2007), « l'agréabilité » ( Kinney, 2007) et l'ouverture à l'apprentissage (Schell et Conte, 2008). D'autres études ont montré des corrélations négatives avec être ponctuel et consciencieux (Benabou, 1999). Par ailleurs, l'étude de Goonetilleke et Luximon (2009) auprès de 48 Chinois de Hong Kong ne montra aucune différence aux tests d'intelligence (perception, mémoire et jugement) entre polychrones et monochrones. Les monochones se distinguent cependant aux tests d'attention.

Le quatrième thème qui a reçu moins de traitement que les autres mais qui est important par la définition initiale du polychronisme et de son application par Hall (1959), est l'aspect culturel. Nous considèrerons les cultures nationales et les cultures organisationnelles

## 8. Cinquième thème : polychronisme et cultures

Une recension des écrits faite par König et Waller (2010) ne montre pas de façon claire que le polychronisme varie selon les cultures nationales (voir le tableau 2). Une étude de Adams et Erde (2010) montre même que contrairement à la conception de Hall (1959), les cadres espagnols (N=134) auraient une tendance à être monochones. L'IPV de Bluedorn (1999) a été utilisé. Portant l'Espagne est

considéré comme un pays latin avec des relations interpersonnelles importantes, un contexte communicationnel très riche et une grande distance au pouvoir (les subordonnés peuvent s'interrompre souvent pour accéder aux demandes de leurs supérieurs).

Quant aux cultures organisationnelles, de nombreuses études ont tenté de dégager les différentes valeurs culturelles des entreprises. Mais curieusement, très peu d'études ont caractérisé les organisations par leur culture temporelle, à part Hofstede (1991) et Schriber et Guteck (1987). Pourtant, comme les autres types de culture, la culture temporelle s'avère intéressante à étudier d'une part pour comprendre les comportements des employés et des managers, d'autre part pour accompagner les stratégies corporatives. Par exemple, quand est-il approprié pour des entreprises de haute technologie d'avoir une culture temporelle caractérisée par la vitesse des innovations, de la prise de décision, par le rythme de l'introduction des changements, etc.?

Schriber et Gutek (1987) tentent de mesurer la culture temporelle par treize facteurs. Une validation de leur instrument en français par Benabou et Morin (2004) n'en concède que cinq : 1. les échéanciers; 2. la ponctualité; 3. la sensibilité à l'égard du temps comme une précieuse ressource; 4. l'autonomie dans l'utilisation du temps et 5. La routine ou la variété des tâches à l'intérieur d'une séquence temporelle. Les résultats d'une recherche de Benabou (1999) suggèrent que les polychroniques seraient « plus compatibles » avec une culture temporelle caractérisée par la variété et l'autonomie, tandis que les monochroniques le seraient avec d'autres dimensions comme les échéances, la ponctualité et la coordination. L'échantillon était composé de 301 étudiants québécois au MBA pour cadres. L'échelle de polychronisme a été bâtie à partir de l'échelle élaborée par Gentry et coll. (1990), ceux-ci s'inspirant des travaux de Hall (1983)

## Commentaires et conclusion

La première constatation est que la mesure, voire la définition du polychronisme, ne font pas consensus auprès des chercheurs. Le polychronisme est tantôt considéré comme un comportement (accomplir plusieurs tâches en même temps), tantôt comme une attitude

Tableau 2
Polychronisme selon différentes cultures

| **Pas de différence de niveaux de polychronisme entre** : | **Sources :** |
|---|---|
| Des petits entrepreneurs bulgares, chinois, hongrois, mexicains, polonais, ukrainiens et étatsuniens | Carraher, Scott et Carraher (2004) |
| Des étudiants français et étatsuniens | Conte et coll. (1999) |
| Des immigrants anglo-américains et sud-américains | Conte et Rathneswar (1999) |
| Des cadres indiens, étatsuniens et vénézuéliens | Moustafa et coll. (2005) |
| Des cadres japonais, allemands et étatsuniens | Tinsley (1998, 2001) |
| Des différences cependant entre : | |
| Des étudiants japonais étudiant aux USA et des cadres étatsuniens | Linsquist et coll. (2001) |
| Des Chinois et des étatsuniens | Zhang, Goonetilleke, Plcher et Liang (2003) |

Source: Köning, C.J., Waller, Mary J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human performance,* 23,2, 173-190.

(Préférer ces comportements et être convaincu que c'est la bonne façon de faire), ou encore comme attitude et comportement. La prolifération des instruments de mesures différentes du polychronisme (vu les acceptions différentes du concept lui-même) peut expliquer les résultats contradictoires que nous avons relevés dans cette recension. Nous pensons que l'on s'est éloigné des facettes intéressantes du concept original développé par Hall (1959). Comme nous le mentionnions au début de cet article, Hall voyait davantage le polychronisme comme un trait culturel, un mode de communication, voire de vie, qu'il oppose au monochronisme où le temps est vu comme compartimenté, concret, où les échéances, les obligations et les codes sociétaux sont plus importants que les interactions entre les individus. Aussi, nous préconisons que les futures recherches en organisation opérationnalisent plus fidèlement la conception de Hall du polychronisme.

Avec les cinq thèmes dégagés par cette recension, il est clair que le polychronisme touche à plusieurs fonctions et activités de GRH-CO: performance et productivité, harmonisation postes de travail-individu,

gestion des équipes de travail, caractéristiques individuelles et cultures organisationnelles et nationales. Voyons maintenant les pistes de recherche et les applications que cette recension suggère.

Les cultures nationales ne semblent pas influencer outre mesure le polychronisme. Il faudra donc faire plutôt porter les efforts de recherche sur le polychronisme et ses rapports avec la culture temporelle des organisations. Il faut instaurer une nouvelle culture du temps et la gérer selon les objectifs de l'entreprise et les caractéristiques des individus. Mais par où commencer? Les dimensions temporelles évoquées dans ce travail permettent un premier travail de réflexion concrète et orientent des choix de gestion. Par exemple, on peut se poser la question de savoir jusqu'à quel point on veut une entreprise ou un service où l'on valorise des échéances strictes, la ponctualité et le contrôle, ou bien l'autonomie et l'initiative et le travail d'équipe, ou encore des délais plus courts dans la conception et la production, etc. On peut également se demander davantage quelles sont les dimensions temporelles associées à la performance: le rythme de travail? Des objectifs et des échéances précises? La coordination des activités et leur synchronisme? Les réponses à ces questions déterminent bien sûr la structure même de l'institution, l'organisation du travail et sa culture (Benabou, 1999).

Une fois les choix correspondants arrêtés, il faut aussi faire celui des personnes les plus aptes à s'adapter rapidement à la culture temporelle de l'organisation. Il apparaît que les recherches sur l'harmonisation de la nature du poste avec les individus *(job fit*) est un terrain d'investigation prometteur car c'est là que la performance est la plus constante (notamment quand le polychronisme est une variable modératrice ou qu'elle est elle-même « modérée » par d'autres). Concrètement, il faudra d'abord connaitre les caractéristiques temporelles d'un poste ou d'un groupe de postes (comme celles de Schriber et Gutek, 1987), et mettre sur pied un processus de recrutement, de sélection et d'affectation fondé sur la dimension polychronique, éventuellement couplée à d'autres caractéristiques individuelles qui ont émergé de cette recension (ou en découvrir d'autres).

Les résultats de cette recension nous amènent aussi du côté de la gestion des groupes de travail. La composition des équipes pourrait s'appuyer sur les individus qui les composent, eu égard au polychronisme. Les conflits issus de l'incompatibilité des rythmes personnels de travail ou de l'horizon de planification de chacun, pourraient ainsi être évités. Quant à l'organisation du travail (élargissement ou enrichissement du poste) et à ses nouvelles formes (ex.: le télétravail), les tâches pourraient être regroupées ou redéfinies selon des caractéristiques temporelles ou spatiotemporelles (vitesse, rythme, surcharge, variété, etc.) et se voir affecter les polychroniques ou les monochroniques en conséquence. Il en est de même pour la formation, notamment la formation à distance qui appelle un temps plutôt polychronique (allers et retours possibles sur la matière, formation d'équipes de travail virtuelles, etc.).

En conclusion, à l'heure où le temps est un avantage concurrentiel indéniable, il apparaît important, pour les organisations et la recherche en GRH, d'examiner comment harmoniser les postes, l'organisation du travail, les fonctions RH et les cultures organisationnelles avec les tempéraments d'ordre temporel des individus et des groupes.

## Bibliographie

Adams, S.J., van Eerde, W. (2010). « Time use in Spain. : Is polychronicity a cultural phenomenon? » Journal of managerial psychology, 25 (7), 764-776.
Benabou, C. (1999). « Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations ». Journal of managerial psychology, 14, 257-270
Benabou, C., Morin, D. (2004). « La culture temporelle des organisations : étude de validité de construit dans sa version française ». Congrès de l'AGRH, 1-4 septembre, Montréal.
Bluedorn, A.C. (1998). « An interview with anthropologist Edward T. Hall ». Journal of management inquiry. 7, 109-115
Bluedorn, A.C. (1999). « Polychronicity ». Cahier spécial sur le polychronisme. Journal of managerial psychology, 14 (3-4).
Bluedorn, A.C., Kalliath, T.J., Strube, M.J., Martin, G.D. (1999). « Polychronicity and the Inventory of polychronic values (IPV) : The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture ». Journal of managerial psychology, 14, 205-231.
Brassier-Rodriguez, Cécilia (2005). « The impact of time on sales management. » Communication présentée au Worshop on sales force management, Association française de Marketing, Montpellier, France.

Capdeffero, N., Romero, Margarida, Barbera, Elena (2014). « Polychronicity : Review of the literature and a new configuration for the study of this hidden dimension of online learning ». Distance education, 35 (3), 294-310.
Conte, J.M., Gintoft, J.N. (2005). « Polychronicity, big five personality dimensions and sales performance ». Human performance, 18, 427-444.
Conte, J.M., Jacobs, R.R. (2003). « Validity evidence linking polychronicity, and big five dimensions to absence, lateness and supervisory performance ratings ». Human performance, 16, 1078-1129.
Fournier, C., Weeks A., W., Blocker, C.P., Chonko, L.B. (2013). « Polychronicity and scheduling's role in reducing role stress and enhancing sales performance ». Journal of personal selling and sales management, 2 (33), 197-209.
Gentry J.W., Ko., G. et Stolman, J.J. (1990). "Measures of personal time orientation", *in* Chebat, J.C. and Venkatesan. (Eds): Time and Consumer behaviour*,* UQAM, Montréal.
Goonetilleke, R.S., Luximon, Y. (2009). « The relationship between monochronicity, polychronicity and individual characteristics ». Behaviour and information technology, 29, (2), 187-198.
Hall, E.T. (1959). The silent language. NewYork: Fawcett publications.
Hall, E.T. (1983). The dance of life*.* Garden City, NY, Anchor Press.
Hall, E.T. (1989). The hidden dimension. New York; Anchor Press.
Hecht, T.D., Allen, Nathalie J. (2005). « Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit : Does it matter if you prefer to do only one thing at a time?» Organizational behavior and decision processes, 98,155-178
Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind*.* London : McGraw-Hill.
Hui, C., Lee, Cynthia., Niu, X. (2010). « The moderating effects of polychronicity and achievement striving on the relationship between task variety and organization-based self esteem of mid-level managers in China ». Human relations, 63, (9), 1395-1416
Jang, J., George, T. (2012). « Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention : A study of non-supervisory hotel employees ». International journal of hospitality management*, 31, 588-595.*
Kantrowitz, Tracy M., Darrin M, G., Beaty, J .C. (2012). « Time is money : Polychronicity as a predictor of job performance across job levels ». Human performance*,* 25, 114-132**.**
Kayaalp, A. (2014). « The octopus approach in time management : Polychronicity and creativity ». Military psychology, 276, 2, 67-76
Kinney, T.B. (2007). « Understanding performance in a job-relevant, applied, multitasking environment ». Paper presented at the annual conference for the Society for industrial and organizational psychology, avril, New York
Köning, C.J., Waller, Mary J. (2010). « Time for reflection : A critical examination of polychronicity ». Human performance, 23 (2) 173-190.
Lindquist, J.D., Kaufman-Scarborough, C. (2007). « The polychronic-monochronic tendancy model: PMTS scale development and validation ». Time and society, 16, 253-285
Mohamed. Suzan., Nadkarni, S. (2014). « Are we all on the same temporal page? The moderating effects of temporal team cognition on the polychronicity diversity- team performance relationship ». Journal of applied psychology, 99, 3, 404-422.
Poposky, E.M., Oswald, F.L. (2010). « The multitasking preference inventory : toward an improved measure of individual differences in polychronicity ». Human performance, 23, 247-264.
Sanderson, K.R., Bruck-Lee, Valentina., Viswesvaran, C., Guttierez, Sara., Kantrowitz, Tracy. (2013) « Multitasking : Do preference and ability interact to predict performance at work? » Journal of occupational and organizational psychology, 86, 556-563
Schriber, J.B., Gutek, B.A. (1987). "Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organizational culture". Journal of Applied Psychology, *72*, 642-650.
Adams, S. J.M, van Eerde, W. (2010). « Time use in Spain : is polychronicity a cultural phenomenon? » Journal of managerial psychology, 25, (7), 764-776.
Shell, K.L., Conte, J.M. (2008). « Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation ». Personality and individual differences, 44, 288-298.
Souitaris, V. B.M. Maestro, M. (2010). « Polychronicity in top management teams : The impact on strategic processes and performance of new technology ventures ». Strategic management journal, 31, 652-678.

# LA RSE : UNE DEMARCHE AVEC OU SANS STRATEGIE ? »

***Rim BENABDESLAM***
Université Paul Valéry Montpellier III France
benabdeslam.rim@gmail.com

***Pr. Alain BRIOLE***
Professeur des Universités
Université Paul Valéry Montpellier III France
**alain.briole@univ-montp3.fr**

### *Résumé*

A l'heure actuelle de débats sur la nécessité d'adoption d'économie verte et de développement durable et les avantages à tirer de ladite politique, les entreprises sont sujettes au volontarisme et les référentiels revêtent un caractère soft.
De ce fait, les champs d'application demeurent ouverts laissant place aux décisions managériales orientant les entreprises dans la conformité aux principes d'application des démarches RSE.
En effet, en l'absence de consensus régulateur, les entreprises sont confrontées à un réel problème de définitions des pratiques, et de la stratégie d'implémentation.
Loin de contribuer seulement au développement durable, c'est également l'amélioration de l'image de marque et de la performance globale qui est recherchée. Toutefois, le manque d'informations et d'appui public des organisations non responsables socialement sont des freins au développement d'une culture RSE.

### *Mots clés*

RSE, Performances économiques et sociales, Ingénierie de modèle, Hypothèses

### *Abstracts*

At present debate about the need for adoption of a green economy and sustainable development and the benefits to be derived from the policy, companies are subject to determination and repositories are of a soft nature.
Therefore, the scope of application remain open leaving room for managerial decisions guiding companies in compliance with the principles of application of CSR initiatives.
Indeed, in the absence of consensus regulator, companies are faced with a real problem of definitions of practices, and implementation strategy.
Far from just contributing to sustainable development, it is also improving the brand image and overall performance is desired. However, lack of information and public support of non-socially responsible organizations are obstacles to the development of a CSR culture.

### *Keywords*

CSR, economic and social performance, engineering model, Hypothesis

## 1. La problématique de recherche

Dans le contexte actuel de crise, un consensus se dégage sur le besoin de changer de modèle de développement et de croissance. Le développement durable apparaît comme un nouveau paradigme en sciences économiques.

Daniel Labarone 2009 « Sa traduction dans le domaine des sciences de gestion s'incarne dans la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) »[12]
Toutefois, celle-ci est un concept tout à fait récent dont la définition reste encore floue bien que plusieurs essais aient été faits soit dans le cadre d'institutions accordant un label de RSE, en l'occurrence, la CGEM ou des cabinets spécialisés délimitant des référentiels d'application de ladite démarche ou encore d'organismes nationaux et internationaux.
L'intérêt que les entreprises voient dans la mise en place de la RSE est l'effet d'image qu'elle peut procurer. Les entreprises et les organisations se retrouvent alors dans une « dialectique entre esthétisme et éthique d'entreprise au sein des organisations »[13] (Cappelletti, 2008).
Nous en venons ainsi à notre problématique qui traite la RSE en tant que démarche dans un pays, plus précisément le Maroc.

⟹ *Le management socio-économique contribue à l'aménagement des performances économiques et sociales de l'entreprise à travers la mise en place d'un dispositif stratégique de RSE*

L'hypothèse centrale ne sera pas ainsi vérifiée directement, mais par le biais de sous hypothèses dont l'analyse et l'interprétation permettraient de rendre compte de la confirmation ou l'infirmation de l'hypothèse centrale.

A ce stade, les axes du questionnement se présentent comme suit :

1. **Les données propres à l'entreprise et si elle se considère comme « sociale » ou « responsable socialement ».** Cette séquence est essentielle, elle a permis de fournir les éléments sur l'échantillon à arrêter par la suite (non le nombre mais la sélection des entreprises)
2. **Le paysage de l'entreprise sociale au Maroc**. Cette séquence est sensée contextualiser notre jeu d'exploration des pratiques domestiques de la RSE et identifier les contours et les mécanismes usés des professionnels nationaux pour instaurer une démarche de labellisation;
3. **Les mécanismes de soutiens apportés par les institutions de gouvernance (internes et externes), les associations professionnelles (CGEM, GPBM, APSF …) et l'Etat ou encore les fédérations de branches d'activité à la démarche RSE**. Cette séquence de l'entretien vise à reconnaitre les différents modes d'aide au développement de la démarche « entreprise sociale » au Maroc. Elle promeut une exploration des éléments en faveur d'une institutionnalisation de cette dernière.
4. **Les obstacles auxquels se heurtent les professionnels/ les entreprises, à vouloir mettre en œuvre une démarche RSE et l'institutionnaliser.** En effet, les contraintes qui guettent le développement de la RSE chez les entreprises nationales peuvent être d'ordre, stratégique, réglementaire, éthique et puis économique/ industriel. Nous essaierons d'opérer une classification des éléments dégagés des entretiens selon la typologie avancée.
5. **Les perspectives de la démarche entrepreneuriale « socialement responsable » pour les entreprises domestiques approchées.** En effet, une stratégie de mise en valeur de « l'entreprise sociale » est à établir. Ce pourquoi, nous proposons quelques voies de progrès en faveur du renforcement de la démarche RSE et sa standardisation entre les entreprises marocaines.

| AXES DE QUESTIONNEMENT | HYPOTHESES OPERATOIRES | METHODOLOGIE PROPOSEE | Résultats escomptés |
|---|---|---|---|
| **1. Intérêt accordé de la démarche RSE** | Hypothèse 1 : Les managers perçoivent l'utilité de la démarche RSE | • Matériel qualitatif / guide d'entretien (étude de la perception) | Juger de l'utilité de la RSE et de sa perception par les professionnels consultés |
| **2. Choix stratégique de la démarche RSE** | Hypothèse 2 : Choisir RSE ou ne pas recourir à la RSE ? | • Méthode quantitative via le modèle Logit (mesure de la significativité des variables par rapport à leur effet sur la variable à expliquer (choix de la RSE) | identifier des paramètres déterminants à effets sur le choix de la RSE comme |

[12] Daniel Labaronne.(2009). Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie. Revue Management et Avenir N°43, Page 1
[13] Cappelleti L. (2008) Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE ? Quelles leçons tirer du cas EADS, Revue rentreprise éthique, n°29, Octobre 2008

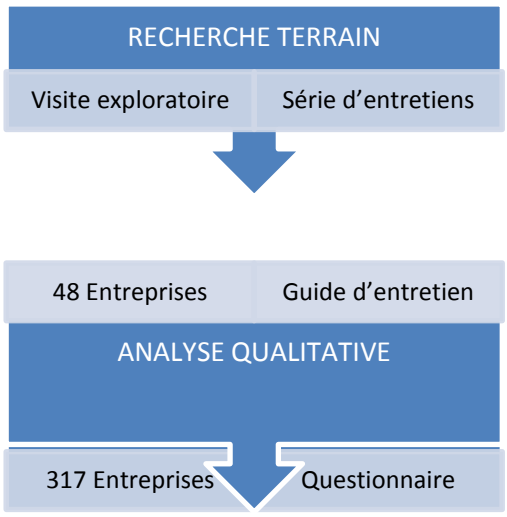
| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | instrument en faveur de la performance économique et sociale globale) |
| **3. Dispositifs institutionnels de promotion de la RSE** | Hypothèse 3 : Il existe des efforts au Maroc mais qui demeurent encore en deçà des espérances et des pratiques conventionnelles de pays étalons. | • Etude documentaire internationale<br>• Benchmarking sur des marchés méso-économiques étrangers (approche comparée)<br>• Exploration nationale (enquêtes disponibles)<br>• Etudes de cas domestiques<br>• Matériel qualitatif / guide d'entretien (opinions des professionnels sur les dispositifs de la RSE mis en place) | |
| **4. Comportement les managers marocains** | Hypothèse 4 : Comportement à l'égard de la RSE est encore laxiste | • Matériel qualitatif / guide d'entretien (aspects qualitatifs du MS de la RSE ou du choix de la RSE) | |

Tableau : Orientation des axes de questionnement

## Méthodologie poursuivie

Nous nous basons dans cette phase sur l'exploration hybride, qui consiste à procéder à une forme de combinaison entre les connaissances soulevées à partir d'une revue de littérature de la thématique abordée et des observations retenues sur la base des études préalablement réalisées dans le même domaine par praticiens, experts et entités spécialisées. A cela s'ajoute bien évidemment nos propres observations tirées à partir de l'analyse qualitative. Ceci dans le but de donner du sens aux observations empiriques en procédant par des aller-retour fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. C'est la démarche abductive.

L'analyse qualitative portera sur un guide d'entretien élaboré et destiné à 48 entreprises, alors que l'étude quantitative portera sur 317 entreprises marocaines répondant à un certain nombre de critères en l'occurrence : le secteur d'activité, la région d'implantation et la taille.



## 2. Vérification et test d'hypothèses

| CODE | HYPOTHESE | Traitements | Tests statistiques |
|---|---|---|---|
| H1 ENV | Les risques économiques influencent négativement l'engagement dans les démarches environnementales | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H2 ENV | Les démarches environnementales influencent positivement la réduction des coûts | Régression multiple | Régression-coefficient de corrélation |
| H3 ENV | Les partenaires influence positivement l'adoption d'un management environnemental | Analyse de variance | Tests de Fisher (ANOVA) |
| H4 ENV | Les activités des entreprises influencent positivement l'adoption d'un management environnemental | Analyse de variance | Tests de Fisher (ANOVA) |
| H5 ECO | L'engagement RSE influence positivement les relations clients et fournisseurs | Analyse discriminante | |
| H6 ECO | Le secteur d'activité influence positivement l'adoption des mesures de sécurité au travail | Analyse de variance | Tests de fisher |
| H7 ECO | L'engagement en matière de RSE influence positivement le développement du capital humain | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H8 ECO | L'engagement en matière de RSE influence positivement la santé et sécurité au travail | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H9 ECO | La taille de l'entreprise influence positivement les dépenses des actions professionnelles | Analyse de variance | Tests de Fisher (ANOVA) |
| H10 SOC | Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise influencent positivement les pratiques vis à vis de la société civile | Analyse de variance | Tests de Fisher (ANOVA) |
| H11 SOC | Les relations avec les administrations publiques influencent positivement l'engagement RSE | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H12 STRAT | Le coût, le manque de temps, le manque d'informations et d'appui public influencent négativement l'engagement RSE | Régression multiple | Régression-coefficient de corrélation |
| H13 STRAT | Application de la démarche RSE influence positivement l'amélioration de l'image externe de l'entreprise | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H14 STRAT | Les parties prenantes influencent positivement l'engagement dans la démarche RSE | Régression | Régression-coefficient de corrélation |
| H15 STRAT | L'implication de la RSE dans la stratégie d'entreprise influence positivement l'engagement dans cette démarche | Régression multiple | Régression-Coefficient de corrélation |

Tableau 18 : Hypothèses reconstituées et traitements statistiques associés

Les tests statistiques déployés dans la validation des hypothèses sont principalement au nombre de 4 : l'analyse de la variance, la régression simple et multiple et l'analyse discriminante.

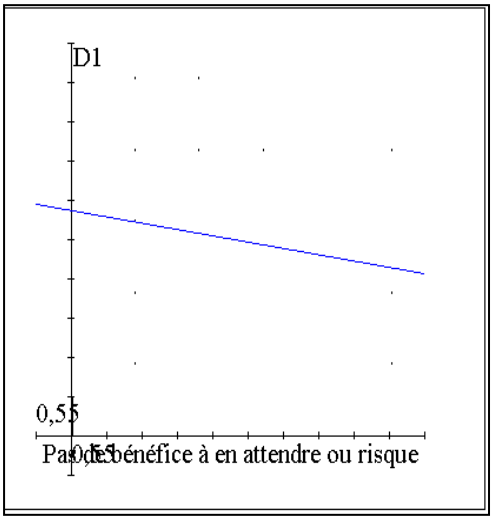
### Les hypothèses relatives au volet environnemental :

#### L'hypothèse1 : H1

Nous avons mis dans cette hypothèse que les risques économiques influencent négativement l'engagement des entreprises marocaines dans les démarches environnementales de RSE.

| D1<br>Pas de bénéfice à en attendre ou risque | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 62 | 5 | 7 | 49 | 36 | **159** |
| Plutôt non | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | **6** |
| Cela dépend | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Tout à fait | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | **6** |
| **TOTAL** | **65** | **7** | **7** | **54** | **39** | **172** |

A Chi2=22 ,91 la dépendance entre les deux variables est significative,
Nous effectuons une analyse de corrélation afin de déterminer le sens de la relation entre les deux variables.



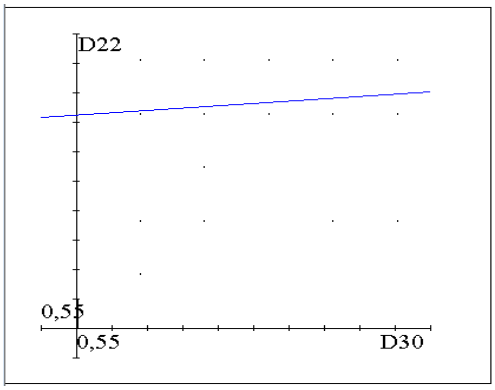

Equation de la droite de régression : D1=-0,16*A15+3,16
Coefficient de corrélation :-0,07 (D1 explique 0% de la variance
Ecart-type du coefficient de régression : 0,17 (peu influent)
Avec un coefficient proche de 0, nous pouvons déduire que qu'il s'agit d'une corrélation nulle et qu'il n'y a pas de véritable relation entre les variables.
De ce fait, les risques économiques n'influencent pas l'engagement des entreprises dans les démarches environnementales. **L'hypothèse H1 est rejetée**

## L'hypothèse 2 : H2 Démarche environnementale/rentabilité

Nous avons émis une hypothèse, selon laquelle l'engagement dans des démarches de RSE au niveau environnemental influence positivement la réduction des coûts.

| D30<br>D22 | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Plutôt non | 6 | 3 | 0 | 5 | 4 | **18** |
| Cela dépend | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Plutôt oui | 19 | 11 | 7 | 21 | 11 | **69** |
| Tout à fait | 14 | 18 | 4 | 21 | 23 | **80** |
| **TOTAL** | **40** | **34** | **11** | **47** | **38** | **170** |

L'analyse démontre une dépendance non significative à Chi2=20,47



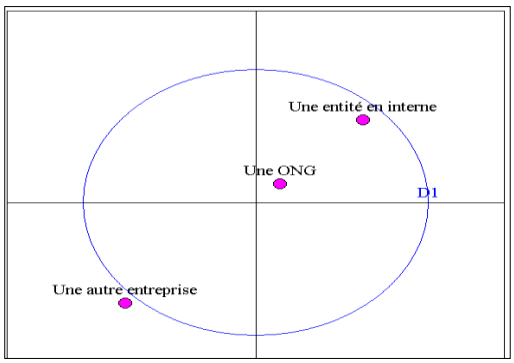

Equation de la droite de régression : D22=0,08*D30+3,99
Coefficient de corrélation : +0,13 (D30 explique 1% de la variance D22)
Ecart type du coefficient de régression : 0,05 (peu influent)
**L'hypothèse H2 rejetée** car la dépendance n'est pas significative entre les deux variables et la corrélation est nulle.

## L'hypothèse 3 : H3 exigences des parties prenantes/engagement

Nous avons mis dans cette hypothèse que les parties prenantes influencent positivement l'application des démarches RSE.

| D31 | D1 |
|---|---|
| Une autre entreprise | 4,44 |
| Une ONG | 4,50 |
| Une entité en interne | 4,53 |
| TOTAL | 4,50 |

Le test de Fisher donne les résultats suivants : D1 : V-inter=70,40, V-intra=0,41, F=169,83
Nous avons également réalisé une ACP




De ce qui précède, il existe une relation très significative. Ce sont en effet et principalement les parties prenantes et les ONG qui coopèrent avec les entreprises dans l'adoption d'une telle démarche.
**L'hypothèse H3 est acceptée**.

## L'hypothèse 4 : H4 activités/environnement

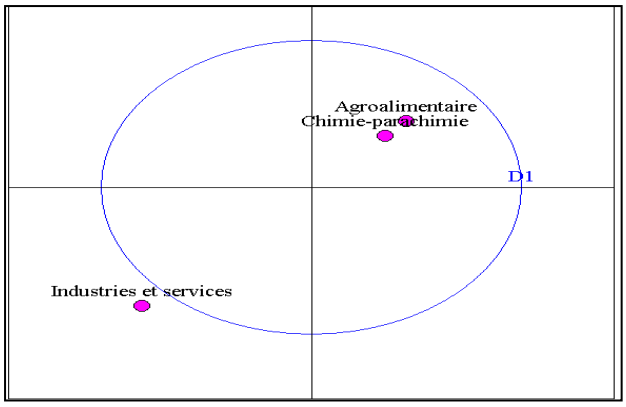
Nous avons mis dans cette hypothèse que les activités des entreprises influencent positivement l'adoption d'un management environnemental.

| D1 / SA | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Agroalimentaire | 2 | 1 | 1 | 15 | 25 | **44** |
| Industries et services | 63 | 5 | 1 | 26 | 45 | **140** |
| Chimie-parachimie | 2 | 1 | 5 | 29 | 30 | **67** |
| **TOTAL** | **67** | **7** | **7** | **70** | **100** | **251** |

La dépendance est très significative. Chi2=64,31, ddl=8,1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) :12,81%

| SA | D1 |
|---|---|
| Agroalimentaire | **4,36** |
| Industries et services | **2,89** |
| Chimie-parachimie | **4,25** |
| **TOTAL** | **3,51** |

Résultats du Test de Fisher : D1 :V-inter=61,22, V-intra=2,24, F=27,29, 1-p=>99,99%




De ce qui précède, il existe une relation très significative. Ce sont en effet et principalement les secteurs agroalimentaire et chimie-parachimie qui entretiennent le plus de démarches environnementales.
**L'hypothèse H4 est acceptée**.

## Les hypothèses relatives au volet social :

### L'hypothèse 5 :H5

Afin de vérifier la véracité de l'hypothèse, nous allons la décomposer en deux sous-hypothèses :
**H5a** : L'engagement RSE influence positivement les relations avec les clients
**H5b** : L'engagement RSE influence positivement les relations avec les fournisseurs
Pour la première hypothèse, la dépendance est très significative avec un Chi2= 31,56 ; ddl=4 et 1-p=>99,99%. %de variance expliquée (V de cramer) est de 12,57%

| B5 / Application de la démarche RSE | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 2 | 7 | 4 | 0 | 0 | **13** |
| Tout à fait | 8 | 8 | 4 | 28 | 31 | **79** |
| **TOTAL** | **10** | **15** | **8** | **28** | **31** | **92** |

Pour la deuxième hypothèse, la dépendance est également très significative avec un Chi2= 24,78 ; ddl= 4 ; 1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) est de 9,87%

| B6<br>Application de la démarche RSE | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | **13** |
| Tout à fait | 5 | 6 | 1 | 17 | 50 | **79** |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **3** | **18** | **52** | **92** |

L'affirmation de chacune des deux hypothèses ne confirme pas le caractère de vérification de l'hypothèse générale.
Pour ce, nous procédons à une analyse discriminante. Suite à laquelle nous vérifions l'hypothèse H5

| Application de la démarche RSE | B5 | B6 |
|---|---|---|
| Pas du tout | 2,15 | 2,46 |
| Tout à fait | 3,84 | 4,28 |
| TOTAL | 3,60 | 4,02 |

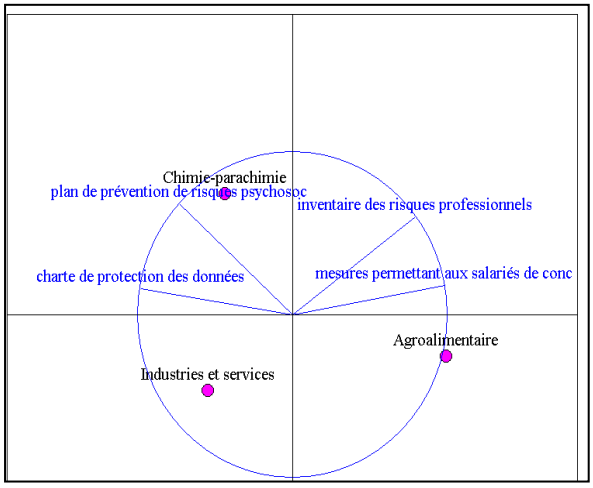
Les résultats du test de Fisher :
B5 : V-inter=31,57, V-intra=1,58, F=19,93, 1-p=>99,99%
B6 : V-inter=36,85, V-intra=1,55, F=23,84, 1-p=>99,99%
Les noms des critères discriminants sont encadrés en couleur ;
De ce qui précède, nous déduisons que l'hypothèse **H5 est confirmée**

## L'hypothèse 6 : H6

Nous avons mis une hypothèse selon laquelle le secteur d'activité influence l'adoption des mesures de santé sécurité au travail.

| SA | inventaire des risques professionnels | plan de prévention de risques psychosoc | charte de protection des données | mesures permettant aux salariés de conc |
|---|---|---|---|---|
| Agroalimentaire | **3,70** | **3,14** | **2,07** | **3,55** |
| Industries et services | **3,06** | **3,20** | **2,69** | **3,13** |
| Chimie-parachimie | **3,54** | **3,28** | **2,70** | **3,27** |
| **TOTAL** | **3,30** | **3,21** | **2,58** | **3,24** |

Les résultats du test de-Fisher :
C10 : V-inter=9,38, V-intra=2,32, F=4,05, 1-p=98,17%
C11 : V-inter=0,31, V-intra=2,01, F=0,15, 1-p=14,39%
C12 : V-inter=7,04, V-intra=1,70, F=4,15, 1-p=98,33%
C13 : V-inter=2,95, V-intra=1,94, F=1,52, 1-p=78,06%



En effet, le secteur d'activité influence positivement les mesures de santé et sécurité au travail. Le secteur chimie-parachimie en tête des entreprises affichant de telles pratiques.
L'hypothèse **H6 est donc confirmée**

## L'hypothèse 7 : H7

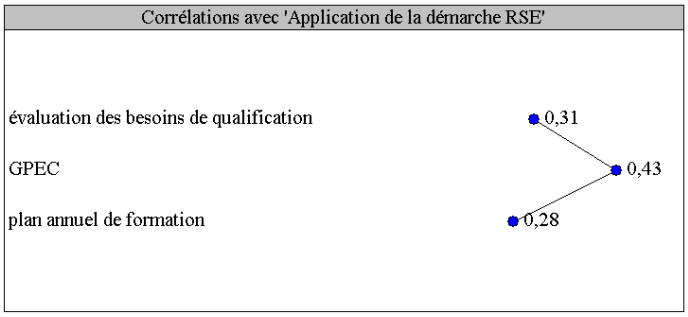
Nous avons mis une hypothèse selon laquelle l'engagement en matière de RSE influence positivement le développement du capital humain.
**Equation de la régression** :

Application de la démarche=+0,263*C10-0,126*C11+0,119*C12+0,133*C13+2,941

Les 4 variables expliquent 6,2% de la variance application de la démarche RSE
Coefficient de corrélation multiple : R=0,25
Significativité des paramètres :
C10 : Coefficient=0,26 ; écart-type=0,14 (peu influent)
C11 : Coefficient=-0,13 ; écart-type=0,13 (peu influent)
C12 : Coefficient=0,12 ; écart-type=0,12 (peu influent)
C13 : Coefficient=0,13 ; écart-type=0,14 (peu influent)
Les termes de l'équation sont peu influents et leur rapport coefficient/écart-type est inférieur à 1,96. De ce fait, l'hypothèse posée **H7 est rejetée**

## L'hypothèse 8 : H8

Nous avons mis une hypothèse selon laquelle l'engagement en matière de RSE influence positivement la santé et sécurité au travail.
Equation de la régression :
Application de la démarche RSE= +0,238*C15+0,328*C16+0,077*C18+1,861
Les 3 variables expliquent 22,8% de la variance Application de la démarche RSE
Coefficient de corrélation multiple : R=0,48
On peut déduire que les paramètres sont peu influents car R=0,48
Toutefois, il est nécessaire d'évaluer le rapport coefficient/écart type de chaque terme de l'équation.
Si les 3 termes indiquent un rapport inférieur à 1,96, on pourra se prononcer sur la validation de l'hypothèse.



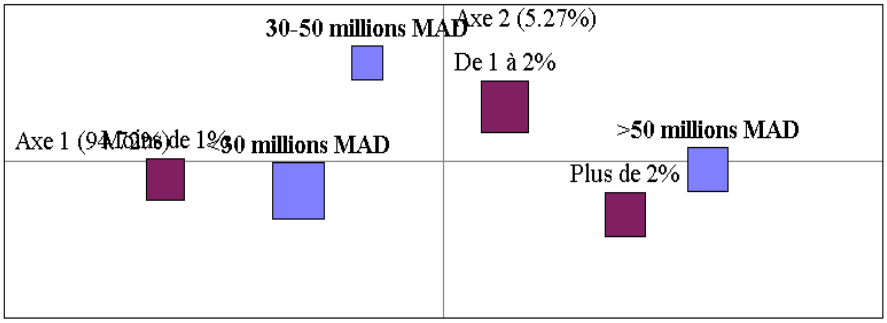

Significativité des paramètres
C15 : Coefficient=0,24 ; écart-type=0,14 (peu influent)
**C16 : Coefficient=0,33 ; écart-type=0,10**
C17 : Coefficient=0,08 ; écart-type=0,12 (peu influent)
Etant donné que la variable GPEC a un rapport= 3, il existe donc une dépendance significative entre la GPEC et l'engagement dans la démarche RSE. on peut donc dire que l'hypothèse **H8 est partiellement rejetée**.

## L'hypothèse 9 :H9

| Dépense de la masse salariale / CA | Moins de 1% | De 1 à 2% | Plus de 2% | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| <30 millions MAD | 49 | 44 | 31 | 124 |
| 30-50 millions MAD | 15 | 21 | 10 | 46 |
| >50 millions MAD | 9 | 37 | 35 | 81 |
| TOTAL | 73 | 102 | 76 | 251 |

La dépendance est très significative, Chi2=22,16 et %de variance expliquée (V de cramer) :4,41%
Ce qui signifie qu'il existe une relation entre la variable de la taille et la variable dépense pour les actions professionnelles

Nous avons réalisé une AFC afin de s'assurer du sens de la relation entre les deux variables.




Il s'avère effectivement que plus la taille de l'entreprise est grande, plus celle-ci déploie de moyens financiers pour les actions professionnelles.
La taille de l'entreprise est ainsi un facteur qui influence positivement les dépenses des actions professionnelles : **L'hypothèse H9 est donc validée**

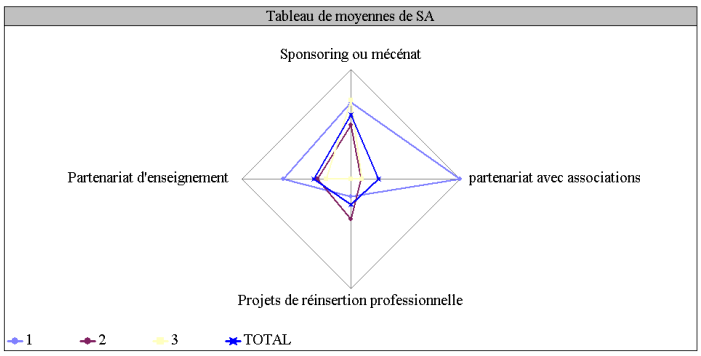
# Les hypothèses relatives au volet économique :

## L'hypothèse 10 : H10

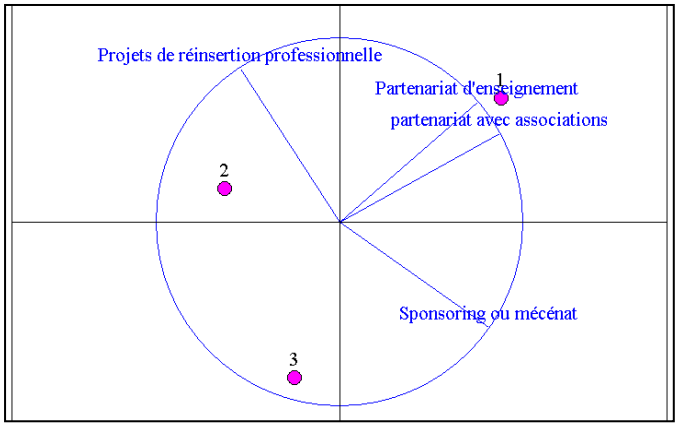
Nous avons mis l'hypothèse selon laquelle le secteur d'activité et la taille influencent positivement les pratiques vis-à-vis de la société civile
Pour ce, nous décomposons cette hypothèse en deux sous hypothèses.
**H10a** : Le secteur d'activité influence positivement les pratiques vis-à-vis de la société civile
**H10b** : La taille influence positivement les pratiques vis-à-vis de la société civile

| SA | partenariat avec associations | Projets de réinsertion professionnelle | Partenariat d'enseignement | Sponsoring ou mécénat |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 3,59 | 2,89 | 3,27 | 3,34 |
| 2 | 2,83 | 3,06 | 3,01 | 3,16 |
| 3 | 2,84 | 2,75 | 2,94 | 3,36 |
| TOTAL | 2,96 | 2,94 | 3,04 | 3,25 |

Avec 1=Agroalimentaire, 2=Industries et services, 3=Chimie-parachimie
Les résultats du test de Fisher :
B18 : V-inter=10,48 ; V-intra=2,26 ; F=4,64 ; 1-p=98,95%
B19 : V-inter=2,28 ; V-intra=2,21 ; F=1,03 ; 1-p=64,02%
B20 : V-inter=1,60 ; V-intra=2,26 ; F=0,71 ; 1-p=50,08%
B21 : V-inter=1,09 ; V-intra=2,28 ; F=0,48 ; 1-p=37,34%



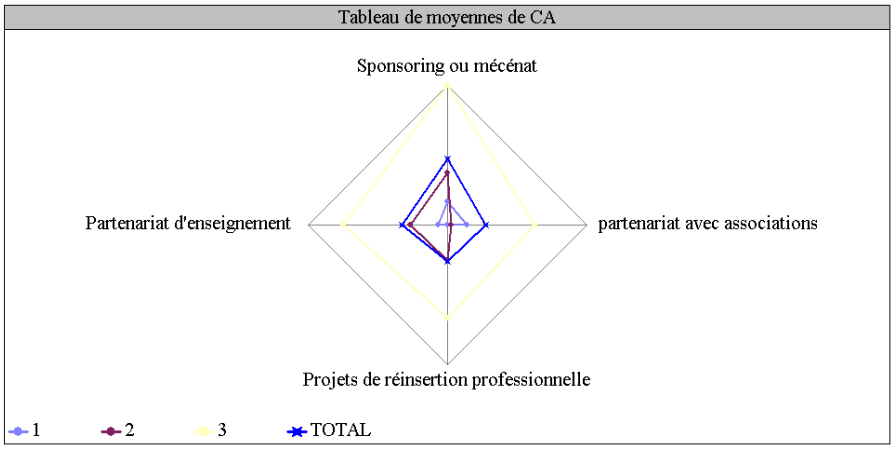

Une ACP a été également réalisée afin de déterminer le sens de variation de la dépendance entre les variables.



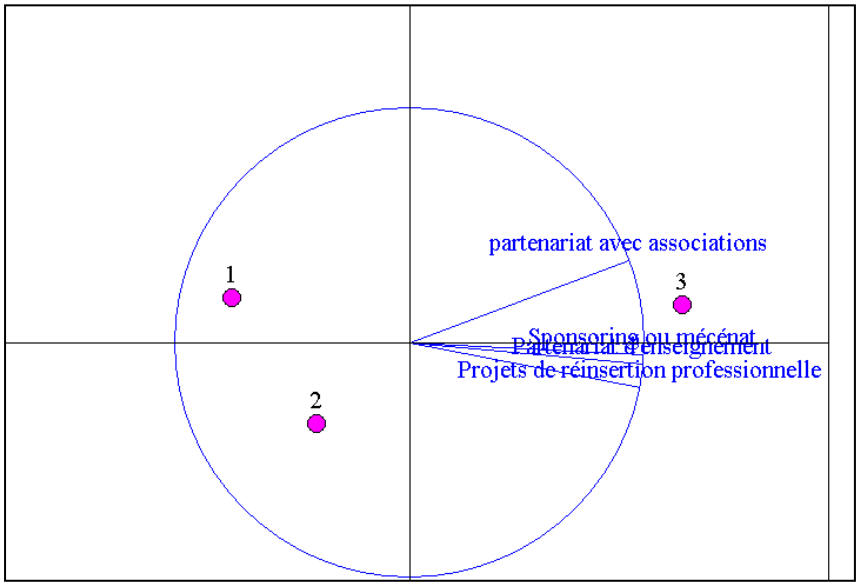

En effet, le secteur d'activité influence positivement l'emploi de certaines actions dans la relation de l'entreprise avec la société civile.
Les firmes opérant dans le secteur agroalimentaire entretiennent principalement des partenariats de long terme avec une association ou des projets d'enseignement. Les industries et services adoptent plus de partenariat de réinsertion de personnes en difficulté.
De ce fait, l'hypothèse **H10a est validée**

| CA | partenariat avec associations | Projets de réinsertion professionnelle | Partenariat d'enseignement | Sponsoring ou mécénat |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2,77 | 2,56 | 2,67 | 2,81 |
| 2 | 2,61 | 2,93 | 2,96 | 3,11 |
| 3 | 3,47 | 3,53 | 3,64 | 4,00 |
| TOTAL | 2,96 | 2,94 | 3,04 | 3,25 |

Avec 1=Agroalimentaire, 2=Industries et services, 3=Chimie-parachimie
Les résultats du test de Fisher :
B18 : V-inter=15,67 ; V-intra=2,22 ; F=7,07 ; 1-p=99,88%
B19 : V-inter=22,88 ; V-intra=2,05 ; F=11,18 ; 1-p=>99,99%
B20 : V-inter=23,35 ; V-intra=2,09 ; F=11,18 ; 1-p=>99,99%
B21 : V-inter=35,44 ; V-intra=2,00 ; F=17,73 ; 1-p=>99,99%




Une ACP également réalisée a démontré que ce sont principalement les grandes structures qui adoptent des actions concrètes vis-à-vis de la société civile.



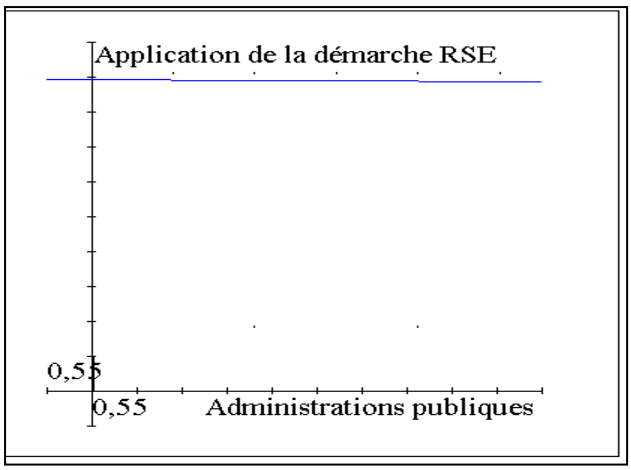

**H10b est également validée**.
Nous déduisons que l'hypothèse **H10 est validée**.

## L'hypothèse 11 : H11 Administrations publiques/Engagement

Nous avons mis l'hypothèse selon laquelle les relations en matière de RSE avec les administrations publiques influencent positivement l'engagement dans les démarches RSE.

| **Application de la démarche RSE Administrations publiques** | Pas du tout | Tout à fait | **TOTAL** |
|---|---|---|---|
| Pas du tout | 0 | 22 | **22** |
| Plutôt non | 1 | 16 | **17** |
| Cela dépend | 0 | 3 | **3** |
| Plutôt oui | 1 | 30 | **31** |
| Tout à fait | 0 | 8 | **8** |
| **TOTAL** | **2** | **79** | **81** |

La dépendance n'est pas significatif avec un Chi2= 1,73 et % de variance expliquée (V de Cramer) :0,69%




Equation de la droite de régression : A4= -0,01*B14+4,92 et le coefficient de corrélation= -0,02. Ce qui signifie qu'il n'existe pas de relations entre les deux variables

**L'hypothèse H11 est rejetée**

## Les hypothèses relatives au volet stratégique :

### L'hypothèse 12 :H12 engagement/freins

Nous avons mis l'hypothèse selon laquelle le coût, et le manque d'information et d'appui public influencent négativement l'engagement RSE.

Les entreprises qui ont évoqué les freins de la mise en place d'une démarche RSE sont les entreprises non labellisées et non pratiquantes des pratiques RSE. De ce fait, on peut induire que l'hypothèse signifie que les entreprises non labellisées revêtent leur non pratique au coût ou au manque d'informations et d'appui public.

| Certif / Application de la démarche RSE | Label RSE | Global Compact | Non certifiée | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 0 | 0 | 13 | **13** |
| Tout à fait | 50 | 4 | 29 | **83** |
| **TOTAL** | **50** | **4** | **42** | **96** |

L'analyse croisée démontre en effet que toutes les entreprises labellisées sont pratiquantes de la RSE et que 30% des non labellisées n'appliquent pas de démarches RSE.

Dans les 13 non certifiées et non appliquant la démarche RSE et encadrée en bleu, 6 indiquent que cette décision revient au risque économique.

| Pas de bénéfice à en attendre ou risque / Certif | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| Global Compact | 3 | 0 | 0 | 0 | **3** |
| Non certifiée | 156 | 6 | 1 | 6 | **169** |
| **TOTAL** | **159** | **6** | **1** | **6** | **172** |

| Manque d'informations et d'appui public / Certif | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Global Compact | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** |
| Non certifiée | 10 | 3 | 2 | 35 | 119 | **169** |
| **TOTAL** | **10** | **3** | **2** | **35** | **122** | **172** |

| Certif | Pas de bénéfice à en attendre ou risque | Manque d' informations et d'appui public |
|---|---|---|
| Label RSE | - | - |
| Global Compact | **1,00** | **5,00** |
| Non certifiée | **1,19** | **4,48** |
| **TOTAL** | **1,19** | **4,49** |

Test de Fisher:
A15: V-inter=0,11 ; V-intra=0,59; F=0,18; 1-p=32,41%
A17: V-inter=0,80 ; V-intra=1,09; F=0,73; 1-p=60,25%

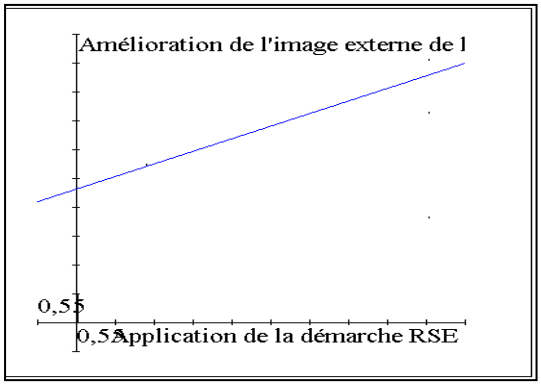
Les deux variables: risques économiques et manqué d'appui ou d'informations sont tous les deux significatifs dans la mise en place de la démarche RSE. Toutefois, le manque d'information et d'appui public constitue le facteur prédominant qui empêche les entreprises à adopter des pratiques RSE.

## L'hypothèse 13 :H13 engagement/amélioration de l'image externe

Nous avons mis l'hypothèse selon laquelle l'application des démarches RSE influence positivement l'image externe de l'entreprise

| Amélioration de l'image externe de l'en Application de la démarche RSE | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Tout à fait | 1 | 0 | 18 | 60 | **79** |
| **TOTAL** | **1** | **1** | **18** | **60** | **80** |

La dépendance est très significative avec un Chi2=80 et un ddl=3 et également V de cramer (% de variance expliquée) de 31,87%.
Ce qui indique qu'il existe une relation entre l'application de la démarche RSE et l'amélioration de l'image externe de l'entreprise.
Pour connaître le sens de la relation entre les deux variables, nous effectuons une corrélation.



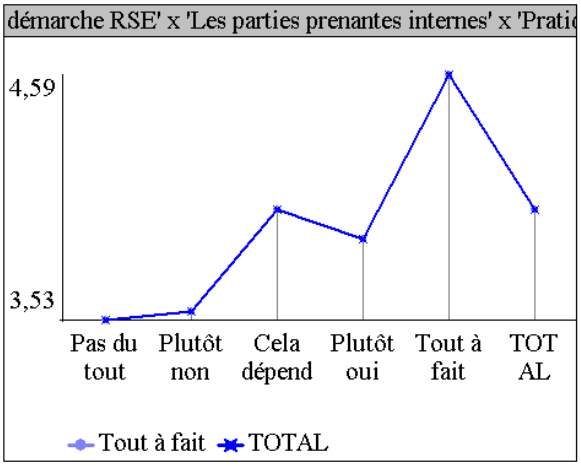

L'équation de la droite de régression : A13= 0,43*A4+2,57 et le coefficient de corrélation est +0,35
Ce qui signifie que les variables varient toutes les deux dans le même sens.
Par conséquent, l'hypothèse **H13 est validée.**

## L'hypothèse 14 :H14

Nous avons mis l'hypothèse selon laquelle Les parties prenantes influencent positivement l'engagement dans la démarche RSE.
Afin de vérifier cette hypothèse, il faut d'abord déterminer les variables explicatives et celles à expliquer.
La variable à expliquer est l'engagement dans la démarche RSE et les variables explicatives sont la concertation des parties prenantes internes et la concertation des parties prenantes externes.
Toutefois, l'engagement dans une démarche RSE implique un certain nombre de critère à savoir de pratiques.

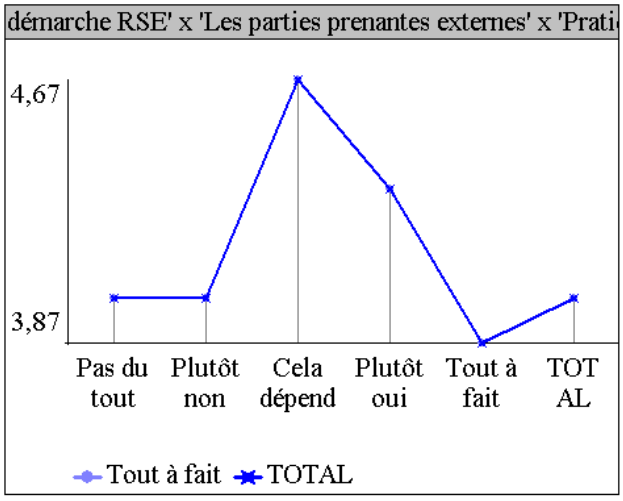
Nous procédons par analyse MANOVA :

| | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tout à fait | 3,53 | 3,56 | 4,00 | 3,88 | 4,59 | **4,00** |
| **TOTAL** | **3,53** | **3,56** | **4,00** | **3,88** | **4,59** | **4,00** |




Pour les parties prenantes internes, celles-ci influence effectivement l'engagement dans les démarches RSE et la mise en place de pratiques dans ce sens.

| | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tout à fait | 4,00 | 4,00 | 4,67 | 4,33 | 3,87 | **4,00** |
| **TOTAL** | **4,00** | **4,00** | **4,67** | **4,33** | **3,87** | **4,00** |




Les parties prenantes externes quant à elles n'exercent pas forcément une pression et n'influence pas directement l'engagement dans les démarches RSE.
De ce fait, les parties prenantes internes influencent positivement l'engagement dans les démarches RSE. Nous pouvons **accepter l'hypothèse H14**

## L'hypothèse 15 :H15

L'implication de la démarche RSE dans la politique stratégique de l'entreprise est définie par la disposition d'un système d'information et/ou de pilotage, d'un service dédié RSE et la mise en place d'une culture interne qui passe par la mise en place d'une charte, code de conduite ou cahier de charges et l'application de pratiques rendant compte des performances de l'entreprise en matière de RSE.
De ce fait, il convient de valider 4 sous hypothèses et ensuite par une régression multiple évaluer la relation entre la politique stratégique à déployer et l'engagement dans une démarche RSE.
**H15a** : L'existence de pratique pour rendre compte des performances de l'entreprise influence positivement l'engagement dans la démarche RSE

**H15b** : La mise en place d'un système de pilotage et/ou d'information influence positivement l'engagement dans la démarche RSE
**H15c** : La disposition d'un service dédié RSE influence positivement l'engagement dans la démarche RSE
**H15d** : La mise en place d'une charte, code de bonne conduite ou cahier de charges influence positivement l'engagement dans la démarche RSE
Nous procédons d'abord à une validation des sous hypothèses par le test de chi2, ensuite une analyse de régression afin de valider l'hypothèse H15.

| **Pratiques performance**<br>**Application de la démarche RSE** | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | **13** |
| Tout à fait | 0 | 11 | 9 | 28 | 31 | **79** |
| **TOTAL** | **13** | **11** | **9** | **28** | **31** | **92** |

La dépendance est très significative : Chi2=92 ;ddl=4 ; 1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) est de 36,65%
De ce fait, l'hypothèse **H15a est validée**

| **Système de pilotage RSE**<br>**Application de la démarche RSE** | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | **13** |
| Tout à fait | 11 | 21 | 3 | 25 | 19 | **79** |
| **TOTAL** | **24** | **21** | **3** | **25** | **19** | **92** |

La dépendance est très significative : Chi2=42,89 ;ddl=4 ; 1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) est de 17,09%
De ce fait, l'hypothèse **H15b est validée**

| **Département RSE**<br>**Application de la démarche RSE** | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | **13** |
| Tout à fait | 11 | 1 | 1 | 14 | 52 | **79** |
| **TOTAL** | **24** | **1** | **1** | **14** | **52** | **92** |

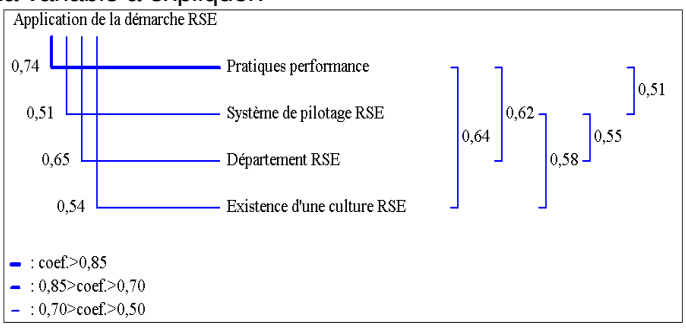
La dépendance est très significative : Chi2=42,89 ;ddl=4 ; 1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) est de 17,09%
De ce fait, l'hypothèse **H15c est validée**

| **Existence d'une culture RSE**<br>**Application de la démarche RSE** | Pas du tout | Plutôt non | Cela dépend | Plutôt oui | Tout à fait | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas du tout | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | **13** |
| Tout à fait | 12 | 12 | 6 | 23 | 26 | **79** |
| **TOTAL** | **25** | **12** | **6** | **23** | **26** | **92** |

La dépendance est très significative : Chi2=40,57 ;ddl=4 ; 1-p=>99,99% et % de variance expliquée (V de cramer) est de 16,16%
De ce fait, l'hypothèse **H15d est validée**
Nous passons ensuite à la validation de l'hypothèse H15 par régression
**Equation de la régression** :
A4=+0,472*A5+0,060*A6+0,236*A7+0,062*A7+1,493
Les 4 variables expliquent 61,5% de la variance d'application de la démarche RSE
Coefficient de corrélation multiple R=0,78. En étant proche de 1, ce coefficient démontre une faute corrélation qui varie dans le même sens. Ce qui signifie qu'il existe une forte dépendance entre les deux variables : l'implication dans une politique stratégique influence positivement l'engagement d'une démarche RSE.
Toutefois certains termes de l'équation sont peu influents du fait que leur rapport coefficient/écart-type est <à 1,96.
A5 : coefficient= 0,47, écart-type= 0,10
A6 : coefficient=0,06, écart-type= 0,08 (peu influent)
A7 : coefficient=0,24, écart-type= 0,07

A8 : coefficient=0,06, écart-type= 0,08 (peu influent)

Les variables A5 et A7 représentent un coefficient >1,96 et donc ont une dépendance significative avec la variable à expliquer.




L'hypothèse **H15a est partiellement validée**

## Synthèse

La validation des sous-hypothèses concourent à la validation de l'hypothèse centrale dans sa globalité et avec ses spécificités.
Nous traçons d'abord un tableau récapitulatif des hypothèses vérifiées, ensuite procédons par analyse interprétative pour valider l'hypothèse centrale.

| CODE | HYPOTHESE | V/ R |
|---|---|---|
| H1 | Les risques économiques influencent négativement l'engagement dans les démarches environnementales | R |
| H2 | Les démarches environnementales influencent positivement la réduction des coûts | R |
| H3 | Les partenaires influence positivement l'adoption d'un management environnemental | V |
| H4 | Les activités des entreprises influencent positivement l'adoption d'un management environnement | V |
| H5 | L'engagement RSE influence positivement les relations clients et fournisseurs | V |
| H6 | Le secteur d'activité influence positivement l'adoption des mesures de sécurité au travail | V |
| H7 | L'engagement en matière de RSE influence positivement le développement du capital humain | V |
| H8 | L'engagement en matière de RSE influence positivement la santé et sécurité au travail | P R |
| H9 | La taille de l'entreprise influence positivement les dépenses des actions professionnelles | V |
| H10 | Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise influencent positivement les pratiques vis à vis de la société civile | V |
| H11 | Les relations avec les administrations publiques influencent positivement l'engagement RSE | R |
| H12 | Le coût, et le manque d'informations et d'appui public influencent négativement l'engagement RSE | V |
| H13 | Application de la démarche RSE influence positivement l'amélioration de l'image externe de l'entreprise | V |
| H14 | Les parties prenantes influencent positivement l'engagement dans la démarche RSE | PV |
| H15 | L'implication de la RSE dans la stratégie d'entreprise influence positivement l'engagement dans cette démarche | V |

Tableau 3 : Synthèse de validation des hypothèses

L'hypothèse centrale selon laquelle « le management socio-économique contribue à l'aménagement des performances économiques et sociales de l'entreprise à travers la mise en place d'un management stratégique de RSE » indique que la mise en place de démarches stratégiques de la RSE par le biais d'un modèle d'ingénierie socio-économique permet l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.
La validation de cette hypothèse suppose deux éléments la validation d'une démarche stratégique de la RSE en corrélation avec les améliorations présupposées et ensuite la validation d'un modèle d'ingénierie qui concourent à l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.
L'hypothèse sera donc partiellement validée dans cette partie car les sous-hypothèses ne permettent de valider que le premier élément. Le deuxième quant à lui sera validé après le test du modèle économique.
De ce qui précède, la mise en place d'une démarche RSE exige un processus managérial de définition de stratégie préalable à l'exécution. Une stratégie qui doit définir les parties prenantes et les moyens appropriés et qui permettra d'améliorer l'image externe de l'entreprise, de renforcer les rapports avec les clients, les fournisseurs et la communauté et qui devra intégrer les actions sociales, économiques et environnementales.
Notre hypothèse est ainsi partiellement validée en attendant d'être entièrement validée après test du modèle de recherche proposé.

## Conclusion

A l'heure actuelle de débats sur la nécessité d'adoption d'économie verte et de développement durable et les avantages à tirer de ladite politique, les entreprises sont sujettes au volontarisme et les référentiels revêtent un caractère soft.
De ce fait, les champs d'application demeurent ouverts laissant place aux décisions managériales orientant les entreprises dans la conformité aux principes d'application des démarches RSE.
En dépit des dispositifs internationaux d'encouragement des pratiques de développement durable, le Maroc possède un cadre institutionnel national plus axé sur la responsabilité sociale que le développement durable.
Cette analyse édictée par Labaronne 2009 nous conduit à nous interroger, d'une part sur les forces qui amènent les dirigeants à s'engager et d'une part sur les freins qui les en empêchent.
La faiblesse des ressources, la vulnérabilité économique, le manque d'information, l'insuffisance de personnel qualifié et l'existence d'un cadre réglementaire défaillant sont tous des arguments en faveur de l'adhésion ou non à cette politique.
En effet, en l'absence de consensus régulateur, les entreprises sont confrontées à un réel problème de définitions des pratiques, et de la stratégie d'implémentation.
Loin de contribuer seulement au développement durable, ce sont également l'amélioration de l'image de marque et de la performance globale qui sont recherchées. Toutefois, le manque d'informations et d'appui public des organisations non responsables socialement sont des freins au développement d'une culture RSE.
Ces critères qui émanent de l'étude renforcent encore plus l'idée selon laquelle la réalité de l'engagement de l'entreprise est choquante et le défaut de communication est sanctionné par une anarchie dans les procédés poursuivis.
La nécessité d'un cadre purement stratégique non juridique s'impose et la mise en place d'un dispositif fonctionnel est impérative.

## Bibliographie

Abbott, W.F., et Monsen, R.J. (1979). « On the Measurement of corporate Social Responsibility :Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement ». Academy of Management Journal, 22 (3), 501- 515
Acquier A, Gong, J.P. (2005). "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953), Communication AIMS, 2005 ? XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
Attarça, M., et Jacquot, T. (2005). « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : Une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». XIVème conférence internationale de management stratégique, Pays de loire, Angers 2005.
Attouch, H., et Nia, H. (2009). « Responsabilité sociétale chez les entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la bourse des valeurs de casablanca ». Présenté au colloque international : RSE, ISIAM, Agadir

Attouch, H., et Nia, H. (2014). « Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000 : cas du Maroc». Présenté aux XXXèmes journées ATM développement: Ethique, Entrepreneuriat et développement, Marrakech
Bhimani, A., Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: the corporate responsibilities continuum. Journal of Accountings and public policy, 24 (3), 165-174
Boussoura, E., et Zeribi-Benslimane, O. (2009). « Quelle responsabilité sociétale pour les entreprises tunisienes cotées ? » Présenté au colloque International : Responsabilité Sociale de l'entreprise, ISIAM, Agadir
Boutti, R. (2009). « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociales et sociétales ». Working paper, Université Ibn Zohr, Agadir.
Cappelleti, L. (2005). « Contrôle et mesure de la responsabilité social de l'entreprise ». Actes du colloque de l'ADERSE, Lyon 2005
Labaronne, D., Gana-Oueslati, E. (2009). « Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie ».
Mercier S. 2002 « Une typologie de la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises : l'analyse de contenu de 50 documents », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, P34-49, Jan-Fév-Mars. P 34
M'Hamdi, M., et Trid, S. (2009). « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane ». Colloque la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME
Pasquero, J. (2005a). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences de gestion : le concept et sa portée » In : Turcotte, M.F.B et Salmon, A. (eds), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Québec : Presses de l'université du Québec, 112-143
Pesqueux Y. (2009), Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise, Actes du colloque AOM-ISEOR 2009, Lyon, Juin 2009
Pigé B. (2008), Ethique, marché et gouvernance :espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises, Revue Sciences de Gestion, n°64, pp.225-247, 2008
Porter, M., et Kramer, M. (2006). « strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility ». Harvard Business Review, 84 (12), 78-92
Preston, L.E. (1978). "Analyzing corporate social performance methods and results". Journal of contemporary Business, 7, 135-150.
Preston, L.E., et O Bannon, D.P. (1997). "The corporate social financial performance relationships". Business and society, 36 (4), 419-429
Reynaud E. (2003), Développement durable et entreprise :vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15
Roussel P., Wacheux F. (2005), Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Paris, DeBoeck,2005, 440p.
Rubinstein M. (2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, une analyse en terme d'isomorphisme institutionnel, Revue industrielle, n°113, Varia 2006, pp83-105
Savall H. (1985), Le développement socio-économique de l'entreprise et ses enjeux, Revue Française de Gestion, n°52, Juin-Juillet, Aout 1985, pp.46-51
Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, Vol.20, n°3, pp. 571-610, Collection Repères
Wartick, S.L., et Cochran, P.L. (1985). « The Evolution of the Corporate Social Performance Model". Academy of Management Review, 10(4), 758-769
Wood, D.J. (1991). "Corporate Social performance revisited" Academy of Management Review, 16 (4), 691-718
Allouche J. (2006), Corporate Social Responsibility, Volume 2, Performances and stakeholders, Palgrave, 2006
Atamer, T., Calori, R. (1993). "Diagnostic et decisions stratégiques » Paris, Dunod
Avenier, M.-J. (1985). "Le pilotage stratégique de l'entreprise" CNRS, 1985
Avenier, M.-J. (1989). « Méthodes de terrains et recherche en management stratégique ». Economies et Sociétés, Tome XXIII, n°12, Série sciences de gestion 14. 199-218
Berland N. 2007, Mesure de la performance globale des entreprises, Cahiers du Crefige, 2007
Capron, M., et Lanoizelé, F. Q.-. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris: Collection Repère, Editions la Découverte.
CGEM (2009). "La responsabilité sociale des enterprises: les aspects relatives au travail". Les expertises CGEM Digest Mai 2009
CGEM. « Club des entreprises labellisées RSE : Bonnes pratiques RSE »

Delmas, A. (2013) « La RSE: une voie pour la transition économique, sociale et environnementale ». Les avis du conseil économique, social et environnemental
El malki, T.(2008). « La responsabilité sociale des entreprises : Le cas du Maroc ».
Freeman, R.E.1984. Strategic Management: A stakeholder Approach, Boston, MA:Pitman
Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : Puf, collection « Que sais-je ? »
Jounot. A, 2010. RSE et développement durable. Afnor Editions pageXII
O.Meier et G. Schier 2009. Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives. Collection recherche en management page XVII
O.Meier et G. Schier 2009. Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives. Collection recherche en management Page 162
Savall H. et Zardet V. (2004), Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique, Economica
Sustainable Square (2013): « Rapport: Responsabilité et soutenabilité des entreprises (RSE) Maroc, Algérie, Tunisie. Juin 2013
Thiétart, R.A, et Coll. (2008). « Méthodes de recherche en management ». 3ème edition

# LE CONTRÔLE SOCIAL FACE A L'ATTITUDE DES COLLABORATEURS

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

## *Résumé*

Face à l'accroissement des risques, les organisations mettent en place des systèmes de prévention et de maîtrise, que l'on peut regrouper sous le thème générique de systèmes de contrôle. La mise en place réussie d'un système de contrôle doit s'assurer de l'existence des liens étroits entre les différents dispositifs du système et les facteurs qui l'influencent. Ceci veut dire qu'ils ne doivent pas être pris séparément mais plutôt dans leur ensemble.
Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier la relation ou même l'influence de certaines variables de contingence sur le système de contrôle. De notre côté, nous tenterons d'analyser ici l'impact de la variable sociale et comportementale sur le système de contrôle social.
De ce fait la problématique de cette recherche s'annonce comme suit :
Comment l'attitude des contrôlés peut influencer les dispositifs du système de contrôle social mis ou à mettre en place ?
Les questions et hypothèses globales définies seront développées et analysées en deux phases, l'une théorique et méthodologique, l'autre empirique et interprétative. Du point de vue théorique, nous avons procédé tout d'abord par une synthèse de la revue de la littérature relative au contrôle social et à l'attitude du contrôlé vis à vis de celui-ci.
Du point de vue empirique, nous avons conduit un travail d'enquête par questionnaire auprès d'une trentaine d'entreprises du secteur industriel de la région du nord du Maroc (deuxième pôle industriel du pays). Les données étaient traitées sur le logiciel SPSS et l'analyse des résultats était à la fois descriptive et explicative (régression multiple).
Les conclusions de la recherche valident le postulat selon lequel « Le mode de contrôle dépend largement des comportements des acteurs ».
Plus le contrôlé adopte une attitude d'ouverture, plus il sera impliqué dans la révision de ses tâches, l'amélioration des procédures et l'analyse de la performance. Le contrôle social aura comme objectif la finalisation, le pilotage et l'évaluation. Si le contrôlé est réticent et adopte une attitude négative à l'évaluation de la performance individuelle, le contrôle social ne pourra pas évoluer et se limitera à l'évaluation de l'absentéisme et la productivité et adoptera l'approche sanction / récompense.

## *Mots Clés*

Contrôle social, contrôlés, attitudes et comportements des collaborateurs.

## Introduction

L'évolution actuelle du contexte économique expose les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, petites ou grandes à des situations caractérisées par un accroissement du risque qui peut remettre en cause, à plus ou moins long terme, s'il se concrétise, leur pérennité. La nature des risques peut recouvrir différents aspects.
Face à cette situation, les organisations mettent en place des systèmes de prévention et de traitement des risques, que l'on peut regrouper sous le thème générique de systèmes de contrôle. La notion de contrôle devant être comprise ici au sens de la maîtrise de l'organisation.
Il faut également signaler que la mise en place correcte d'un système de contrôle doit s'assurer de l'existence des liens étroits entre les différents dispositifs du système et les facteurs qui l'influencent. Ceci veut dire qu'ils ne doivent pas être pris séparément mais plutôt dans leur ensemble.

Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier la relation ou même l'influence de certaines variables de contingence sur le système de contrôle. De notre côté, nous tenterons d'analyser ici l'impact de la variable sociale et comportementale sur le système de contrôle social.
Il est important à noter ici que nous nous limiterons dans ce travail aux comportements et influences de ceux qui travaillent dans l'organisation sur le système de contrôle. Il faut pourtant reconnaître qu'il existe bien d'autres acteurs de l'organisation tels que les clients qui pourraient impacter le système de contrôle.
Cette étude porte alors sur les modes de contrôle et s'interroge sur l'impact de l'attitude des contrôlés sur ses différents dispositifs : quels types de comportements et attitudes adoptent les contrôlés dans les différents types d'organisations ? Quelles sont les spécificités du système de contrôle social ? Quelles sont les dimensions d'influence des attitudes des contrôlés sur le système de contrôle social ? Telles sont les questions qui ont guidé cette recherche.
Ces questions seront développées et analysées de manière classique, en deux phases, l'une théorique et méthodologique, l'autre empirique et interprétative.
Du point de vue théorique, nous avons procédé tout d'abord par une synthèse de la revue de la littérature relative au contrôle social et à l'attitude du contrôlé vis à vis de
Celui-ci.
Du point de vue empirique, nous avons conduit un travail d'enquête auprès d'une trentaine d'entreprise du secteur industriel de la région du nord du Maroc (deuxième pôle industriel du pays). La forme de l'enquête a été celle de l'entretien guidé par un questionnaire. Divers responsables de haut niveau (P.D.G, DRH, DAF, contrôleurs de gestion) ont été contactés.
Les données étaient traitées sur le logiciel SPSS et l'analyse des résultats était à la fois descriptive (statistique descriptive : tri à plat des données) et explicative (régression multiple).

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

Les acteurs de l'entreprise, et plus précisément les contrôlés, sont considérés comme étant des facteurs déterminants au niveau du système de contrôle et de ses processus.
H. Bouquin (1998- 2002) distingue entre le contrôle organisationnel « contrôle visible », composé de l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci , et les éléments d'un « contrôle invisible » à caractère social, culturel, personnel : « *Les comportements organisationnels ne sont pas exclusivement déterminés par le système de contrôle organisationnel ; interviennent aussi les éléments d'un contrôle invisible ». Il en résulte qu'il existe une différence qui peut être une pure contradiction entre les mécanismes de contrôle sur lesquels comptent les dirigeants et ceux qui sont réellement en œuvre dans l'organisation par rapport au contrôle organisationnel, le contrôle invisible peut être neutre, complémentaire ou contradictoire* ».
Nous pouvons citer également les travaux de Hopwood (1974), qui selon lui, « *les contrôles administratifs, qui sont les éléments spécifiquement conçus pour exercer leur contrôle, coexistent avec des pressions tout aussi importantes sur le plan social et personnel. L'impact final des tentatives du management pour influencer les comportements… ne peut ainsi jamais être précisément déterminé à l'avance, mais doit toujours être considéré comme le résultat d'un jeu d'interactions entre les pressions personnelles, sociales et administratives qui sont en concurrence pour l'influence et le contrôle. Ainsi dans de nombreux cas, les résultats sont tout aussi prévisibles qu'imprévisibles* ».
D'après GIRAUD (2008) le contrôle est un processus de pilotage de la performance exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. C'est une démarche managériale. « Contrôler signifie piloter la performance. Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : planification et analyse des résultats. Cette fonction assure deux fonctions : la régulation et l'apprentissage ». Il s'agit bien d'un apprentissage organisationnel et comportemental.
Un dirigeant qui croit pouvoir accroître la performance de son entreprise peut être tenté de :
- proclamer une idéologie organisationnelle : Morin (1991) définit cette idéologie comme l'ensemble des idées, des croyances et des doctrines propres à un groupe social. Cette proclamation peut se faire par le biais de l'élaboration et de la diffusion d'un projet d'entreprise,
- développer des méthodes de persuasion fortes pour entraîner l'adhésion des salariés à la nouvelle culture : il s'agit d'amener les individus à considérer que ce qu'ils veulent faire est identique à ce qu'ils ont à faire.

On peut se demander jusqu'à quel point peuvent aller ces méthodes de persuasion pour obtenir une adhésion à des idées et une modification du comportement qui ne seront que momentanées et illusoires.

En effet, les buts d'un individu et d'une organisation ne sont pas souvent d'une même nature. Aussi face à l'adhésion affichée d'un salarié aux valeurs de l'entreprise, un dirigeant doit-il s'interroger sur son degré d'adhésion réel. Celle-ci peut n'être qu'un moyen utilisé par le salarié pour ne pas être marginalisé.

## 1.1. Le contrÔle : une fonction sociale

La première fonction sociale du contrôle organisationnel souvent citée par les auteurs est celle de la convergence des buts. Selon cette approche, le contrôle est nécessaire parce que l'ensemble des personnes qui travaillent dans les organisations ne poursuivent pas spontanément les buts de l'organisation et n'appliquent pas naturellement les stratégies choisies par le management.
Fiol (1991) propose ainsi une typologie de modes de convergence des buts, qui peut aussi être vue comme une typologie des modes de contrôle.
« *Si l'organisation ne pouvait recruter que des individus dociles ou pouvait éduquer ses membres de telle sorte qu'ils se conforment d'eux mêmes aux règles, elle n'aurait pas besoin de contrôle* » Etzioni (1971).
*« Les contrôles sont nécessaires pour se garder contre la possibilité que les personnes fassent des choses que l'organisation ne souhaite pas ou pour éviter qu'ils échouent à faire ce qu'ils doivent faire* » Merchant (1985).
« *La raison d'être des systèmes de contrôle est d'accroître la probabilité que les gens intériorisent les buts organisationnels et se comportent ainsi de telle façon que cela conduira à l'atteinte de ces buts* » Flamholtz (1985).
« *Il y a schématiquement deux façons par lesquelles une organisation peut obtenir un contrôle effectif de ses membres : soit elle s'efforce de recruter des personnes qui correspondent exactement à ses besoins, soit elle prend des personnes qui ne correspondent pas exactement et met en place un système de gestion qui les instruit, les pilote et les évalue* ». Ouchi (1979).
Merchant (1982 -1985) offre un certain nombre d'autres raisons de contrôler, autour de la même idée centrale de convergence des buts. Il développe ainsi les trois grandes raisons qui expliquent, selon lui, l'existence de problèmes de contrôle :

- Le manque de direction : les gens ne savent pas ce qui est attendu d'eux.
- Les problèmes de motivation : même quand tous les individus comprennent parfaitement ce qui est attendu d'eux, certains choisissent de ne pas se comporter comme l'organisation le souhaiterait.
- Les limitations personnelles : des personnes ne sont tout simplement pas capables de faire le travail que l'on attend d'elles.

Perrow (1970) préfère, quant à lui, parler de contrôle des influences extérieures s'exerçant sur les individus, plutôt que de convergence des buts. « *L'organisation n'est pas la totalité du monde de l'individu. Les gens doivent remplir leurs rôles sociaux ; la société de plus a construit ce rôle de telle manière que cela affecte leur capacité à réaliser les tâches organisationnelles. Un homme a un statut, une identification ethnique, une affiliation religieuse, une personnalité distincte, des amis pour ne parler que de certains de ses rôles ; Il est ainsi reconnu qu'une grosse partie des efforts organisationnels tendent à exercer un contrôle sur les influences extra organisationnelles que suit le personnel* ».
Tannenbaum (1968) parle de moyen combattant le désordre et l'entropie naturelle de l'organisation. « *La tendance naturelle de tous les systèmes est de tendre vers le désordre, ou l'entropie. Ainsi les organisations sociales, comme tous les systèmes qui doivent maintenir leur ordre, ont besoin de divers moyens permettant de combattre cette tendance entropique. Le contrôle fait partie des moyens remplissant cette fonction essentielle. Pour cette raison une organisation est inconcevable sans un système de contrôle. Cette fonction du contrôle peut être comprise à travers la comparaison entre, d'une part, les actions de personnes se comportant sur la base de leurs inclinations les plus individualistes et d'autre part, les actions de personnes restant dans leur rôle organisationnel. Les premières montrent une considérable variété. A contrario, les comportements des personnes prises comme membres de l'organisation, sont plus contrôlés et moins entropiques. Une des manifestations de cette réduction d'entropie réside dans l'uniformité qui caractérise le comportement des membres organisationnels* ».
Face à ces comportements des membres de l'organisation, le besoin de contrôle serait ainsi un besoin de coordination. « *La coordination et l'ordre crées, malgré les intérêts divergents et les comportements potentiellement disparates, sont largement des fonctions du contrôle.* » Tannenbaum (1968).
Selon Follet (1994) « *le niveau de corrélation et la mesure du contrôle : plus l'ajustement mutuel est important, plus le contrôle est important. Au niveau physiologique, le contrôle est coordination* »
D'une manière générale, on peut dire que la coordination est une source de contrôle permettant de réduire l'éventail des actions possibles. En effet, selon certains auteurs, il existe toute une série de moyens de contrôle et d'influence qui ne produisent pas de coordination. C'est ainsi que Tannenbaum juge que les organisations organiques de Burns et Stalker (1961) sont plus contrôlées car elles sont plus coordonnées que les organisations mécanistes.

Lawrence et Lorsh (1989) soulignent que les systèmes de contrôle sont plus stricts dans les organisations mécanistes ; que le contrôle sert à permettre la convergence des buts, à combattre le désordre, à améliorer la coordination ou l'intégration. L'accent est toujours, mis par les auteurs, sur la mission unifiante du contrôle, c'est-à-dire sur la résultante de l'agrégation de toutes les influences reçues par les personnes.
En fait, le contrôle est lié à une vision du monde social et à l'attitude de ces acteurs.

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

A l'étude de l'évolution du contrôle et des attitudes du contrôlé des organisations bureaucratiques et traditionnelles aux organisations modernes, se pose la question de l'autonomie et du contrôle. Autrement, comment permettre une certaine autonomie à l'employé sans perdre de contrôle de l'organisation ? Tel est le souci des organisations modernes. Il n'est pas possible de proposer un seuil spécifique d'autonomie propre à créer de la motivation.
En effet, le degré de contrôle défini et appliqué par la direction importe peu par rapport à la perception qu'en font les opérateurs.
« Le *contrôle organisationnel dépend des relations entre les acteurs, et de leurs attitudes, comportements qui sont fortement dépendants des idéologies et des rapports sociaux. L'esclave, le bénévole d'une association humanitaire et l'employé de restauration rapide n'ont pas la même relation au travail : le premier est forcé de travailler « aliénation », le second choisit librement de travailler « implication morale » et le troisième échange l'inconvénient du travail contre les avantages d'une rémunération « relation instrumentale* ». *Dans ce cas l'esclave doit être soumis à une forte supervision directe, le bénévole auto- contrôleur (subira éventuellement la pression du groupe). Le troisième cas relèvera d'un contrôle organisationnel plus élaboré* » Malo et Mathe (1998).

### 1.2.1. L'attitude du contrôlé dans les organisations classiques

Dans une organisation classique ou bureaucratique, les activités ont tendance à devenir routinières et prévisibles ainsi qu'à se fonder sur des règles normalisées. Puisque les règles impersonnelles sont exploitées abusivement par les membres de l'organisation, il s'ensuit un resserrement du contrôle. Les règles bureautiques posent un dilemme : elles sont appliquées avec les meilleurs intentions pour assurer la prestation d'un service de qualité constante et ce en faisant assurer une norme minimale en ce qui a trait au rendement du gestionnaire ou de l'employé. Cette norme empêche les employés compétents et innovateurs de faire preuve d'un rendement exceptionnel.
Les règles étant par nature contraignante, l'attitude générale envers le contrôle est négative. Le contrôle a posteriori ayant pour objectif de découvrir les éventuels contrevenants à la loi afin de les punir, il s'ensuit une attitude de manipulation, de mensonges ou de soumission du contrôlé. Le contrôle se résume généralement à un contrôle de conformité par rapport au respect des budgets et des standards. Le contrôlé peut alors adopter des comportements qui vont souvent à l'encontre de l'optimisation et de la performance dans le seul but de bien paraître.
En général, l'organisation formelle peut être perçue comme étant un moyen permettant de diriger les efforts individuels de manière à atteindre l'objectif spécifique. Cependant, elle tend à accroître la soumission des individus. En réponse, les hommes réagissent dans certains cas par l'absentéisme, en quittant l'organisation, en militant au sein des syndicats. Les gestionnaires, à leur tour, tendent à considérer ces actions comme étant des réactions informelles et irresponsables. Ainsi, face à ce refus les gestionnaires vont mettre en œuvre une action corrective qui tend à accroître davantage le sentiment de dépendance et de soumission des membres de l'organisation qui réagissent à leur tour en accroissant leurs actions informelles de refus.
Dans les organisations contemporaines modernes le contrôle est identifié au pilotage de la performance. Il s'agit d'une performance d'ensemble qui est subordonnée aux actions des individus qui la composent.

### 1.2.2. L'attitude du contrôlé dans les organisations modernes

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

peut être standardisé rapidement. On passe alors d'une attitude d'une situation de sujet du contrôle à une situation de dévouement du personnel avec un soutien mutuel dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation au sens large du terme. L'attitude envers le contrôle est par conséquent positive. En fait, il s'agit de l'auto contrôle et il se crée des relations d'aide entre le contrôle et le contrôleur. On assiste à une attitude d'ouverture du contrôlé et l'instauration d'un climat de confiance entre les deux parties. Dans un tel contrôle, des solutions sont généralement proposées par le contrôlé qui connaît mieux la situation.

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

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

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

### 1.3.1. Les principales dynamiques relatives à l'attitude du contrôlé

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

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

**La dynamique d'ouverture/fermeture :**

La dynamique d'ouverture positive et de fermeture négative nous montre la disponibilité de la personne vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement vis-à-vis de son interlocuteur, sa capacité d'expansion et de développement. Ceci se traduit en terme de pensée : « *Nous avons des points communs, des points de vue à partager ou non* », en termes émotionnels : « *je m'accepte et je vous accepte, je vous reconnais comme interlocuteur valable ou non* » et en termes d'action : « *allons- nous construire quelque chose ensemble ou non ?* ».

**La dynamique de soumission/dominance :**

Cette dynamique nous montre la relation de pouvoir que la personne choisisse d'adopter. Il peut, en effet, s'agir de relation de dominance (je suis le plus fort, j'ai raison, je décide) ou au contraire une relation de soumission : « *il sait mieux que moi, il décide à ma place, je me place sous son autorité* » ou une relation de neutralité « *chacun à un pouvoir dans la situation, nous partageons le pouvoir ».*

**La dynamique d'attaque/fuite :**

Cette dynamique nous montre la propension de la personne à se positionner sans s'engager dans une lutte potentielle.

Ces trois dynamiques montrent comment le contrôlé se place face au contrôle et quelle sera son attitude.

### 1.3.2. Attitudes des contrôlés et modes de contrôle

Quatre attitudes particulières peuvent être décrites à partir de ce qui précède :

- Une attitude d'ouverture.
- Une attitude dominante agressive.
- Une attitude de manipulation.
- Une attitude de soumission.

**Le contrôle social face à l'attitude d'ouverture du contrôlé :**

L'attitude d'ouverture se traduit par une attitude de leader engageant à des actions efficaces qui amènent des résultants positifs pour lui, pour les autres et pour son environnement. Aussi, le contrôlé s'ouvre-t-il à son interlocuteur et s'y établit une relation d'échange et de partage. Il propose de construire quelque chose avec l'autre. Il accepte l'autre en termes de pensée, d'action, et en termes émotionnels. Lorsque le contrôlé adopte une telle attitude, le contrôle aboutit à des solutions satisfaisantes et un climat de confiance s'instaure.

Cette attitude peut être obtenue lorsque le style de direction est participatif et lorsque le pouvoir dans l'organisation est fondé sur le relationnel. C'est une situation qui facilite le contrôle car le contrôlé ne cherche pas à se surprotéger : il communiquera volontiers ses difficultés et les parties collaborent pour une solution constructive.

**Le contrôle face à l'attitude agressive du contrôlé :**

Attitude centrée sur le fait d'obtenir sans donner, attitude de contrôlé notamment dans la possession de l'information. Il s'en suit une attitude d'attaque montrant la recherche du pouvoir sur l'autre. L'intimidation s'instaure alors. C'est une attitude qui se fonde sur le postulat « *je suis mieux que l'autre, j'ai raison, il a tord* ».

Une telle situation peut être due à un style de pouvoir coercitif qui fait que chacun cherche à dominer la situation sous peine de subir les décisions (fâcheuses) des autres. Si les contrôles se soldent généralement par des sanctions, il peut en résulter une telle attitude.

**Le contrôle face à l'attitude de manipulation du contrôlé :**

Cette attitude montre que le sujet souhaite entrer dans une dynamique de confusion et de symbiose avec son interlocuteur. Ainsi, le contrôlé cherche à manipuler le contrôleur en privilégiant une relation au détriment de l'objectif déclaré. Cette attitude peut se traduire par des confidences personnelles faites au contrôleur. La conséquence pourra être le détournement du contrôle de son propre objectif.

**Le contrôle face à l'attitude de soumission du contrôlé :**

A ce niveau, nous pouvons distinguer trois types d'attitudes de soumission :

- La soumission passive
- La soumission fluctuante
- La soumission agressive.

Au niveau de l'attitude de soumission passive, le contrôlé cherche la sécurité par l'évitement, le repli et la soumission excessive. Dans une telle situation, et face à l'autre, il est trop d'accord avec lui, il ne vérifie pas son propre point de vue. Il se positionne en attente de l'autre afin de maintenir sa sécurité. Cela montre le refus de l'engagement personnel. Il prend très peu d'initiatives et préfère se mettre sous l'autorité de l'autre.

Dans le cas de l'attitude de soumission fluctuante et comme dans la situation précédente, le dominé fluctuant cherche la sécurité. Cependant, il entre dans une dynamique d'évitement actif, il trouve des excuses pour ne pas affronter une situation. C'est une attitude d'absence de prise de responsabilité.

L'attitude de soumission agressive se caractérise par un repli, par l'abandon de l'idée d'obtenir de l'autre en maintenant l'idée d'être dominant. Elle se manifeste par les paroles telles « *si je voulais, je pourrais* ».

Selon Kalika (1988), le personnel associé à l'utilisation des standards du contrôle oppose résistance au contrôle imposé par la direction générale et ceci pour un ensemble de raisons :

- Les raisons psychologiques :

*La crainte de perdre ce qu'on possède : plus les individus ont investi dans le système existant, plus ont tendance à résister au contrôle. C'est par exemple le cas des employés plus âgés qui ont passé un bon moment au niveau d'un poste. Il y a beaucoup à parier qu'ils résisteront au contrôle effectué par les employés les plus jeunes.

* La remise en cause des compétences : lors d'un contrôle, il se peut que le résultat entraîne la perte de statut d'un employé, alors qu'il se sentait jusque là tout à fait compétent dans l'accomplissement de son travail. Le contrôle constitue aux yeux des contrôlés une remise en cause des compétences et à même parfois aux employés de se sentir incompétents et disqualifiés pour accomplir les tâches qui leur sont assignées.

*La préférence pour la stabilité : la stabilité dans l'accomplissement des tâches engendre la sécurité, c'est-à-dire faire les choses de la même façon, de la manière dont les employés la conçoivent. Le contrôle constitue une source d'anxiété chez les employés.

- Les raisons économiques :

Les individus évitent le contrôle pour des raisons tenant à leur bien être et à leur sécurité. De ce fait, le contrôle est perçu comme un facteur de mutation, de déplacement, voire de la mise en chômage. Ainsi, l'incertitude associée aux effets économiques du contrôlé est souvent perçue négativement.

- Les raisons sociologiques :

Les individus perçoivent le contrôle comme un danger, en ce sens qu'il met en question les sources de leur pouvoir et de leur liberté d'action en modifiant les zones d'incertitude qu'ils contrôlent et en menaçant leur autonomie.

En résumé, le système de contrôle est lié à la vision du personnel vis-à-vis du contrôle et l'attitude à l'égard de celui-ci. Le contrôle se forme et s'adapte face à leurs réactions.

- Plus l'attitude du contrôlé tend à être positive, plus le contrôle serait une coordination.
- Plus l'attitude est négative, plus le système de contrôle serait basé sur la sanction et récompense.

A partir des hypothèses, déduites des développements ci haut, un questionnaire a été conçu afin de s'interroger sur les différentes pratiques du contrôle social et des variables comportementales (attitudes des contrôlés) qui l'influencent.

## 2. Volet empirique : dimensions d'influence des attitudes des controlés sur le système de controle

L'exploration du contrôle social au niveau des entreprises marocaines ou plus particulièrement des entreprises de la région du nord (deuxième pole industriel du pays) s'est réalisée à travers une enquête par questionnaire. Celui-ci a été conçu à partir des développements théoriques précédentes et présenté comme un ensemble d'informations définies à priori aussi bien sur les systèmes et les modes de contrôle social (variable à expliquer) que sur les attitudes et comportements des contrôlés (variables explicatives). Les développements qui suivent auront pour objet d'analyser les résultats de l'enquête. Ils mettront en évidence les différences entre les pratiques de contrôle social dans les différentes entreprises, puis interpréteront les relations entre les caractéristiques des modes de contrôle et des attitudes des contrôlés.

### 2.1. Caractéristiques du pôle démographique des entreprises de l'Échantillon

La présentation de l'identité des entreprises qui forment l'échantillon constitue la première étape de l'analyse. Nous examinerons successivement l'activité de l'entreprise, sa taille, son âge et la structure de son capital.

***Tableau 1 : Répartition des entreprises par branche d'activité***

| Activité | Effectif | Fréquence |
|---|---|---|
| - Confection/Textile | 09 | 28,1 % |
| - Chimique/Para chimique | 03 | 9,7 % |
| - Mécanique | 01 | 3,1 % |
| - Electrique | 05 | 15,6 % |
| - Agroalimentaire | 05 | 15,6 % |
| - Bâtiments | 06 | 18,7 % |
| - Autres | 03 | 9,5 % |
| **TOTAL** | **32** | **100 %** |

***Tableau 2 : Le chiffre d'affaires (en millions de dirhams marocain) des entreprises de l'échantillon***

| Chiffre d'affaire en millions de dirhams marocain | Effectif | Fréquence |
|---|---|---|
| - moins de 100 | 06 | 18,7 % |
| - de 100 à 500 | 22 | 68,8 % |
| - de 500 à 1000 | 03 | 9,4 % |
| - plus de 1000 | 01 | 3,1 % |
| **TOTAL** | **32** | **100 %** |

***Tableau 3 : L'effectif des employés des entreprises de l'échantillon***

| Effectifs employés | Effectif | Fréquence |
|---|---|---|
| - moins de 50 | 04 | 12,5 % |
| - de 50 à 500 | 18 | 56,3 % |
| - de 500 à 1000 | 04 | 12,5 % |
| - plus de 1000 | 06 | 18,8 % |
| **TOTAL** | **32** | **100 %** |

***Tableau 4 : La structure du capital des entreprises de l'échantillon***

| Structure du capital | Effectif | Fréquence |
|---|---|---|
| - Entièrement marocain | 13 | 40,6 % |
| - Entièrement étranger | 14 | 43,8 % |
| - Mixte | 05 | 15,6 % |
| **TOTAL** | **32** | **100 %** |

A la lecture des tableaux statistiques, correspondants aux résultats du tri à plat des données recueillies relatives aux caractéristiques démographiques de l'échantillon, nous pouvons conclure que les entreprises sont très diversifiées.

Ainsi, pour la variable de l'activité, les secteurs les plus significatifs au niveau de l'économie marocaine ont été représentés dans l'échantillon de l'enquête.
Pour la taille, nous pouvons aussi dire, selon les deux critères retenus, à savoir le chiffre d'affaire et l'effectif, que l'échantillon est représentatif du secteur industriel marocain à dominante de PME 70 % environ. L'âge de 72% des entreprises est plutôt moins de 40 ans.
Pour la nature juridique, la SARL est la forme la plus dominante des entreprises de l'échantillon avec 53% contre 43 % pour la société anonyme représente. Les sociétés de personnes ne sont pas représentées et cela est dû, en fait, à l'inexistante de très petites ou micro entreprises dans l'échantillon.

La structure du capital des entreprises de l'échantillon montre que les entreprises ayant un capital entièrement étranger et les entreprises ayant un capital entièrement marocain sont à égalité. Presque 15 % seulement détiennent un capital mixte. La forte représentation du capital étranger est due surtout à l'implantation des filiales de multinationales sur les zones industrielles de Tanger.

Suite à ces résultats, le pôle démographique des entreprises de l'échantillon est représentatif du tissu industriel marocain et en particulier celui de la région de Tanger.

## 2.2. L'attitude du contrôlé face au contrôle

Le comportement des acteurs est le résultat de plusieurs facteurs. L'analyse de ces facteurs ne s'intègre pas dans notre problématique ; ce qui nous intéresse le plus, c'est d'étudier l'attitude et la réaction du personnel et le comportement qu'il manifeste face au contrôle.
Nous avons distingué une typologie d'attitudes représentant trois dynamiques principales, à savoir la dynamique d'ouverture/fermeture, la dynamique de dominance/soumission et la dynamique d'attaque/fuite.

***Tableau 5 : L'attitude du contrôlé face au contrôle***

| Attitude du contrôlé | Elevée | Assez élevée | Assez faible | Faible | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| - Attitude d'ouverture | 10 | 14 | 08 | 0 | 32 |
| - Attitude de dominance | 02 | 10 | 17 | 03 | 32 |
| - Attitude d'attaque | 02 | 12 | 13 | 05 | 32 |

Ces données montrent que la dynamique d'ouverture positive est assez dominante. Dans 24 entreprises soit 75%, les dirigeants considèrent que le personnel manifeste une attitude d'ouverture. Cependant, dans environ 8 entreprises, soit 25%, il y a une attitude de fermeture négative au contrôle.

Si le contrôlé manifeste une attitude d'ouverture, cela se traduira par une attitude de leader et s'ouvrira à son interlocuteur et une relation de confiance pourrait s'instaurer. En cas, de fermeture, les actions du contrôlé seront négatives c'est-à-dire il n'y aurait pas de relation d'échange et de partage.

A propos de la dynamique de dominance/soumission, ces résultats montrent que le personnel manifeste une attitude de soumission dans plus de la moitié des entreprises. Alors que le niveau de dominance reste élevé ou assez élevé pour 12 entreprises soit environ 37 %. Dans le cas de la soumission, le personnel se résigne aux décisions et se place sous l'autorité de son chef hiérarchique. Dans le cas de la dominance, le contrôlé intervient dans le processus de décision et essaye de s'imposer.

Enfin, pour la dynamique d'attaque/fuite, nous constatons d'après les résultats ci-dessus que le personnel est dans une situation où il essaye de se positionner et s'engager mais sans rentrer dans une lutte potentielle.

## 2.3. Le modèle estimant la relation entre l'attitude des contrôlés et le contrôle social

Le contrôle social peut se limiter au suivi des absences des employés et l'analyse de leur productivité comme il peut s'étendre à d'autres éléments comme l'analyse de la motivation, la satisfaction et la rotation des salariés ainsi que l'analyse des conditions de travail.
Le contrôle social s'exerce aussi dans d'autres cas pour vérifier la bonne exécution des plans, l'adaptation des ressources et les ajustements stratégiques.

Ce contrôle consiste aussi pour d'autres à observer de façon active les acteurs (pour identifier et d'analyser les conflits et faciliter par la suite les négociations et les ententes locales).
Pour d'autres, le contrôle social peut être un système de post évaluation qui permet d'expliquer les résultats atteints et les écarts constatés par l'identification et l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations, l'identification et l'analyse des équilibres des plans et budgets et analyser par la suite les réalisations économiques et sociales.

### 2.3.1. Etendue du contrôle social

Le contrôle social dans les entreprises marocaines et plus particulièrement des entreprises de notre échantillon peut être présenté à travers les résultats résumés dans le tableau ci-dessous :

***Tableau 6 : Objectifs du contrôle social***

| Le contrôle social s'exerce pour | Toujours | Souvent | Rarement | Jamais | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|
| Suivre l'absence des employés | 27 | 5 | 0 | 0 | **32** |
| Analyser la productivité des employés | 17 | 13 | 2 | 0 | **32** |
| Analyser la satisfaction des employés | 4 | 17 | 8 | 3 | **32** |
| Analyser la motivation des employés | 4 | 17 | 9 | 2 | **32** |
| Analyser la rotation des employés | 11 | 15 | 6 | 0 | **32** |
| Analyser les conditions de travail | 10 | 18 | 4 | 0 | **32** |
| Vérifier la bonne exécution des plans | 15 | 14 | 2 | 1 | **32** |
| Vérifier l'adaptation des ressources | 9 | 16 | 6 | 1 | **32** |
| Vérifier les ajustements stratégiques | 6 | 14 | 9 | 3 | **32** |
| Observer de façon active les acteurs | 9 | 16 | 7 | 0 | **32** |
| Faciliter les négociations et ententes locales | 9 | 16 | 6 | 1 | **32** |
| Identifier et analyser les écarts entre objectifs et réalisations | 16 | 13 | 3 | 0 | **32** |
| Identifier et analyser l'équilibre des plans et budgets | 13 | 13 | 6 | 0 | **32** |
| Identifier et analyser les ruptures de fonctionnement | 10 | 15 | 7 | 0 | **32** |
| Analyser les réalisations économiques et sociales | 10 | 13 | 9 | 0 | **32** |
| Identifier et analyser les conflits | 9 | 15 | 8 | 0 | **32** |
| **Total** | **179** | **230** | **92** | **11** | **512** |

Il ressort de ce tableau que le contrôle social est d'abord un contrôle de l'absentéisme des employés. 27 entreprises, soit près de 85%, considèrent que le contrôle social consiste à suivre quotidiennement l'absence des employés. Il est à constater aussi que l'analyse de la productivité des salariés fait partie des premières préoccupations du contrôle social. 17 entreprises, soit 53% environ, contrôlent régulièrement la productivité des employés et des ouvriers surtout dans le domaine de la confection et du câblage automobile.
Par ailleurs, le contrôle social intègre dans ses objectifs la vérification de la bonne exécution des plans (47% des cas), l'identification et l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations (50% des cas) et des équilibres entre les plans et les budgets (40% des cas).
Le contrôle social qualitatif est très peu développé. L'analyse de la satisfaction et la motivation du personnel est très limitée. 4 entreprises, soit 12,5 % qui s'intéressent à évaluer régulièrement le niveau de motivation et de satisfaction au travail.
Dès lors, nous pouvons conclure, que le contrôle social des entreprises marocaines est un contrôle quantitatif basé sur un système de post évaluation et qui a pour objectif de suivre l'absentéisme et expliquer les résultats atteints et les écarts constatés.

### 2.3.2. L'attitude des contrôlés, déterminant du mode de contrôle

Le contrôle social appelé aussi contrôle des comportements peut être appliqué sous plusieurs formes. Il dépendrait des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs. Les résultats de l'enquête ont confirmé ce postulat.

***Tableau 7 : Récapitulatif du modèle***

| Modèle | R | R-deux | Variation de F | Modification de F signification |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,570 | ,324 | 14,404 | ,001 |

| | Coefficients non standardisés | | t | Signification |
|---|---|---|---|---|
| Modèle | B | Erreur standard | | |
| (constante) | 17,150 | 8,712 | 1,969 | ,058 |
| PCOM | 2,074 | ,546 | 3,795 | ,001 |

* L'équation de régression : SOCI = 17,150 + 2,074 PCOM.
*(SOCI : contrôle social, PCOM : comportement du personnel)*
* Le coefficient de corrélation partielle R = 0,57.
* Le coefficient de détermination $R^2$ = 0,324 signifie que la part expliquée par la variable « attitude du contrôlé » dans la variance totale du « contrôle social » est de 32,4 %.

D'après les tests de Fisher (14,4 est largement supérieur à 4) et de Student (3,795 supérieur à 2), nous constatons que le modèle est dans sa globalité d'un niveau de signification assez important.
De ce qui précède, il paraît que la pratique du contrôle social est influencé principalement par le comportement des contrôlés. Lorsque les salariés adoptent une attitude positive vis-à-vis de l'organisation et du contrôle, le mode de contrôle de la performance sociale sera adopté et développé.
Estimer qu'un individu peut, de façon significative, influencer le niveau de sa production conduit à considérer qu'il existe un lien étroit entre son comportement et sa performance. Aussi, pour définir l'importance de la place à accorder à l'évaluation de la performance sociale, il faut s'intéresser à la capacité de cette dernière à modifier le comportement d'un individu et l'orienter dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. Le Maitre (1996).
Or, la capacité de l'entreprise à changer les comportements des salariés et les orienter dans le sens de l'intérêt de l'entreprise dépend du degré d'ouverture des salariés. Si les individus ont un comportement négatif (attitude de fermeture, attitude défensive), ils adopteront une attitude défensive de ne pas livrer d'informations valides à leurs supérieurs et d'être moins motivés à contribuer à une évaluation de la performance sociale. Le système de contrôle social se limitera alors à l'évaluation de l'absentéisme et à la productivité des employés.
Les conclusions de la recherche valident le postulat selon lequel « Le mode de contrôle dépend largement des comportements des acteurs » ou autrement dit l'attitude des contrôlés définit le type de contrôle au sein de l'entreprise.
Plus le contrôlé adopte une attitude d'ouverture, plus il sera impliqué dans la révision de ses tâches, l'amélioration des procédures et l'analyse de la performance. Le contrôle social aura comme objectif la finalisation, le pilotage et l'évaluation.
Si le contrôlé est réticent et adopte une attitude négative à l'évaluation de la performance individuelle, le contrôle social ne pourra pas évoluer et se limitera à l'évaluation de l'absentéisme et la productivité et adoptera l'approche sanction / récompense.

## Conclusion

Les activités de contrôle dépendent en fait de l'objet et des acteurs sur lesquels elles portent. Le contrôle peut se limiter aux processus, aux résultats comme il peut s'étendre aux comportements.
Une analyse de l'approche globale du contrôle, est celle qui considère le contrôle comme un processus d'ensemble. Elle est dite globale parce qu'elle aborde l'ensemble des dimensions de management y compris la dimension comportementale.
Cette approche est centrée sur la cohérence entre le court, le moyen et le long terme, entre les buts, les objectifs, entre le management opérationnel et le management stratégique de l'entreprise. Par contre, l'approche fonctionnelle du contrôle est plus axée sur le contrôle des tâches et des ressources de l'entreprise.
Dans le cas d'une approche plus globale, l'objectif du contrôle est de « *maîtriser les décisions, actions, comportements, événements,… qui conditionnent l'atteinte de finalité assignée à l'entité. La maîtrise*

*suppose non seulement une vérification à posteriori, mais plus généralement la réalisation d'un processus en trois phases : finalisation, pilotage et post-évaluation* » Bouquin (1991-2002).
Ces trois phase de contrôle peuvent avoir des confrontations diverses : « *trois conflits peuvent au moins se produire : planifier opposé à motiver, motiver opposé à évaluer et planifier opposé à évaluer* » Barret et Fraser (1978).
La mise en œuvre du contrôle, nécessite deux préalables fondamentaux : « *tenir compte à la fois du point de vue de chaque dirigeant et celui de la société. La difficulté croit avec la complexité de la structure et l'activité de l'entreprise* » Vancil (1976). Cette situation peut se traduire par des conflits d'impressions et d'antagonismes entre les différents intervenants dans l'organisation surtout si le comportement des acteurs n'est pas très positif.
En résumé, le contrôle dépend largement des comportements des acteurs. Le comportement est une notion complexe où le qualitatif est souvent la règle, la quantification des variables qualitatives une mission difficile pour le contrôleur. En tout les cas, si les comportements sont parcellaires, un contrôle efficace se doit de les homogénéiser autour des mêmes finalités, ceci pose le problème de la dimension humaine.

## Bibliographie

Alazard C. et Separi S A., DCG11 : Contrôle de gestion, Dunod 2010.
Barreau J., « Contrôle et autonomie des salariés, analyse historique, théorique et pratique », 10ème congrès de l'AGRH, 1999.
Barret E. et Fraser L.B., « Les contradictions du contrôle budgétaire », Harvard –L'expansion, 1978.
Boungab S. « Les déterminants du système de contrôle interne », Thèse de doctorat nationale, 2005.
Bouquin H., « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion », IAE Lille, cahiers de recherche N° 88/2, 1988.
Bouquin H., « Contrôle de gestion : le temps réel implique un retour aux ressources », Revue Française de Gestion, 1991.
Bouquin H., Le Contrôle de gestion, PUF, 1991.
Bouquin H., « Contrôle », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997.
Bonnet M. et Zardet V. « Arbitrage entre autonomie et contrôle, cas d'expérimentation de la méthode de la délégation concertée », 10ème congrès de l'AGRH, 1999.
Brabet J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles » in « Le contrôle de gestion social : quels champs, quels enjeux ? », Cahier de recherche, IAE Poitiers, 1994.
Branle I., « La création de valeur par la gestion des ressources humaines : la prise en compte des compétences dans les modèles du contrôle de gestion », Mémoire de DEA en sciences de gestion, IAE Montpellier II, 2001.
Cadin L., Guerin F., et all, Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012.
Chapellier P., « Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME », Thèse de doctorat national, Université Montpellier II, 1994.
Chiapello E., « Les typologies de modes de contrôle des activités des entreprises : une revue de la littérature ». Association Française de Comptabilité, Université Montpellier II. Congrès, 1995.
Chiapello E., «Les modes de contrôle », Thèse de doctorat national, Paris Dauphine, 1994.
Chaipello E. et Delmond M. D., « Les tableaux de bord, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, janvier – février 1994.
Des Rochetrs, T., & Turcotte, M.-F. « Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise ». *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 22-45. (2012).
Doz Y. et Prahaled C. cité par Allouche J. et Huault I., « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance, Contrôle, Stratégie, volume II, 1998.
Etzioni A., Les organisations modernes, Gembloux- Belgique, 1971.
Fiol M., « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse de doctorat national, Université Paris Dauphine, 1991.
Giraud F. et al. , Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, collection business 2008.
Guibert. N et Dupuy Y., « La confiance, variable - clé d'un contrôle rénové ». Cahiers de recherches CREGO-IAE de Montpellier, 1995.
Kamdem E. et Tidjani B., Gérer les ressources humaines en Afrique: Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, a été publié chez EMS (éditions Management et Société) en 2010.

Kalika. M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », Revue française de gestion, n° 86, 1991.
Kalika M., Structures d'entreprise, réalité, déterminants, performances, Economica, Paris, 1988.
Kaplan R.S et Northon D. P., Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les quatre axes du succès, Les éditions d'organisation, 1997.
Igalens .J et Peretti.J-M, Audit Social, meilleures pratiques, méthodes et outil », édition d'organisation, 2008.
Langevin P. et Pic T., « Equipes, risque et contrôle », Cahier de recherche de l'Ecole de Management de Lyon, n° 2001/02.
Langlois G. et Bonnier H., Contrôle de gestion, Foucher, 2002.
Laurent A., A culture view of organizational change, 1989.
Lawrence P. et Lorsh H., Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, 1989.
Le Maitre D., « Proposition d'un modèle blanc de contrôle des salariés », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 2000.
Le Maitre D., L'évaluation de la performance des responsables de département dans l'entreprise, Economica, 1996.
Le Maitre D., « Proposition d'un modèle blanc de contrôle des individus dans les entreprises », Cahiers de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes n° 97, 1996.
Loning H. et al. , Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème édition, Dunod, 2003.
Lorino P., « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration », Cahier de recherche CERESSEC, 1995.
Maders H.-P. et Masselin J. L., Contrôle interne des risques, Edition des organisation, 2004.
Martoly .B & Crozet.D), « Pilotage social et performances - Livre Gestion des ressources humaines », 2005.
Malo J. et Mathe C., L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'organisation, 1998.
MerchanT K. A., « Control in business organisations », Pitman, London, 1985.
Mersereau A., « Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts », Comptabilité - Contrôle – Audit/Tome 6, Volume 2, septembre 2000.
MintzberG H., « L'obsession de contrôle n'est qu'une illusion », L'expansion management review, été 1994.
Nobre T., « Le contrôleur de gestion de la PME » Comptabilité – Contrôle – Audit. Tome 7, Volume 1, Mars 2001.
Ouchl W., « Markets, bureaucracies and clans », Administrative science quarterly, volume 25, 1980.
Perretti, J.M. Ressources Humaines, 14ème édition, Vuibert 2014.
Perrow C., « Organizational analysis a sociological view», Tavistock, London, 1970.
Pige B., Audit et contrôle interne, Editions management et société, 2001.
Savall H. et Zardet V., Le nouveau contrôle de gestion, Editions Comptables, 1990.
Tannenbaum A.S. , Control in organizations, Mc Graw Hill books. New York, 1968.
Vancil R. F., Le contrôle de gestion à la carte, Harvard – l'expansion, 1976.

# LE PARADOXE DE LA FEMME SATISFAITE AU TRAVAIL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE EN FRANCE SUR LE PROCESSUS DE SATISFACTION

***Maryline BOURDIL***
Enseignant chercheur
m.bourdil@Montpellier-BS.com

Le paradoxe de la femme satisfaite au travail désigne le fait que les femmes sont autant, voire plus satisfaites au travail que les hommes alors qu'elles auraient des raisons de l'être moins, notamment parce qu'elles sont payées moins (Crosby, 1976, 1982). Ce paradoxe a d'ailleurs été empirique montré par différentes études (Etats-Unis : Bender et al, 2005, Crosby, 1982, Lee, 2012 ; Angleterre : Clark, 1997, Clark et Oswald, 1996, Sloane et Williams, 2000, Sousa-Poza et Sousa-Poza, 2003 ; Onze pays dont le France : Kaiser, 2005 ; France : Baudelot et Serre, 2006). En France, si on regarde l'évolution des salaires, l'écart de rémunération hommes-femmes continue à perdurer à travers le temps, malgré l'évolution qu'il a pu y avoir (Insee, 2014). L'objectif de cette étude est double : 1. Faire un point sur le paradoxe de la femme satisfaite au travail, plus précisément voir si celui-ci est toujours d'actualité en France. 2. Comprendre le fonctionnement du paradoxe grâce à l'étude du processus de satisfaction au travail chez les hommes et chez les femmes. Pour cela une étude par questionnaire a été réalisée et deux échantillons constitués, un échantillon d'hommes et un échantillon de femmes. Ainsi nous avons pu procéder à des analyses de variance à un facteur (ANOVA) et le modèle a été testé via l'approche PLS sur chaque échantillon. Le papier s'articule de la manière suivante. Dans un premier temps, nous ferons état de la revue de littérature, tour à tour seront dressés les concepts mobilisés (1.1), un focus sur le paradoxe sera établi (1.2), un point sur le processus de satisfaction au travail et de bonheur sera réalisé (1.3). Puis dans un deuxième temps, l'étude empirique sera présentée. Plus précisément, la méthodologie sera exposée (2.1), puis les résultats seront présentés (2.2).

## 1. Revue de littérature

### 1.1. Les concepts mobilisés

#### 1.1.1. La valence pour les récompenses et la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes

Nous avons adapté le concept de valence de la théorie des attentes de Vroom (1964). La valence désigne la valeur effective accordée par le salarié à une caractéristique du travail telle que les récompenses intrinsèques ou les récompenses extrinsèques. Attachons nous maintenant à définir ces deux types de récompenses. Différents auteurs se sont intéressé à cette distinction et ont élaboré des typologies (Sire et David, 1993 ; Bournois et Rojot, 2003). Les récompenses intrinsèques induisent des conséquences telles qu'un sentiment d'accomplissement, d'épanouissement personnel. Les récompenses extrinsèques elles sont plus matérielles. La valence pour chacune de ces récompenses, orientation vis-à-vis des récompenses, va être différente d'un individu à l'autre (Argyris, 1973; Deci and Ryan, 1978). En outre, nous avons adapté le concept de valence de la théorie des attentes de Vroom (1964) afin d'étudier la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes, c'est-à-dire la valeur accordée à cette égalité. Il nous a en effet semblé intéressant d'intégrer cette variable.

#### 1.1.2. L'équité interne

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) distingue équité interne et équité externe. Ici nous avons fait le choix de nous focaliser sur l'équité interne. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), l'équité interne ou l'iniquité interne est le sentiment qui né lorsqu'un individu compare sa

« rétribution/contribution » par rapport à la « rétribution/contribution » d'un collègue pris comme point de repère à l'intérieur de l'entreprise. La rétribution correspond au salaire, au statut, à la promotion (etc..), et la contribution correspond notamment aux efforts faits par l'individu dans son travail. A noter que l'individu repère est choisi de façon rationnelle. Selon Adams, lorsqu'il y a un sentiment de sous-équité, cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, l'individu réagit pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère. Un exemple de réaction consiste à prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison. D'ailleurs étant donné que les femmes se compareraient entre elles et non par rapport aux hommes (Baudelot et Serre, 2006 ; Blanton et al, 2001), nous avons fait le choix de distinguer l'équité interne par rapport aux collègues femmes et l'équité interne par rapport aux collègues hommes.

### 1.1.3. La justice distributive

Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). La perception de la justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à une ou plusieurs de ces trois dimensions. Ici nous avons fait le choix de nous focaliser sur la justice distributive. Il y a justice distributive lorsque la manière dont les récompenses sont réparties entre les employés est perçue comme juste par les employés (théorie de la justice organisationnelle : Greenberg, 1986, 1987). Contrairement à l'équité interne vue ci-dessus où il y a un « référent », un point de repère pris lors du jugement, ici, concernant la justice distributive, l'évaluation se fait dans l'absolu. En cela, cette dimension de la justice organisationnelle qui reprend à son compte l'équité interne et l'équité externe, va plus loin. En effet, outre « les autres » comme référents, c'est-à-dire les personnes engagées dans une relation d'échange similaire, que ce soit dans l'entreprise (équité interne) ou dans une autre organisation (équité externe), l'individu peut avoir des « référents personnels », mais aussi des « référents liés à la nature de l'échange » (Goodman, 1974). Concernant les « référents personnels » il peut s'agir par exemple d'une comparaison entre un ratio actuel et un ratio issu d'une situation professionnelle antérieure. Quant aux « référents liés à la nature de l'échange », ils correspondent aux attentes contractuelles implicites ou explicites entre l'employé et son employeur. Par exemple, au moment de son embauche, un employé peut se voir promettre des récompenses futures qui forment alors les bases de l'évaluation de l'échange.

### 1.1.4. L'auto-efficacité

L'auto-efficacité fait référence à la confiance globale en ses propres capacités dans un large éventail de demandes et de situations nouvelles (Schwarzer, 1992). Le construit de l'auto-efficacité représente un aspect central de la théorie sociale cognitive (Bandura, 1997). Le degré d'auto-efficacité va être lié à des émotions soit positives soit négatives. Grâce à l'auto-efficacité, les individus vont ressentir un faible niveau d'émotions négatives en cas de situation menaçante. L'auto-efficacité conduit en effet à une bonne gestion de la situation, ce qui est suivi par une émotion positive. Ainsi ils vont pouvoir surmonter la situation (Bandura, 1997). A contrario, une faible auto-efficacité est associée à des émotions négative et de la détresse (Bandura, 1997; Schwarzer, 1992).

### 1.1.5. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une émotion positive résultant de l'appréciation d'un travail ou d'expériences au travail (Locke, 1976). L'état de satisfaction constitue donc le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail. Une évaluation négative de l'environnement de travail génère de l'insatisfaction chez le salarié. En revanche, une évaluation positive conduit à un sentiment de satisfaction. Dans ce deuxième cas, le salarié ressent de la gratitude envers son organisation et éprouve le besoin de construire une relation durable (MacKensie et al, 1998).

### 1.1.6. Le bonheur

Le bonheur est un état de plénitude, de satisfaction complète qui est durable, il est le signe d'un bien-être, d'un état d'équilibre de l'esprit et du corps. Il doit être distingué du plaisir, lui très éphémère, et de la joie, sentiment uniquement spirituel contrairement au bonheur. Il est le premier critère de qualité de vie, et ce avant la santé, c'est effectivement ce qu'il ressort de l'étude de Diener (2000), King et Napa (1998). De plus les personnes heureuses sont plus performantes. Des auteurs ont en effet montré une relation positive entre le bonheur des employés et l'amélioration de la performance, l'augmentation de la productivité (Cropanzano and Wright, 2001; Wright and Staw, 1999; Zelenski, Murphy and Jenkins, 2008).

## 1.2. Le paradoxe de la femme satisfaite au travail

### 1.2.1. Etat des lieux

Le paradoxe a pu être observé dans différents pays. A noter tout de même que le degré de ce paradoxe varie d'un pays à l'autre mais aussi avec le facteur temps. Aux Etats-Unis et en Angleterre, il ressort de différentes études réalisées que la satisfaction au travail des femmes est supérieure à celle des hommes (Etats-Unis : Bender et al, 2005, Crosby, 1982 ; Angleterre : Clark, 1997, Clark et Oswald, 1996, Sloane et Williams, 2000, Sousa-Poza et Sousa-Poza, 2003). Pourtant un écart de rémunération hommes-femmes est bien présent dans ces deux pays (Bender et al, 2005 ; Lee, 2012). A noter toutefois que la satisfaction au travail des femmes a baissé en Angleterre de 1991 à 2000. Mais malgré cette baisse, elle demeure toujours supérieure à la satisfaction au travail des hommes qui elle est restée constante (Sousa-Poza et Sousa-Poza, 2003). Lorsque les attentes sont plus élevées, ce qui est ici le cas des femmes en Angleterre sur cette période, la satisfaction baisse (Clark, 1997). Par contre aux Etats-Unis, sur des données plus récentes datant de 1996 à 2000, il ressort de l'étude de Lee (2012) qu'il n'y a plus de différence hommes-femmes concernant la satisfaction au travail.

La présence d'un paradoxe aux Etats-Unis et en Angleterre ressort également de l'étude de Kaiser (2005), mais cet auteur s'est également attaché à étudier le phénomène dans douze autres pays. Au final il ressort de l'étude de Kaiser (2005) que dans la plupart des pays ayant fait l'objet de l'étude, soit onze pays sur quatorze (Autriche, Belgique, France, Luxembourg, Allemagne, Grèce, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni, Irlande), les femmes présentent un niveau de satisfaction au travail significativement supérieur aux hommes. Les données sont datées entre 1994 et 2001. Etant donné que la majorité des femmes se retrouvent désavantagées par rapport aux hommes sur le marché du travail, il y a bel et bien un paradoxe pays (Kaiser, 2005). Seuls le Danemark, la Finlande et les Pays-Bas sont des pays où on retrouve une satisfaction équivalente chez les hommes et les femmes. Au Portugal, la satisfaction au travail des femmes est significativement inférieure à celle des hommes. Cela est dû selon, Kaiser (2005), à une position vraiment désavantageuse pour les femmes sur ce marché du travail.

Intéressons-nous maintenant à l'évolution du paradoxe en France. Comme nous venons de précédemment le voir, il ressort de l'étude de Kaiser (2005) que la satisfaction au travail des femmes est significativement supérieure à celle des hommes. Au vu des résultats de l'étude de Baudelot et Serre (2006), il semblerait que la situation ait évoluée en France. Il ressort en effet de cette étude que la satisfaction au travail des femmes n'est pas significativement différente de celle des hommes. Dans un contexte français nous formulons ainsi l'hypothèse H1. *H1 : La satisfaction au travail est équivalente chez les hommes et chez les femmes.*

Après nous être intéressés à la satisfaction au travail, voyons maintenant ce qu'il en est pour le bonheur. Depuis plusieurs années, le niveau de bonheur baisserait dans l'absolu mais aussi de manière relative par rapport aux hommes (Stevenson et Wolfers, 2008). De même que pour la satisfaction au travail, nous formulons l'hypothèse H2 selon laquelle le niveau de bonheur est similaire chez les hommes et les femmes. *H2 : Le bonheur est similaire chez les hommes et les femmes.* Voyons maintenant ce qu'il en est concernant l'équité et la justice distributive de la rémunération. En France l'écart de salaire entre les hommes et les femmes est de 19.2% (Insee, 2014). Les hypothèses H3 à H5 sont ainsi formulées. *H3 : L'équité interne par rapport aux collègues hommes est plus faible chez les femmes que chez les hommes. H4 : L'équité interne perçue est plus faible chez les femmes que chez les hommes. H5 : Les femmes perçoivent moins de justice distributive que les hommes.*

### 1.2.2. Différentes causes à ce paradoxe

Nous nous sommes intéressés dans un premier temps au paradoxe en tant que tel, interrogeons-nous maintenant sur les explications possibles de ce paradoxe. (1) Les hommes freineraient l'égalité de rémunération hommes-femmes. En effet, les femmes sont peut être elles-mêmes responsables de cette situation puisqu'elles ont intégré « une infériorité » par rapport aux hommes et se comportent en conséquence (Héritier, 2007), mais les hommes semblent aussi avoir un rôle. Afin de vérifier cela, les hypothèses H6 et H7 sont ainsi formulées. *H6 : La valence accordée à l'égalité de rémunération hommes-femmes est moins forte chez les hommes.* Les hommes accorderaient ainsi moins de valeur à l'égalité de rémunération hommes-femmes. *H7 : L'équité interne par rapport aux collègues femmes est similaire chez les hommes et les femmes.* Les hommes considéreraient ainsi leur rémunération comme équitable par rapport aux femmes alors que la réciproque ne serait pas vraie. (2) Il semblerait que les femmes soient résignées quant à leur salaire. Les femmes auraient tendance à se comparer entre elles, et non aux hommes. C'est ce que montrent les résultats de l'étude de Baudelot et Serre (2006) sur un échantillon d'employés français. C'est également ce qu'il ressort de l'étude de Blanton et al (2001) sur un échantillon d'étudiants américains. Par contre, autre résultat de Blanton et al (2001), les femmes comparent leur rémunération à celle des hommes lorsqu'il s'agit de trouver un futur emploi. La

proposition selon laquelle les femmes se comparent entre elles, fera l'objet de la formulation d'une hypothèse en 1.3.2. La comparaison se limitant à l'intérieur d'un groupe permet de protéger l'estime de soi, son auto-efficacité (Crocker et Major, 1989). A noter d'ailleurs que les femmes qui se comparent aux hommes sont moins satisfaites que celles qui se comparent aux femmes. C'est ce qu'il ressort de l'étude de Zanna et al (1987). Ainsi le fait de se comparer uniquement aux femmes permettrait d'accepter les écarts de rémunération. (3) Les femmes accorderaient moins d'importance que les hommes aux reconnaissances telles que le salaire et plus d'importance aux récompenses intrinsèques. C'est d'ailleurs ce qu'il ressort de la méta-analyse de Konrad et al (2000) réalisée à partir de 31 études datant de 1970 à 1994 portants toutes sur des données américaines. C'est également ce qu'il ressort d'autres études empiriques réalisées dans d'autres pays (Royaume-Uni : Clark, 1997 ; France : Baudelot et Serre, 2006 ; Canada : Mueller et Wallace, 1996). Il s'agirait d'une adaptation (théorie du niveau d'adaptation : Helson, 1964). Les femmes développeraient des niveaux d'attentes plus faibles concernant leur rémunération que les hommes. L'hypothèse H8 et H9 sont ainsi formulées. *H8 : Les femmes accordent plus d'importance aux récompenses intrinsèques que les hommes. H9 : Les hommes accordent plus d'importance aux récompenses extrinsèques que les femmes.* (4) Les femmes se considéreraient, par nature, comme inférieures aux hommes et il y aurait intériorisation de cette place secondaire et accessoire (théorie de l'identité sociale : Tajfel et Turner, 1979, 1986 ; Baudelot et Serre, 2006). Cela fait référence au concept de valence différentielle, c'est-à-dire au pouvoir d'un sexe sur l'autre mais également à la valorisation/dévalorisation de l'un par rapport à l'autre (Héritier, 2007). La valence différentielle serait bien ancrée, en effet, selon Vouillot et al (2004), *« les barrières internes et environnementales prennent appui sur les représentations cristallisées de la femme et de l'homme que sont les stéréotypes de sexe ».* L'étude empirique de Barron (2003) a mis en avant ce phénomène de valence différentielle. Il ressort en effet de cette étude que les femmes, de par la socialisation, pensent que leurs contributions ont une moindre valeur et qu'il est donc normal qu'elles soient moins rémunérées. Pourtant, si on s'intéresse au concept d'auto-efficacité (théorie sociale cognitive : Bandura, 2003), les femmes ne s'estiment pas moins efficaces que les hommes (Maccoby et Jacklin, 1972 ; Wylie, 1979). Ainsi il ressort des études de Maccoby et Jacklin (1974), Wylie (1979) que contrairement aux croyances, les femmes n'ont pas une plus faible estime de soi que les hommes. L'hypothèse H10 est par conséquent formulée de la sorte : *H10 : Les femmes ne s'estiment pas moins efficaces que les hommes, leur auto-efficacité n'est pas statistiquement différente.*

## 1.3. Le processus de satisfaction au travail et de bonheur

### 1.3.1. Le lien entre valence et satisfaction au travail

Selon la théorie des deux facteurs d'Herzberg et al (1959), les récompenses intrinsèques sont des facteurs de motivation. Herzberg appellent en effet facteurs de motivations, les caractéristiques intrinsèques du travail perçues comme une reconnaissance et permettant la réalisation de soi (exemple : un métier perçu comme intéressant, l'autonomie, les responsabilités). Ces récompenses intrinsèques vont être source de satisfaction. Il ressort en effet de l'étude de Halpern (1966) que les facteurs intrinsèques ont des contributions plus fortes à la satisfaction que les facteurs intrinsèques. Etant donné que les femmes sont plus orientées vers les récompenses intrinsèques que les hommes (Baudelot et Serre, 2006 ; Clark, 1997 ; Konrad et al, 2000), les hypothèses H11a (échantillon hommes) et H11b (échantillon femmes) sont formulées. *H11a : La valence pour les récompenses intrinsèques n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail. H11b: La valence pour les récompenses intrinsèques a un impact positif sur la satisfaction au travail.*

Les récompenses extrinsèques sont elles plus matérielles, puisqu'elles consistent notamment en des récompenses financières (Staw and Ross, 1985). Voyons maintenant l'impact des récompenses extrinsèques sur la satisfaction au travail. Il ressort de l'étude de Churchill et Pecotich (1982) qu'une plus grande valence pour les récompenses extrinsèques réduit la satisfaction au travail. Les résultats de Money et Graham (1990) corroborent d'ailleurs ceux de Churchill and Pecotich (1982). Ainsi en congruence avec les études précédemment réalisées et le fait que les hommes sont plus attirés par les récompenses extrinsèques que les femmes, les hypothèses H12a sur l'échantillon hommes et H12b sur l'échantillon femmes sont formulées. *H12a : La valence pour les récompenses extrinsèques a un impact négatif sur la satisfaction au travail. H12b : La valence pour les récompenses extrinsèques n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail.* Concernant l'impact de la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes sur la satisfaction au travail, étant donné le contexte (écart de rémunération entre les hommes et les femmes : Insee, 2012), on peut penser que la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes va impacter négativement la satisfaction au travail. Ceci nous semble vrai pour les femmes (H13b). Par contre pour les hommes (H13a), en cohérence avec l'hypothèse précédemment formulée selon laquelle les hommes ont une faible valence pour l'égalité de rémunération hommes-

femmes (H6), la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes devrait ne pas avoir d'impact sur la satisfaction au travail. Les hypothèses H13a concernant l'échantillon d'hommes et H13b concernant l'échantillon de femmes sont ainsi formulées. *H13a : La valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail. H13b : La valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes a un impact négatif sur la satisfaction au travail.*

### 1.3.2. Le lien entre équité interne et satisfaction au travail

Logiquement une iniquité va impacter la satisfaction au travail (théorie de l'équité : Adams, 1963, 1965). Il ressort d'ailleurs des études empiriques de Kissan et Kalwani (1998) et de Roussel (1996) qu'une sous-équité crée de l'insatisfaction et qu'à contrario, l'équité va être source de satisfaction au travail. Toutefois la théorie de la privation relative souligne l'importance des processus de déformation cognitive et semble pouvoir permettre de comprendre pourquoi les femmes ont le même niveau de satisfaction au travail que les hommes même si les conditions de rémunération leurs sont défavorables (Crosby, 1976). En effet, la théorie de la privation relative postule que, pour comprendre le sentiment d'être privé ou injustement traité, il convient de tenir compte des comparaisons que les individus établissent entre leur propre situation et celle d'autrui. Ainsi, une personne placée en situation de sous-équité peut être satisfaite de son sort dans la mesure où elle n'espère pas davantage et se compare à d'autres qui vivent la même situation de privation. En accord avec la théorie de la privation relative, et en cohérence avec les études empiriques qui montrent que les femmes se comparent entre elles et que les hommes ne font pas de comparaison (Baudelot et Serre, 2006 ; Blanton et al, 2001), les hypothèses H14a, H15a, H16a (échantillon d'hommes) et H14b, H15b, H16b (échantillon de femmes), sont formulées. *H14a et H14b : L'équité interne n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail. H15a : L'équité interne par rapport aux collègues femmes n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail. H15b : L'équité interne par rapport aux collègues femmes a un impact positif sur la satisfaction au travail. H16a et H16b : L'équité interne par rapport aux collègues hommes n'a pas d'impact sur la satisfaction au travail.*

### 1.3.3. Le lien entre justice distributive et satisfaction au travail

Il y a de nombreuses études concernant l'impact de la justice distributive sur la satisfaction au travail. En effet, parmi les autres formes de justice (justice procédurale et interactionnelle), la justice distributive est celle qui a l'impact le plus important sur la satisfaction au travail. C'est d'ailleurs ce qu'il ressort de l'étude de Javad et Premarajan (2011) ainsi que de Prempanichnukul et Ussahawanitchakit (2009). Parmi les autres nombreuses études de l'impact de la justice distributive sur la satisfaction au travail, on peut citer celles d'Ali et Baloch (2010), Haar et Spell (2009), Kumar et al (2009), McFarlin et Sweeney (1992), Ohana (2012), Patlan-Perez et al (2012), Phattanacheewapul et Ussahawanitchakit (2008), Phromket et al (2012), Sudin (2011). Les différents résultats se corroborent, la justice distributive a un impact positif sur la satisfaction au travail. Les hypothèses H17a et H17b sont ainsi formulées. *H17a et H17b : La justice distributive a un impact positif sur la satisfaction au travail.*

### 1.3.4. Le lien entre auto-efficacité et satisfaction au travail

Il ressort de différentes études empiriques (Caprara et al, 2003; Chan, 2007; Dormann et al, 2006 ; Judge et Bono, 2001 ; Judge et al, 1998 ; Klassen et Chiu, 2010 ; Moè et al, 2010) que l'auto-efficacité influence positivement la satisfaction au travail. En cohérence avec les études empiriques précédemment réalisées, les hypothèses H18a (échantillon d'hommes) et H18b (échantillon de femmes) sont formulées. *H18a et H18b : L'auto-efficacité a un impact positif sur la satisfaction au travail.*

### 1.3.5. Le lien entre satisfaction au travail et bonheur

Trois différentes approches théoriques visent à expliquer le lien entre la satisfaction au travail et le bonheur (Iverson et Maguire, 2000). Selon la première approche, modèle du « spill-over », la satisfaction au travail déborderait sur le bonheur, et inversement. D'après l'approche compensatoire, la relation entre satisfaction au travail et bonheur serait négative, les personnes peu satisfaites au travail cherchant des sources de bonheur ailleurs. Le modèle de la segmentation suppose aucun lien entre satisfaction au travail et bonheur. De fait, la satisfaction au travail serait reliée à la satisfaction de vivre et réciproquement (Bouffard, 1999). Les études empiriques ont en effet validé le modèle du « spill-over ». C'est ce qu'il ressort de la méta-analyse de Tait et al (1989), mais aussi de l'étude, plus tard, de Dockery (2003). Les hypothèses H19a (échantillon d'hommes) et H19b (échantillon de femmes) sont ainsi formulées. *H19a et H19b: La satisfaction au travail a un impact positif sur le bonheur.*

# 2. Etude empirique exploratoire

## 2.1. Méthodologie

### 2.1.1. Méthodologie générale

Deux échantillons ont été constitués. Un échantillon composé d'hommes ($n_{échantillon\ hommes}$ = 139) et un échantillon composé de femmes ($n_{échantillon\ femmes}$ = 129). Tous sont employés d'entreprises situées en France. 78,6% travaillent dans des entreprises privées, 71.4% sont des cadres, 93,1% travaillent à temps complet, 87% sont en contrat à durée indéterminée, 70,4% ont moins de 40 ans, le nombre d'enfants moyen est de 1.17. Le questionnaire a été administré en ligne via un réseau social professionnel en ligne français. La collecte a été réalisée sur une période de trois (avril-juin 2012). Lorsque cela a été possible des échelles de mesure existantes ont été privilégiées. Les échelles ont été testées via l'analyse factorielle (ACP) qui a permis de vérifier le nombre de dimensions de chacune des différentes échelles, et de s'assurer de la fiabilité des échelles via le calcul du coefficient α. Suite à l'ACP et au calcul du coefficient α, les items retenus pour chacune des échelles de mesure sont les suivants. La valence pour l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes a été mesurée par deux items adaptés de l'échelle de Bordachar-Laval (2003). Quelle importance accordez-vous aux aspects suivants ? 1. L'égalité de rémunération hommes-femmes. 2. Le montant de l'écart de rémunération hommes-femmes. Echelle en cinq points allant de « très faible importance », à « très forte importance ». Trois types d'équité interne ont été mesurés : l'équité interne par rapport aux collègues femmes, l'équité interne par rapport aux collègues hommes et l'équité interne globale. Chacune a été mesurée à partir de l'adaptation de l'échelle de Livingstone et al (1995). Au final, l'équité interne par rapport aux femmes a été mesurée par trois items dont un inversé. Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Ma rémunération est équitable étant donné le travail fourni par mes collègues femmes. 2. Ma rémunération est équitable comparée à celle reçue par mes collègues femmes dans cette entreprise. 3. Ma rémunération n'est pas équitable si je considère ce que reçoivent mes collègues femmes (IR)[14]. Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». L'équité interne par rapport aux hommes a été mesurée par trois items dont un inversé. Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Ma rémunération est équitable étant donné le travail fourni par mes collègues hommes. 2. Ma rémunération est équitable comparée à celle reçue par mes collègues hommes dans cette entreprise. 3. Ma rémunération n'est pas équitable si je considère ce que reçoivent mes collègues hommes (IR). Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». L'équité interne globale, que ce soit par rapport aux hommes ou aux femmes, a été mesurée par trois items. Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Ma rémunération est équitable étant donné le travail fourni par mes collègues en général hommes ou femmes. 2. Ma rémunération est équitable comparée à celle reçue par mes collègues en général hommes ou femmes dans cette entreprise. 3. Ma rémunération n'est pas équitable si je considère ce que reçoivent mes collègues en général hommes ou femmes (IR). Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». La justice distributive a été mesurée par les quatre items de l'échelle de Colquitt (2001). Selon vous : 1. Votre rémunération reflète les efforts mis dans votre travail ? 2. Votre rémunération est appropriée, juste, convenable pour le travail accompli ? 3. Votre rémunération reflète votre contribution à l'organisation ? 4. Votre rémunération est justifiée au regard de votre performance ? Echelle en cinq points allant de « dans une faible mesure », à « dans une très large mesure ». La valence pour les récompenses intrinsèques a été mesurée par les trois items de l'échelle de Lee (1998). Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Je ressens une grande satisfaction personnelle quand je fais bien mon travail. 2. Bien faire mon travail accroit l'estime que j'ai pour moi-même. 3. Je me sens mal quand je fais mal mon travail. Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». La valence pour les récompenses extrinsèques a été mesurée par deux items. Il s'agit de l'échelle de Lee (1998). Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Je travaille essentiellement pour les récompenses matérielles que j'obtiens. 2. Je travaille en premier pour l'argent et les autres rémunérations tangibles. Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». L'auto-efficacité a été mesurée par quatre items issus de l'échelle de Riggs et Knight (1994). Répondez en vous référant à vos propres compétences et capacités à faire les tâches requises dans votre travail : 1. J'ai confiance dans ma capacité à faire mon travail. 2. Je doute de ma capacité à faire mon travail (IR). 3. Je suis un expert dans mon travail. 4. Mon avenir dans ce travail est limité à cause de mon manque de compétences (IR). Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». La satisfaction au travail a été mesurée par trois items. Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. D'une façon générale, je suis

[14] IR : item inversé

satisfait(e) au travail. 2. Si j'avais l'opportunité de recommencer je choisirais le même type de travail que celui que j'ai actuellement. 3. Si l'on tient compte de toutes les données relatives à mon travail, je suis satisfait(e). Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». Il s'agit de l'échelle de Mottaz (1985). Le bonheur a été mesuré par quatre items tirés du Oxford Happiness Questionnaire (Hills et Argyle, 2002). Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : 1. La vie est belle. 2. Je suis satisfait(e) de tout dans ma vie. 3. Je suis très heureux. 4. Je ressens souvent du bonheur. Echelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord », à « tout à fait d'accord ». L'ensemble de ces échelles semble présenter une bonne fiabilité sur les différents échantillons (échantillon hommes : $0,678 < \alpha < 0,931$ , ; échantillon femmes : $0,673 < \alpha < 0,929$).
Le fait d'avoir constitué un échantillon d'hommes et un échantillon de femmes a permis la réalisation de comparaisons, d'une part via l'analyse de variance à un facteur (ANOVA) et d'autre part via l'approche PLS. Les logiciels utilisés sont respectivement pour chacune des analyses SPSS (version 21) et XL-Stat (version 2015.1.01).

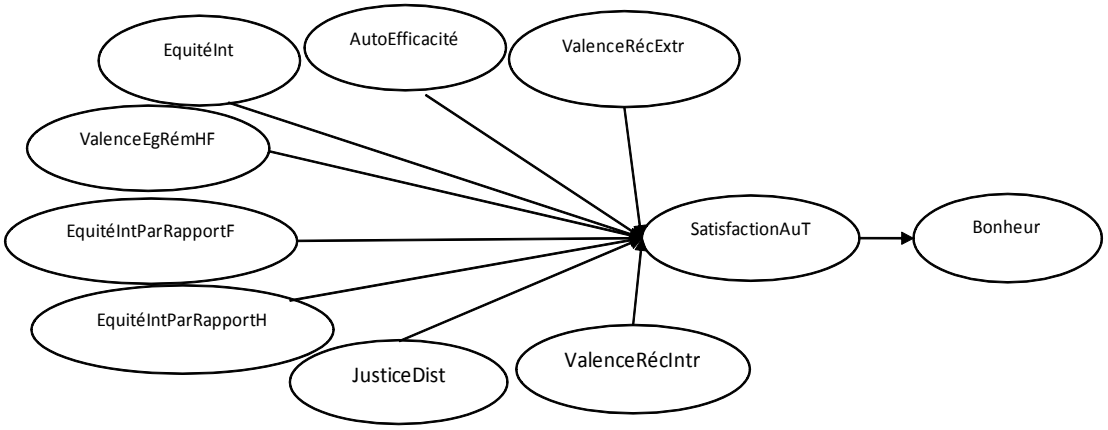
### 2.1.2. L'analyse de variance à un facteur : ANOVA

Nous avons comparé les moyennes entre l'échantillon d'hommes et l'échantillon de femmes. L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) est réalisée via le test de Fisher qui indique si la variable explicative a ou non une influence significative sur la variable à expliquer à un niveau de confiance donné. Pour que le test de Fisher soit praticable, la condition d'homoscédasticité doit être remplie : les variances intra classes doivent être approximativement égales (homogénéité des variances résiduelles). Ainsi dans un premier temps la condition d'homoscédasticité (égalité des variances) va être vérifiée par le test de Levene. Si la valeur observée est supérieure à 0,05 les variances sont homogènes. Par contre si la valeur est inférieure à 0,05 les opinions divergent. Selon Kinnear et Gray (2005), s'il ressort du test de Levene que les données ne sont pas appropriées à une ANOVA (comme cela est le cas s'il y a une hétérogénéité de variance bien marquée ou si les données sont fortement asymétriques) on doit utiliser des tests non paramétriques, qui ne présupposent pas une homogénéité de la variance. L'équivalent non paramétrique de l'ANOVA à un facteur est le test de Kruskal-Wallis. Dans le cas du test de Kruskal-Wallis les observations doivent être mesurées sur une échelle numérique ou ordinale (pas nominale). A l'opposé, d'autres auteurs comme Zar (1999), avancent que les tests d'homogénéité des variances présentent de piètres performances et ne sont pas réellement utiles, l'ANOVA étant plus robuste aux écarts d'homoscédasticité que ce qui peut être détecté par les tests d'homogénéité de variance. Ainsi nous avons effectué les choix suivants : (1) S'il ressort du test de Levene que les variances ne sont pas homogènes, nous continuons l'ANOVA conformément à Zar (1999). (2) Le test non paramétrique de Kruskal-Wallis sera réalisé, le but étant de comparer le résultat avec celui de l'ANOVA, lorsqu'il y a des valeurs éloignées, extrêmes et lorsque les variances ne sont pas homogènes. La deuxième étape correspond à l'analyse de la variance (test de Fisher). Deux questions sont à résoudre par l'analyse de variance à un facteur : (1) Y a-t-il une liaison entre la variable à expliquer et la variable explicative ? (2) Si oui, quelles sont les modalités qui contribuent à cette relation ? La première question se formule par l'hypothèse nulle suivante : la valeur moyenne de la variable à expliquer est la même pour toutes les modalités de la variable explicative. Si cette hypothèse nulle est démentie par le test, l'existence d'une liaison sera établie. Les résultats de l'analyse de la variance (test de Fisher) attestent d'une relation significative si la probabilité est inférieure à 0,05.

### 2.1.3. L'approche PLS

Les données collectées ont été traitées via le logiciel XL-Stat (version 2015.1.01). Celui-ci permet l'utilisation de l'approche PLS. Etant donné la taille de nos échantillons ($n_{\text{échantillon hommes}} = 139$ ; $n_{\text{échantillon femmes}} = 129$), les équations PLS nous ont paru comme les mieux à même pour le test du modèle établi (cf figure 1). Avec PLS les contraintes de taille d'échantillon sont effectivement plus souples. A contrario, dans les méthodes d'équation structurelles classiques telles que Lisrel ou Amos, il est exigé un échantillon minimum de 200 observations (Roussel et al, 2002). Avec PLS, selon Chinn (1998), la règle est que le nombre d'observations soit supérieur ou égal à 10 fois le nombre de variables observées de la variable latente la plus complexe, et/ou 10 fois le nombre de relations structurelles émanant du modèle structurel. La méthode PLS se révèle ainsi bien adaptée pour notre étude de type exploratoire (Sosik et al, 2009).

**Figure 1 : Modèle de recherche**




Le modèle est composé de huit variables indépendantes (valence pour les récompenses extrinsèques, valence pour les récompenses intrinsèques, auto-efficacité, valence égalité de rémunération hommes-femmes, équité interne par rapport aux collègues femmes, équité interne par rapport aux collègues hommes, équité interne globale, justice distributive), une variable médiatrice (satisfaction au travail), une variable dépendante (bonheur). Ce modèle de recherche s'intéresse principalement au processus de satisfaction au travail. Il s'agit en effet d'identifier quelles sont les variables qui peuvent impacter la satisfaction au travail.

## 2.2. Résultats

### 2.2.1. Résultats de l'ANOVA

Concernant la satisfaction au travail, la différence de moyenne n'est pas statistiquement significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.409 : cf tableau 3, p 13). Le niveau de satisfaction au travail des hommes et des femmes est très proche (respectivement moyenne de 3.52 et de 3.43 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 1, p 13). L'hypothèse H1 est donc validée. Concernant le bonheur, la différence de moyenne n'est pas statistiquement significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.786 : cf tableau 5, p 13). Le niveau de bonheur des hommes et des femmes est très proche (respectivement moyenne de 3.64 et de 3.67 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 4, p 13). L'hypothèse H2 est donc validée. Concernant l'équité interne par rapport aux hommes, la différence de moyenne est statistiquement significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.00 : cf tableau 9, p 14). Les femmes perçoivent leur rémunération comme étant inéquitable par rapport à celle de leurs collègues hommes (moyenne de 2.5 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 7, p 13). Il y aurait une sous-équité. L'hypothèse H3 est donc validée. Concernant l'équité interne globale, la différence de moyenne entre les hommes et les femmes est significative au seuil de 0.05 (p = 0.001 : cf tableau 12, p 14). Globalement les femmes perçoivent un manque d'équité de leur rémunération (moyenne de 2.9 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 10, p 14). L'hypothèse H4 est donc validée. Concernant la justice distributive, la différence de moyenne est statistiquement significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.00 : cf tableau 15, p 14). Globalement les femmes perçoivent un manque de justice distributive (moyenne de 2.4 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 13, p 14). L'hypothèse H5 est donc validée. Concernant la valence pour l'égalité de rémunération hommes–femmes, il ressort une différence de moyenne significative entre les hommes et les femmes. La signification ρ de 0.00 est au-dessous du seuil de 0.05 (cf tableau 18 et 19, p 15 et 15). Les hommes accordent significativement moins d'importance à l'égalité de rémunération hommes-femmes que les femmes (respectivement moyenne de 3.56 et de 4.37 sur une échelle de 1 à 5 : cf tableau 16, p 15). L'hypothèse H6 est donc validée. Concernant l'équité interne par rapport aux femmes, la différence de moyenne n'est pas significative du moins au seuil de 0.05 (ρ = 0.097 : cf tableau 22, p 16). Les hommes et les femmes jugent leur rémunération équitable par rapport aux collègues femmes (respectivement moyenne de 3.47 et de 3.27 sur une échelle de 1 à 5 : cf tableau 20, p 15). L'hypothèse H7 est donc validée. Concernant la valence pour les récompenses intrinsèques, la différence de moyenne est significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.003 : cf tableau 25, p 16). Les femmes accordent plus d'importance aux récompenses intrinsèques que les hommes (moyenne de 4.46 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 23, p 16). L'hypothèse H8

est donc validée. Concernant la valence pour les récompenses extrinsèques, la différence de moyenne est significative au seuil de 0.05 (ρ = 0.043 : cf tableau 28, p 17). Les hommes accordent plus d'importance aux récompenses extrinsèques que les femmes (moyenne de 2.72 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 26, p 16). L'hypothèse H9 est donc validée. Concernant l'auto-efficacité, il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes (ρ = 0.766 : cf tableau 32, p 17). Les femmes se perçoivent comme étant efficaces (moyenne de 4.2 sur une échelle allant de 1 à 5 : cf tableau 30, p 17). L'hypothèse H10 est donc validée.

### 2.2.2. Résultats du test du modèle structurel

Concernant l'échantillon d'hommes, le modèle structurel a pu être analysé une fois plusieurs vérifications effectuées. 1. Vérification de l'unidimensionnalité des blocs. Les alphas de Cronbach sont tous supérieurs à 0.678. Le rho de Dillon et Goldstein est toujours supérieur à 0.7. Les premières valeurs propres sont toujours plus grandes que la seconde. Les blocs sont donc bien unidimensionnels (cf tableau 33, p 18). 2. Vérification de la qualité d'ajustement du modèle. Le Gof absolu est de 0.432. Il est très proche de son estimation bootstrap (0.456). Le Gof relatif (0.881) et ceux basés sur les modèles internes (0.888) et externes (0.991) sont élevés. Ceci traduit une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données (cf tableau 34, p 19). 3. Vérification des cross-loadings. Les loadings les plus élevés sont bien ceux reliant la variable manifeste à sa variable latente associée dans le modèle (cf tableau 35, p 20). Ces trois étapes ayant été validées, le modèle structurel a pu être étudié. Avec un $R^2$ de 0,358 on peut considérer que la variable latente, satisfaction au travail, n'est qu'en partie expliquée (cf tableau 36, p 20). D'autres éléments peuvent également entrer en compte dans la satisfaction au travail. Toutefois la justice distributive (0.482), l'auto-efficacité (0.315) ont bien un impact sur la satisfaction au travail (cf tableau 37, p 21). Autre variable latente étudiée, le bonheur, il ressort que la satisfaction au travail explique 18.3% du bonheur ($R^2$ = 0.183 : cf tableau 38 p 21). Ainsi, parmi les hypothèses relatives au processus de satisfaction au travail et de bonheur, les hypothèses H17a, H18a et H19a sont validées.

Concernant l'échantillon de femmes, le modèle structurel a pu être analysé une fois plusieurs vérifications effectuées. 1. Vérification de l'unidimensionnalité des blocs. Les alpha de Cronbach sont tous supérieurs à 0.673 Le rho de Dillon et Goldstein est toujours supérieur à 0.7. Les premières valeurs propres sont toujours plus grandes que la seconde. Les blocs sont donc bien unidimensionnels (cf tableau 39, p 22). 2. Vérification de la qualité d'ajustement du modèle. Le Gof absolu est de 0.380. Il est très proche de son estimation bootstrap (0.406). Le Gof relatif (0.854) et ceux basés sur les modèles internes (0.892) et externes (0.958) sont élevés. Ceci traduit une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données (cf tableau 40, p 23). 3. Vérification des cross-loadings. Les loadings les plus élevés sont bien ceux reliant la variable manifeste à sa variable latente associée dans le modèle (cf tableau 41, p 24). Ces trois étapes ayant été validées, le modèle structurel a pu être étudié. Avec un $R^2$ de 0,299 la variable latente n'est qu'en partie expliquée (cf tableau 42 p 24). D'autres éléments peuvent également entrer en compte dans la satisfaction au travail. Toutefois la valence pour les récompenses intrinsèques (0.288), la justice distributive (0.240), l'équité interne par rapport aux femmes (0.199), l'auto-efficacité (0.175) ont bien un impact sur la satisfaction au travail (cf tableau 43 p 25). Autre variable dépendante étudiée, le bonheur, il ressort que la satisfaction au travail explique 14.1% du bonheur ($R^2$ = 0.141 : cf tableau 44 p 25). Ainsi comme pour l'échantillon d'hommes, les hypothèses H17b, H18b et H19b sont validées. Autres hypothèses supplémentaires ici validées : H11b, H15b.

## Conclusion

L'objectif de cette étude était double : 1. Faire un point sur le paradoxe de la femme satisfaite au travail. 2. Connaître le fonctionnement de ce paradoxe grâce à l'étude du processus de satisfaction au travail chez les hommes et chez les femmes. Pour cela deux types d'analyse ont ici été effectuées : l'analyse de variance à un facteur (ANOVA) et l'approche PLS. Les résultats de cette étude sont toutefois à prendre avec précaution, les échantillons sont relativement restreints, de même, il s'agit d'un contexte français. Il ressort de ces analyses différents éléments. Tout d'abord, les ANOVA montrent que les hommes et les femmes ont le même niveau de satisfaction au travail alors que les femmes semblent avoir des raisons d'être moins satisfaites : perception d'une sous-équité interne par rapport aux collègues hommes, d'une sous-équité globale, d'un manque de justice distributive alors que le sentiment d'auto-efficacité est équivalent chez les femmes à celui des hommes. A noter que de même que le niveau de satisfaction au travail, le niveau de bonheur chez les hommes et les femmes est proche d'un point de vue statistique. De fait on s'aperçoit que les femmes sont plus tournées vers les récompenses intrinsèques, que vers les récompenses extrinsèques telles que la rémunération. Ceci semble limiter leur insatisfaction. Il est intéressant d'également noter que les hommes accordent moins d'importance à l'égalité de rémunération

hommes-femmes que les femmes. De même, les hommes jugent leur rémunération équitable par rapport à celle de leurs collègues femmes alors que ces dernières, elles, jugent leur rémunération comme sous-équitable par rapport à leurs collègues hommes. Grâce à l'approche PLS nous avons pu voir que concernant les hommes, la justice distributive et l'auto-efficacité ont un impact sur la satisfaction au travail ; et que la satisfaction au travail impacte le bonheur. Ces résultats sont également vrais chez les femmes. Par contre il est intéressant de remarquer que chez les femmes au total quatre variables expliquent la satisfaction au travail, et non uniquement deux comme chez les hommes. Concernant les femmes, la justice distributive, l'auto-efficacité, mais aussi, la valence pour les récompenses intrinsèques, l'équité interne par rapport aux collègues femmes, ont un impact sur la satisfaction au travail. Au final concernant le processus de satisfaction au travail, trois éléments peuvent être ainsi retenus : 1. La justice distributive et l'auto-efficacité sont importantes dans la satisfaction au travail pour les deux sexes même si les degrés d'importance varient. 2. Les femmes sont plus attachées aux récompenses intrinsèques que les hommes. 3. Concernant la rémunération, les femmes se comparent entre elles plus qu'elles ne se comparent aux hommes. Tout ceci considéré, le processus de satisfaction au travail semble ainsi plus complexe chez les femmes. Face au manque d'équité et de justice perçu, les femmes semblent chercher une satisfaction au travail dans des éléments intrinsèques. De même, elles restreignent l'impact du sentiment de sous-équité concernant leur rémunération en limitant la comparaison aux collègues femmes. En outre il est possible que les femmes ayant un processus de satisfaction au travail différent, ne se soient pas orientées vers des emplois salariés, ou aient accepté de modifier leur schéma mental, ou aient quitté l'entreprise. Ainsi on voit en France l'entrepreneuriat des femmes se développer.

## ANNEXE 1 : Résultats de l'analyse de variance à un facteur (ANOVA)

**Satisfaction au travail :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 139 | 3,5204 | ,90722 | ,07695 | 3,3682 | 3,6725 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 129 | 3,4289 | ,90157 | ,07938 | 3,2719 | 3,5860 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 268 | 3,4764 | ,90397 | ,05522 | 3,3676 | 3,5851 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 1 : Statistiques descriptives, satisfaction au travail**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,961 est supérieure à 0,05 (cf tableau 2).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| ,002 | 1 | 266 | ,961 |

**Tableau 2 : Test d'homogénéité des variances, satisfaction au travail**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | ,559 | 1 | ,559 | ,684 | ,409 |
| Intra-groupes | 217,624 | 266 | ,818 | | |
| Total | 218,184 | 267 | | | |

**Tableau 3 : ANOVA, satisfaction au travail**

**Bonheur :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 135 | 3,6426 | ,65188 | ,05610 | 3,5316 | 3,7536 | 2,00 | 5,00 |
| Une femme | 125 | 3,6680 | ,68154 | ,06096 | 3,5473 | 3,7887 | 1,75 | 4,75 |
| Total | 260 | 3,6548 | ,66513 | ,04125 | 3,5736 | 3,7360 | 1,75 | 5,00 |

**Tableau 4 : Statistiques descriptives, bonheur**

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| ,074 | 1 | 258 | ,786 |

**Tableau 5 : Statistiques descriptives, bonheur**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | ,042 | 1 | ,042 | ,094 | ,759 |
| Intra-groupes | 114,540 | 258 | ,444 | | |
| Total | 114,581 | 259 | | | |

**Tableau 6 : ANOVA, bonheur**

**Equité interne par rapport aux hommes :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 136 | 3,3676 | ,98739 | ,08467 | 3,2002 | 3,5351 | ,67 | 5,00 |
| Une femme | 128 | 2,5052 | 1,09239 | ,09655 | 2,3141 | 2,6963 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 264 | 2,9495 | 1,12391 | ,06917 | 2,8133 | 3,0857 | ,67 | 5,00 |

**Tableau 7 : Statistiques descriptives, équité interne par rapport aux hommes**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,118 est supérieure à 0,05 (cf tableau 8).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| 2,455 | 1 | 262 | ,118 |

**Tableau 8 : Test d'homogénéité des variances, équité interne par rapport aux hommes**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 49,046 | 1 | 49,046 | 45,379 | ,000 |
| Intra-groupes | 283,170 | 262 | 1,081 | | |
| Total | 332,215 | 263 | | | |

**Tableau 9 : ANOVA, équité interne par rapport aux hommes**

**Equité interne :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 135 | 3,3506 | ,98017 | ,08436 | 3,1838 | 3,5175 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 127 | 2,9423 | 1,04830 | ,09302 | 2,7582 | 3,1263 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 262 | 3,1527 | 1,03227 | ,06377 | 3,0271 | 3,2782 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 10 : Statistiques descriptives, équité interne**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,151 est supérieure à 0,05 (cf tableau 11).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| 2,073 | 1 | 260 | ,151 |

**Tableau 11 : Test d'homogénéité des variances, équité interne**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 10,912 | 1 | 10,912 | 10,618 | ,001 |
| Intra-groupes | 267,203 | 260 | 1,028 | | |
| Total | 278,115 | 261 | | | |

**Tableau 12 : ANOVA, équité interne**

**Justice distributive :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 137 | 2,9106 | ,97380 | ,08320 | 2,7461 | 3,0751 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 127 | 2,4154 | ,93394 | ,08287 | 2,2513 | 2,5794 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 264 | 2,6723 | ,98474 | ,06061 | 2,5530 | 2,7917 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 13 : Statistiques descriptives, justice distributive**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,742 est supérieure à 0,05 (cf tableau 14).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| ,109 | 1 | 262 | ,742 |

**Tableau 14 : Test d'homogénéité des variances, justice distributive**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 16,163 | 1 | 16,163 | 17,729 | ,000 |
| Intra-groupes | 238,870 | 262 | ,912 | | |
| Total | 255,033 | 263 | | | |

**Tableau 15 : ANOVA, justice distributive**

**Valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 139 | 3,5612 | 1,09918 | ,09323 | 3,3768 | 3,7455 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 129 | 4,3760 | ,72627 | ,06394 | 4,2494 | 4,5025 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 268 | 3,9534 | 1,02161 | ,06241 | 3,8305 | 4,0762 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 16 : Statistiques descriptives, valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes**

Il convient de s'assurer de l'hypothèse d'homogénéité de la variance. Les variances entre les groupes, qui doivent être égales, ont été testées grâce au test de Levene. La valeur de signification ρ de 0,000 est inférieure à 0,05 ce qui signifie que la variance des groupes confondus n'est pas homogène (cf tableau 17). Si nous nous tenons à cette règle-là, nous ne pouvons pas tester l'hypothèse. De fait, les opinions des auteurs divergent quant à la pertinence et l'efficacité des tests d'homogénéité de variance. Certains affirment que des tests sont indispensables à réaliser avant toute ANOVA. D'autres comme Zar (1999) avancent que les tests présentent de piètres performances et ne sont pas réellement utiles, l'ANOVA étant plus robuste aux écarts d'homoscédasticité que ce qui peut être détecté par les tests d'homogénéité de variance. C'est pourquoi nous passons tout de même à l'étape du test de l'hypothèse.

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| 22,435 | 1 | 266 | ,000 |

**Tableau 17 : Test d'homogénéité des variances, valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes**

La signification ρ de 0,000 est au-dessous du seuil de 0,05 (cf tableau 18). Par conséquent l'analyse de la variance dévoile une différence significative entre les hommes et les femmes concernant la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes.

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 44,421 | 1 | 44,421 | 50,443 | ,000 |
| Intra-groupes | 234,246 | 266 | ,881 | | |
| Total | 278,667 | 267 | | | |

**Tableau 18 : ANOVA, valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes**

Etant donné le résultat du test de Levene, dans le but de vérifier le résultat de l'ANOVA, nous procédons sur la totalité des valeurs au test de Kruskal-Wallis. Le résultat du test figurant dans le tableau ci-dessous peut être écrit de la façon suivante : $X^2$ (1) = 42,145; ρ < 0,05. Il ressort que les différences de moyenne sont significatives au seuil de 5%. Par conséquent la valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes n'est pas le même chez les hommes et les femmes. Le résultat de l'ANOVA est corroboré.

**Test[a,b]**

| | ValenceEgalité RémHF |
|---|---|
| Khi-deux | 42,145 |
| ddl | 1 |
| Signification asymptotique | ,000 |

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : Sexe

**Tableau 19 : Test de Kruskal-Wallis, valence pour l'égalité de rémunération hommes-femmes**

**Equité interne par rapport aux femmes :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 138 | 3,4734 | ,93660 | ,07973 | 3,3158 | 3,6311 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 127 | 3,2730 | 1,02131 | ,09063 | 3,0936 | 3,4523 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 265 | 3,3774 | ,98139 | ,06029 | 3,2587 | 3,4961 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 20 : Statistiques descriptives, équité interne par rapport aux femmes**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,195 est supérieure à 0,05 (cf tableau 21).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| 1,687 | 1 | 263 | ,195 |

**Tableau 21 : Test d'homogénéité des variances, équité interne par rapport aux femmes**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 2,658 | 1 | 2,658 | 2,778 | ,097 |
| Intra-groupes | 251,606 | 263 | ,957 | | |
| Total | 254,264 | 264 | | | |

**Tableau 22 : ANOVA, équité interne par rapport aux femmes**

**Valence pour les récompenses intrinsèques :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 137 | 4,2336 | ,64215 | ,05486 | 4,1251 | 4,3421 | 2,00 | 5,00 |
| Une femme | 127 | 4,4646 | ,60881 | ,05402 | 4,3577 | 4,5715 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 264 | 4,3447 | ,63575 | ,03913 | 4,2677 | 4,4217 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 23 : Statistiques descriptives, valence pour les récompenses intrinsèques**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,389 est supérieure à 0,05 (cf tableau 18).

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| ,745 | 1 | 262 | ,389 |

**Tableau 24 : Test d'homogénéité des variances, valence pour les récompenses intrinsèques**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 3,516 | 1 | 3,516 | 8,964 | ,003 |
| Intra-groupes | 102,783 | 262 | ,392 | | |
| Total | 106,299 | 263 | | | |

**Tableau 25 : ANOVA, valence pour les récompenses intrinsèques**

**Valence pour les récompenses extrinsèques :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 137 | 2,7263 | 1,13431 | ,09691 | 2,5346 | 2,9179 | 1,00 | 5,00 |
| Une femme | 129 | 2,4574 | 1,00978 | ,08891 | 2,2814 | 2,6333 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 266 | 2,5959 | 1,08211 | ,06635 | 2,4652 | 2,7265 | 1,00 | 5,00 |

**Tableau 26 : Statistiques descriptives, valence pour les récompenses extrinsèques**

Il convient de s'assurer de l'hypothèse d'homogénéité de la variance. Les variances entre les groupes, qui doivent être égales, ont été testées grâce au test de Levene. La valeur de signification ρ de 0,034 est inférieure à 0,05 ce qui signifie que la variance des groupes confondus n'est pas homogène (cf tableau 27). Si nous nous tenons à cette règle-là, nous ne pouvons pas tester l'hypothèse. De fait, les opinions des auteurs divergent quant à la pertinence et l'efficacité des tests d'homogénéité de variance. Certains affirment que des tests sont indispensables à réaliser avant toute ANOVA. D'autres comme Zar (1999) avancent que les tests présentent de piètres performances et ne sont pas réellement utiles, l'ANOVA étant plus robuste aux écarts d'homoscédasticité que ce qui peut être détecté par les tests d'homogénéité de variance. C'est pourquoi nous passons tout de même à l'étape du test de l'hypothèse.

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| 4,561 | 1 | 264 | ,034 |

**Tableau 27 : Test d'homogénéité des variances, valence pour les récompenses extrinsèques**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 4,805 | 1 | 4,805 | 4,152 | ,043 |
| Intra-groupes | 305,501 | 264 | 1,157 | | |
| Total | 310,305 | 265 | | | |

**Tableau 28 : ANOVA, valence pour les récompenses extrinsèques**

Etant donné le résultat du test de Levene, dans le but de vérifier le résultat de l'ANOVA, nous procédons sur la totalité des valeurs au test de Kruskal-Wallis. Le résultat du test figurant dans le tableau ci-dessous peut être écrit de la façon suivante : $X^2$ (1) = 3.282; ρ < 0,1. Il ressort que la différence de moyenne n'est pas significative au seuil de 5%, par contre au seuil de 10% elle est significative. Par conséquent la valence pour les récompenses extrinsèques n'est pas le même chez les hommes et les femmes n'est pas la même, bien que cette différence soit peu marquée. Le résultat de l'ANOVA est corroboré.

**Test[a,b]**

| | ValenceRécompExtr |
|---|---|
| Khi-deux | 3,282 |
| ddl | 1 |
| Signification asymptotique | ,070 |

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : Sexe

**Tableau 29 : Test de Kruskal-Wallis, valence pour les récompenses extrinsèques**

**Auto-efficacité :**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| Un homme | 137 | 4,2263 | ,58934 | ,05035 | 4,1267 | 4,3258 | 1,75 | 5,00 |
| Une femme | 128 | 4,2051 | ,56596 | ,05002 | 4,1061 | 4,3041 | 2,50 | 5,00 |
| Total | 265 | 4,2160 | ,57717 | ,03546 | 4,1462 | 4,2858 | 1,75 | 5,00 |

**Tableau 30 : Statistiques descriptives, auto-efficacité**

Il y a bien homogénéité de la variance. La valeur de signification ρ de 0,684 est supérieure à 0,05.

| Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|---|---|---|---|
| ,166 | 1 | 263 | ,684 |

**Tableau 31 : Test d'homogénéité des variances, auto-efficacité**

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | ,030 | 1 | ,030 | ,089 | ,766 |
| Intra-groupes | 87,915 | 263 | ,334 | | |
| Total | 87,944 | 264 | | | |

**Tableau 32 : ANOVA, auto-efficacité**

# ANNEXE 2 : Résultats de l'approche PLS sur l'échantillon d'hommes

| Variable latente | Dimensions | Alpha de Cronbach | Rho de D.G. (ACP) | Nombre de conditionnement | Valeur critique | Valeurs propres |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt | 3 | 0,791 | 0,880 | 3,452 | 1,388 | 2,965 |
| | | | | | | 0,950 |
| | | | | | | 0,249 |
| ValenceEgalitéRémHF | 2 | 0,756 | 0,892 | 2,039 | 1,492 | 2,405 |
| | | | | | | 0,579 |
| EquitéIntParRapportF | 3 | 0,744 | 0,857 | 3,169 | 1,343 | 2,701 |
| | | | | | | 1,058 |
| | | | | | | 0,269 |
| EquitéIntParRapportH | 3 | 0,811 | 0,889 | 5,152 | 1,377 | 3,018 |
| | | | | | | 1,001 |
| | | | | | | 0,114 |
| AutoEfficacité | 4 | 0,769 | 0,856 | 2,686 | 0,579 | 1,397 |
| | | | | | | 0,449 |
| | | | | | | 0,276 |
| | | | | | | 0,194 |
| JusticeDis | 4 | 0,931 | 0,952 | 4,272 | 1,131 | 3,761 |
| | | | | | | 0,310 |
| | | | | | | 0,246 |
| | | | | | | 0,206 |
| ValenceRécompIntr | 3 | 0,678 | 0,830 | 2,334 | 0,664 | 1,265 |
| | | | | | | 0,496 |
| | | | | | | 0,232 |
| ValenceRécompExt | 2 | 0,799 | 0,909 | 2,233 | 1,526 | 2,542 |
| | | | | | | 0,510 |
| SatisfactionAuT | 3 | 0,787 | 0,878 | 2,938 | 1,164 | 2,476 |
| | | | | | | 0,731 |
| | | | | | | 0,287 |
| Bonheur | 4 | 0,756 | 0,850 | 2,685 | 0,718 | 1,719 |
| | | | | | | 0,523 |
| | | | | | | 0,392 |
| | | | | | | 0,239 |

**Tableau 33 : Fiabilité du bloc (composite reliability)**

| | GoF | GoF (Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) | Minimum | 1er Quartile | Médiane | 3è |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Absolu | 0,432 | 0,456 | 0,036 | 12,019 | 0,371 | 0,522 | 0,371 | 0,433 | 0,460 | |
| Relatif | 0,881 | 0,822 | 0,042 | 20,821 | 0,718 | 0,912 | 0,703 | 0,796 | 0,824 | |
| Modèle ext | 0,991 | 0,973 | 0,016 | 61,363 | 0,927 | 0,992 | 0,922 | 0,964 | 0,980 | |
| Modèle int | 0,888 | 0,844 | 0,040 | 22,376 | 0,749 | 0,925 | 0,749 | 0,823 | 0,849 | |

**Tableau 34 : Qualité de l'ajustement (Gof)**

| | EquitéInt | ValenceEgalitéRémHF | SatisfactionAuT | Bonheur | EquitéIntParRapportF | EquitéIntParRapportH | AutoEfficacité | JusticeDis | ValenceRécompIntr |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt1 | **0,930** | 0,012 | 0,248 | 0,134 | 0,481 | 0,730 | -0,059 | 0,535 | 0,206 |
| EquitéInt2 | **0,920** | -0,010 | 0,201 | 0,077 | 0,506 | 0,742 | -0,049 | 0,541 | 0,254 |
| EquitéInt3R | **0,657** | -0,157 | 0,131 | -0,003 | 0,411 | 0,674 | 0,010 | 0,342 | 0,070 |
| ValenceEgalitéRémHF1 | -0,067 | **0,975** | 0,089 | -0,006 | 0,061 | -0,011 | 0,007 | 0,061 | 0,066 |
| ValenceEgalitéRémHF1 | 0,043 | **0,771** | 0,027 | -0,025 | 0,104 | 0,161 | -0,146 | 0,146 | 0,080 |
| SatisfactionAuT1 | 0,143 | 0,182 | **0,823** | 0,336 | 0,181 | 0,182 | 0,209 | 0,386 | 0,230 |
| SatisfactionAuT2 | 0,161 | -0,028 | **0,847** | 0,440 | 0,235 | 0,206 | 0,351 | 0,315 | 0,170 |
| SatisfactionAuT3 | 0,304 | 0,092 | **0,852** | 0,270 | 0,194 | 0,267 | 0,128 | 0,481 | 0,218 |
| Bonheur9 | 0,167 | 0,033 | 0,131 | **0,533** | 0,124 | 0,115 | 0,156 | 0,249 | 0,222 |
| Bonheur12 | -0,012 | 0,059 | 0,360 | **0,848** | 0,016 | -0,058 | 0,206 | 0,138 | 0,166 |
| Bonheur15 | 0,173 | -0,066 | 0,370 | **0,816** | 0,120 | 0,088 | 0,228 | 0,195 | 0,096 |
| Bonheur22 | 0,074 | -0,080 | 0,347 | **0,774** | 0,017 | 0,037 | 0,200 | 0,103 | 0,064 |
| EquitéIntParRapportF1 | 0,493 | 0,125 | 0,281 | 0,078 | **0,951** | 0,541 | 0,239 | 0,320 | 0,046 |
| EquitéIntParRapportF2 | 0,528 | 0,086 | 0,161 | 0,062 | **0,911** | 0,536 | 0,128 | 0,258 | -0,012 |
| EquitéIntParRapportF3R | 0,328 | -0,194 | 0,071 | -0,016 | **0,486** | 0,325 | -0,045 | 0,135 | 0,053 |
| EquitéIntParRapportH1 | 0,771 | 0,039 | 0,176 | 0,073 | 0,583 | **0,852** | 0,058 | 0,475 | 0,159 |
| EquitéIntParRapportH2 | 0,775 | 0,045 | 0,192 | 0,078 | 0,566 | **0,874** | 0,079 | 0,475 | 0,192 |
| EquitéIntParRapportH3R | 0,618 | 0,017 | 0,258 | -0,051 | 0,386 | **0,814** | 0,029 | 0,378 | 0,209 |
| AutoEfficacité1 | -0,063 | 0,018 | 0,266 | 0,269 | 0,052 | 0,004 | **0,743** | -0,053 | 0,152 |
| AutoEfficacité3R | -0,071 | -0,168 | 0,161 | 0,129 | 0,095 | 0,017 | **0,688** | -0,064 | -0,004 |
| AutoEfficacité6 | -0,054 | 0,068 | 0,258 | 0,200 | 0,205 | 0,026 | **0,853** | -0,151 | 0,043 |
| AutoEfficacité7R | 0,049 | -0,096 | 0,204 | 0,218 | 0,189 | 0,148 | **0,784** | 0,033 | 0,011 |
| JusticeDist1 | 0,532 | 0,057 | 0,462 | 0,177 | 0,312 | 0,476 | -0,021 | **0,904** | 0,248 |
| JusticeDist2 | 0,518 | 0,136 | 0,459 | 0,174 | 0,311 | 0,485 | -0,098 | **0,928** | 0,275 |
| JusticeDist3 | 0,524 | 0,031 | 0,363 | 0,149 | 0,263 | 0,460 | -0,087 | **0,903** | 0,232 |
| JusticeDist4 | 0,510 | 0,095 | 0,375 | 0,207 | 0,262 | 0,450 | -0,124 | **0,912** | 0,249 |
| ValenceRécompIntr1 | 0,066 | 0,090 | 0,269 | 0,084 | 0,014 | 0,079 | 0,139 | 0,216 | **0,801** |
| ValenceRécompIntr2 | 0,222 | 0,071 | 0,146 | 0,226 | 0,049 | 0,191 | 0,018 | 0,199 | **0,797** |
| ValenceRécompIntr3 | 0,252 | 0,019 | 0,135 | 0,100 | 0,024 | 0,267 | -0,022 | 0,230 | **0,761** |
| ValenceRécompExt2 | -0,001 | -0,117 | -0,142 | -0,101 | -0,007 | -0,042 | -0,016 | 0,019 | -0,144 |
| | | | | | | -0,034 | 0,030 | -0,064 | -0,137 |

**Tableau 35 : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles)**

| R² | F | Pr > F | R²(Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,358 | 9,071 | 0,000 | 0,416 | 0,064 | 5,641 | 0,272 | 0,536 |

**Tableau 36 : R² (SatisfactionAuT / 1)**

| Variable latente | Valeur | Erreur standard | t | Pr > \|t\| | f² | Valeur(Bootstrap) | Erreur standard(Bootstrap) | Ratio critique (CR) | Borne inf (95%) | Borne sup (95%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt | -0,064 | 0,141 | -0,456 | 0,649 | 0,002 | -0,069 | 0,130 | -0,493 | -0,314 | 0,176 |
| ValenceEgalitéRémHF | 0,004 | 0,073 | 0,056 | 0,956 | 0,000 | -0,007 | 0,090 | 0,046 | -0,218 | 0,128 |
| EquitéIntParRapportF | 0,085 | 0,091 | 0,927 | 0,356 | 0,007 | 0,101 | 0,093 | 0,912 | -0,067 | 0,270 |
| EquitéIntParRapportH | -0,029 | 0,136 | -0,212 | 0,833 | 0,000 | -0,018 | 0,151 | -0,191 | -0,331 | 0,318 |
| AutoEfficacité | 0,315 | 0,074 | 4,236 | 0,000 | 0,138 | 0,325 | 0,088 | 3,592 | 0,120 | 0,524 |
| JusticeDis | 0,482 | 0,088 | 5,457 | 0,000 | 0,229 | 0,462 | 0,098 | 4,904 | 0,285 | 0,649 |
| ValenceRécompIntr | 0,080 | 0,076 | 1,056 | 0,293 | 0,009 | 0,086 | 0,070 | 1,144 | -0,069 | 0,259 |
| ValenceRécompExt | -0,159 | 0,072 | -2,197 | 0,030 | 0,037 | -0,168 | 0,066 | -2,396 | -0,278 | -0,016 |

**Tableau 37 : Path coefficients (SatisfactionAuT / 1) :**

| R² | F | Pr > F | R²(Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,183 | 30,740 | 0,000 | 0,207 | 0,056 | 3,273 | 0,102 | 0,370 |

**Tableau 38 : R² (Bonheur / 1)**

## ANNEXE 3 : Résultats de l'approche PLS sur l'échantillon de femmes

| Variable latente | Dimensions | Alpha de Cronbach | Rho de D.G. (ACP) | Nombre de conditionnement | Valeur critique | Valeurs propres |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt | 3 | 0,862 | 0,916 | 3,706 | 1,279 | 3,012 |
| | | | | | | 0,606 |
| | | | | | | 0,219 |
| ValenceEgalitéRémHF | 2 | 0,720 | 0,880 | 1,926 | 0,622 | 0,979 |
| | | | | | | 0,264 |
| EquitéIntParRapportF | 3 | 0,822 | 0,900 | 3,814 | 1,284 | 2,913 |
| | | | | | | 0,739 |
| | | | | | | 0,200 |
| EquitéIntParRapportH | 3 | 0,849 | 0,909 | 4,597 | 1,419 | 3,274 |
| | | | | | | 0,829 |
| | | | | | | 0,155 |
| AutoEfficacité | 4 | 0,673 | 0,806 | 2,266 | 0,586 | 1,214 |
| | | | | | | 0,474 |
| | | | | | | 0,422 |
| | | | | | | 0,236 |
| JusticeDis | 4 | 0,929 | 0,950 | 5,109 | 0,983 | 3,246 |
| | | | | | | 0,352 |
| | | | | | | 0,208 |
| | | | | | | 0,124 |
| ValenceRécompIntr | 3 | 0,731 | 0,855 | 2,906 | 0,519 | 1,052 |
| | | | | | | 0,380 |
| | | | | | | 0,125 |
| ValenceRécompExt | 2 | 0,701 | 0,876 | 1,898 | 1,219 | 1,909 |
| | | | | | | 0,530 |
| SatisfactionAuT | 3 | 0,769 | 0,869 | 3,577 | 1,094 | 2,271 |
| | | | | | | 0,834 |
| | | | | | | 0,177 |
| Bonheur | 4 | 0,787 | 0,869 | 2,903 | 0,698 | 1,779 |
| | | | | | | 0,488 |
| | | | | | | 0,315 |
| | | | | | | 0,211 |

### Tableau 39 : Fiabilité du bloc (composite reliability)

| | GoF | GoF (Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) | Minimum | 1er Quartile | Médiane | 3ème Quartile | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Absolu | 0,380 | 0,406 | 0,041 | 9,171 | 0,322 | 0,489 | 0,308 | 0,379 | 0,408 | 0,432 | 0,505 |
| Relatif | 0,854 | 0,780 | 0,063 | 13,550 | 0,609 | 0,906 | 0,601 | 0,736 | 0,789 | 0,824 | 0,907 |
| Modèle externe | 0,958 | 0,958 | 0,018 | 53,152 | 0,912 | 0,988 | 0,909 | 0,950 | 0,959 | 0,971 | 0,989 |
| Modèle interne | 0,892 | 0,813 | 0,063 | 14,244 | 0,642 | 0,917 | 0,637 | 0,777 | 0,824 | 0,857 | 0,926 |

### Tableau 40 : Qualité de l'ajustement (Gof)

| | EquitéInt | ValenceEgalitéRémHF | SatisfactionAuT | Bonheur | EquitéIntParRapportF | EquitéIntParRapportH | AutoEfficacité | JusticeDis | ValenceRécompIntr | ValenceRécompExt |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt1 | **0,901** | -0,141 | 0,307 | 0,204 | 0,664 | 0,650 | -0,009 | 0,692 | -0,137 | 0,052 |
| EquitéInt2 | **0,906** | -0,163 | 0,249 | 0,110 | 0,612 | 0,581 | 0,003 | 0,606 | -0,145 | 0,097 |
| EquitéInt3R | **0,849** | -0,138 | 0,308 | 0,133 | 0,587 | 0,548 | -0,046 | 0,460 | -0,025 | 0,140 |
| ValenceEgalitéRémHF1 | -0,182 | **0,941** | -0,184 | -0,052 | -0,044 | -0,190 | -0,032 | -0,238 | 0,003 | -0,061 |
| ValenceEgalitéRémHF1 | -0,088 | **0,812** | -0,084 | 0,049 | -0,008 | -0,018 | -0,096 | -0,099 | -0,025 | -0,102 |
| SatisfactionAuT1 | 0,320 | -0,136 | **0,854** | 0,362 | 0,325 | 0,250 | 0,211 | 0,334 | 0,215 | 0,013 |
| SatisfactionAuT2 | 0,229 | -0,095 | **0,809** | 0,254 | 0,253 | 0,256 | 0,172 | 0,252 | 0,228 | 0,089 |
| SatisfactionAuT3 | 0,293 | -0,203 | **0,844** | 0,346 | 0,269 | 0,244 | 0,140 | 0,415 | 0,124 | 0,041 |
| Bonheur9 | 0,172 | -0,144 | 0,284 | **0,701** | 0,152 | 0,068 | 0,074 | 0,215 | 0,045 | 0,115 |
| Bonheur12 | 0,208 | 0,059 | 0,330 | **0,877** | 0,152 | 0,067 | -0,005 | 0,135 | -0,017 | -0,006 |
| Bonheur15 | 0,033 | -0,063 | 0,332 | **0,758** | 0,103 | 0,010 | 0,067 | 0,096 | 0,087 | 0,066 |
| Bonheur22 | 0,036 | 0,007 | 0,198 | **0,761** | 0,071 | 0,075 | 0,081 | 0,049 | 0,002 | -0,026 |
| EquitéIntParRapportF1 | 0,668 | -0,051 | 0,329 | 0,126 | **0,952** | 0,534 | -0,036 | 0,626 | -0,155 | 0,093 |
| EquitéIntParRapportF2 | 0,643 | -0,013 | 0,331 | 0,207 | **0,951** | 0,487 | -0,030 | 0,540 | -0,119 | 0,078 |
| EquitéIntParRapportF3R | 0,506 | -0,023 | 0,151 | 0,030 | **0,618** | 0,346 | -0,174 | 0,349 | -0,097 | -0,110 |
| EquitéIntParRapportH1 | 0,637 | -0,131 | 0,254 | 0,083 | 0,581 | **0,897** | 0,028 | 0,567 | -0,176 | 0,193 |
| EquitéIntParRapportH2 | 0,664 | -0,148 | 0,315 | 0,113 | 0,555 | **0,938** | 0,040 | 0,564 | -0,060 | 0,157 |
| EquitéIntParRapportH3R | 0,477 | -0,096 | 0,223 | -0,009 | 0,301 | **0,810** | 0,088 | 0,302 | 0,053 | 0,066 |
| AutoEfficacité1 | -0,177 | 0,031 | 0,164 | 0,161 | -0,166 | -0,133 | **0,656** | -0,124 | 0,130 | -0,043 |
| AutoEfficacité3R | -0,200 | 0,021 | -0,030 | 0,049 | -0,142 | -0,215 | **-0,106** | -0,174 | 0,050 | -0,081 |
| AutoEfficacité6 | -0,118 | 0,278 | -0,034 | 0,087 | -0,027 | -0,179 | **-0,251** | -0,142 | 0,011 | -0,151 |
| AutoEfficacité7R | -0,125 | -0,019 | -0,040 | 0,157 | -0,123 | -0,148 | **-0,425** | -0,171 | 0,053 | -0,090 |
| JusticeDist1 | 0,576 | -0,156 | 0,362 | 0,189 | 0,589 | 0,494 | 0,084 | **0,919** | -0,113 | 0,126 |
| JusticeDist2 | 0,641 | -0,188 | 0,403 | 0,164 | 0,583 | 0,512 | 0,072 | **0,942** | -0,108 | 0,196 |
| JusticeDist3 | 0,566 | -0,158 | 0,383 | 0,117 | 0,530 | 0,472 | 0,053 | **0,916** | -0,171 | 0,150 |
| JusticeDist4 | 0,625 | -0,275 | 0,247 | 0,111 | 0,513 | 0,489 | -0,016 | **0,866** | -0,136 | 0,097 |
| ValenceRécompIntr1 | -0,106 | 0,028 | 0,199 | 0,069 | -0,193 | 0,008 | 0,078 | -0,134 | **0,787** | -0,026 |
| ValenceRécompIntr2 | -0,090 | 0,210 | 0,110 | 0,104 | -0,149 | -0,061 | 0,053 | -0,128 | **0,642** | -0,001 |
| ValenceRécompIntr3 | -0,089 | -0,085 | 0,224 | -0,024 | -0,086 | -0,075 | 0,082 | -0,115 | **0,924** | -0,117 |
| ValenceRécompExt2 | 0,135 | -0,036 | 0,066 | 0,112 | 0,053 | 0,173 | 0,010 | 0,186 | -0,035 | **0,884** |
| ValenceRécompExt3 | 0,057 | -0,115 | 0,045 | -0,052 | 0,055 | 0,098 | 0,124 | 0,090 | -0,123 | **0,876** |

| $R^2$ | F | Pr > F | $R^2$(Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,299 | 6,944 | 0,000 | 0,355 | 0,064 | 4,661 | 0,218 | 0,476 |

**Tableau 42 : $R^2$ (SatisfactionAuT / 1)**

| Variable latente | Valeur | Erreur standard | t | Pr > \|t\| | $f^2$ | Valeur(Bootstrap) | Erreur standard(Bootstrap) | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EquitéInt | 0,024 | 0,125 | 0,190 | 0,849 | 0,000 | 0,017 | 0,109 | 0,218 | -0,220 | |
| ValenceEgalitéRé | -0,084 | 0,076 | -1,102 | 0,273 | 0,009 | -0,081 | 0,101 | -0,834 | -0,279 | |
| EquitéIntParRapp | 0,199 | 0,110 | 1,812 | 0,072 | 0,025 | 0,183 | 0,111 | 1,800 | -0,042 | |
| EquitéIntParRapp | 0,043 | 0,102 | 0,420 | 0,675 | 0,001 | 0,067 | 0,098 | 0,439 | -0,128 | |
| AutoEfficacité | 0,175 | 0,075 | 2,341 | 0,021 | 0,042 | 0,070 | 0,187 | 0,937 | -0,347 | |
| JusticeDis | 0,240 | 0,105 | 2,276 | 0,024 | 0,040 | 0,240 | 0,108 | 2,218 | 0,007 | |
| ValenceRécompl | 0,288 | 0,075 | 3,843 | 0,000 | 0,114 | 0,287 | 0,082 | 3,505 | 0,033 | |
| ValenceRécompE | 0,009 | 0,075 | 0,125 | 0,901 | 0,000 | 0,017 | 0,100 | 0,094 | -0,213 | |

**Tableau 43 : Path coefficients (SatisfactionAuT / 1) :**

| $R^2$ | F | Pr > F | $R^2$(Bootstrap) | Erreur standard | Ratio critique (CR) | Borne inférieure (95%) | Borne supérieure (95%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,141 | 22,397 | 0,000 | 0,149 | 0,066 | 2,141 | 0,045 | 0,295 |

**Tableau 44 : $R^2$ (Bonheur / 1)**

# Bibliographie

Adams, J.S., (1963). “Toward an understanding of inequity”. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, in Berkowitz, L, Advances in Experimental Social Psychology, New-York, Academic Press, 2, pp 267-299.

Ali, N., Baloch B. (2010). « Job satisfaction and employees turnover intention (case study of NWFP Pakistan based banking sector)”. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 2(5). 39-66.

Argyris, C. (1973). Personality and Organization Theory Revisited. Administrative Science Quarterly, 18, 141–167.

Bandura, A. (2003).Negative self-efficacy and goal revisited. Journal of Applied Psychology, 88(1), 87-99.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: Freeman.

Barron, L. (2003). “Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators’ beliefs about requests for a higher salary”. Human Relations, 56(6), 635-662.

Baudelot, C. et Serre, D. (2006). « Les paradoxes d’une satisfaction ou comment les femmes jugent leur salaire ? » Travail, genre et sociétés, 15, 121-138.

Bender, K.A., Donohue, S.M., Heywood, J.S. (2005). “Job satisfaction and gender segregation”. Oxford Economic Papers, 57, 479-496.

Blanton H., George G., Crocker J. (2001). “Contexts of system justification and system evaluation: exploring the social comparison strategies of the (not yet) contented female worker”, Group Processes and Intergroup Relations, 4(2), 126-137.

Bournois, F., Albert, E., Duval-Hamel, J., Rojot, J., Roussillon, S., Sainsaulieu, R. (2003). Pourquoi j’irais travailler, Eyrolles.

Bordachar-Laval, C. (2003). Mesure des effets des primes sur objectif sur la motivation individuelle et sur la motivation collective des salariés, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l’Université Toulouse I, sous la direction de Roussel P.

Bouffard, L. (1999). « Variations sur le bonheur, un complément », Revue Québécoise de Psychologie, 20(2), 207-217.

Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Steca, P. (2003). “Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction”. Journal of Educational Psychology, 95(4), 821-832.

Chan, D.W. (2007). “Burnout, self-efficacy, and successful intelligence among Chinese prospective and in-service school teachers in Hong Kong”. Educational Psychology, 27(1), 33-49.

Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Churchill, G.A., Pecotich, A. (1982). "A Structural Equation Investigation of the Pay Satisfaction - Valence Relationship Among Salespeople." Journal of Marketing, 46, 114-124.

Clark, A. (1997). “Why are women so happy at work?” Labour Economics, 4, 341–72.
Clark, A. E., A. J. Oswald (1996). “Satisfaction and Comparison Income”. Journal of Public Economics, 61, 359-381.
Colquitt, J.A. (2001). “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”. Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.
Crocker, J., Major, B. (1989). “Social stigma and self-esteem: the self-protective properties of stigma”. Psychological Review. 96(4), 608-630.
Cropanzano, R., Wright, T.A. (2001). “When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 182–199.
Crosby, F. (1982), Relative deprivation and working women, Oxford University Press, New York.
Crosby, F. (1976). “A model of egoistical relative deprivation”. Psychological Review, 83(2), 85-113.
Deci, E.L., Ryan, R.M. (1978). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Plenum Press, New York.
Diener, E. (2000). “Subjective well being: the science of happiness and a proposal for national index”. American Psychologist, 55, 34-43.
Dockery, A.M. (2003). “Happiness, life satisfaction and the role of work: evidence from two Australian surveys.” In 5th Path to Full Employment Conference and 10th National Conference on Unemployment, Dec 1, 2003, Newcastle: CofFEE.
Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., Frese, M., (2006). “A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self-evaluations”. Applied Psychology: An International Review 55, 27–51.
Folger, R., Cropanzano R. (1998). Equity and distributive justice as outcome fairness, in Organizational Justice and Human Ressource Management, Foundations for organizational Science : A Sage Publications, 1-24.
Goodman, P.S. (1974). “An examination of referents used in the evaluation of pay”. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 170-195.
Greenberg, J. (1986). “Determinants of perceived fairness of performance evaluations”. Journal of Applied Psychology, 71(2), 340-342.
Greenberg, J. (1987). “Reactions to procedural injustice in payment distributions : do the means justify the ends ?” Journal of Applied Psychology, 72(1), 55-61
Halpern, G. (1966). « Relative contribution of motivator and hygiene factors to overall job satisfaction », Journal of Applied Psychology, 50.
Harr, J.M., Spell, C.S. (2009). “How does justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy”. The International Journal of Human Resource, 20(8), 1827-1842.
Héritier, F. (2007). Masculin/Féminin. La pensée de la différence. O Jacob, Paris.
Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work (2nd ed), New York : John Wiley and Sons.
Helson, H. (1964). Adaptation-level theory. New York: Harper & Row.
Hills, P., & Argyle, M. (2002). “The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being”. Personality and Individual Differences, 33, 1073–1082.
Insee, (2014). “Salaires dans le secteur privé et les entreprises publiques - En 2012, le salaire net moyen baisse de 0,4 % en euros constants", Insee Première, 1528.
Iverson, D.I., Maguire, M. (2000). “The relationship between job and life satisfaction: evidence from a remote mining community”, Human Relations, 53(6), 807-839.
Javad, S., Premarajan, R.K. (2011). “Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction”. The IUP Journal of Organisational Behaviour, X(3), 7-25.
Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., Kluger, A.N. (1998). “Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations”. Journal of Applied Psychology, 83, 17-34.
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-analysiss. Journal of Applied Psychology, 86, 80-92
Kaiser, L. C. (2005). Gender-job satisfaction differences across Europe: an indicator for labor market modernization, DIW-Diskussionspapiere, 537.
Kinnear, P., Gray, C., Huet, N. (2005). SPSS facile appliqué à la psychologie et aux sciences sociales: Maîtriser le traitement de données, DeBoeck
King, L.A., Napa, C.K. (1998). “What makes a life good?” Journal of Personality and Social Psychology. 75, p 156-165.
Kissan, J., Kalwani, M;U. (1998). “The impact of environmental uncertainty on the design of salesforce compensation plans”, Industrial Marketing Management, 27(2), 147-159.

Klassen, R.M., Chiu, M.M. (2010). “Effects on teachers’ self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress”. Journal of Educational Psychology, 102(3), 741-756.
Konrad, A., Corrigall, E., Lieb, P., and Ritchie, J. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students, Group and Organization Management. 25, 108–31.
Kumar, K., Bakhshi, A., Rani, E. (2009). “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. The IUP Journal of Management Research, VIII(10). 24-37.
Lee, T.H. (2012). “Gender differences in voluntary turnover: still a paradox?” International Business Research, 5(10), 19-28.
Lee, D H (1998), “The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans”, Journal of Business Research, 43, 65-77.
Livingstone, L., Roberts, J., Chonko, L. (1995). “Perceptions of internal and external equity as predictors of outside salespeople’s job satisfaction”. Journal of Personal Selling and Sales Management. 15. 33-46.
Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
Maccoby, E.E., Jacklin, C.N. (1974). The psychology of sex differences. Stanford, CA: Stanford University Press.
McFarlin, D., Sweeney, P. (1992). “Distributive and procedural justice as predictors ofsatisfaction with personal and organizational outcomes”. Academy of Management Journal. 35 (3), 626 – 637.
MacKensie, S., Podsakoff, P., Ahearne, M. (1998). “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role Salesperson performance”. Journal of Marketing, 62, 87-98.
Moè, A., Pazzaglia, F., Ronconi, L. (2010). « When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching”. *Teaching and Teacher Education, 26*(5), 1145-1153.
Mottaz, C.J. (1985). “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”, The Sociological Quarterly, 26(3), 365-385.
Mueller, C.W., Wallace, J.E. (1996). Justice and the paradox of the contented female worker. Social Psychology Quaterly, 59, 338-349
Ohana, M. (2012). “Perceived organizational support as a mediator of distributive justice and job satisfaction: the moderating role of group commitment”. Journal of Applied Business Research. 28(5). 1063-1072.
Patlán-Pérez, J., Martínez-Torres, E., Hernández-Hernández, R. (2012). “El clima y la justicia organizacional y su effecto en la satisfacción laboral ». Revista Internacional Administracion & Finanzas. 5(5). 1-19.
Phattanacheewapul, A. Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational justice versus organizational support: the driven factors of employee satisfaction and employee commitment on job performance. Journal of Academy of Business and Economics. 8(2). 114-121.
Phromket, C., Thanyaphirak, V., Phromket, C. (2012). “An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational learning culture, employee satisfaction, and employee commitment in Rajamangala university of technology Isan Sakon Nakhon campus”. Review of Business Research, 12(2). 47-58.
Prempanichnukul, V., Ussahawanitchakit, P. (2009). An empirical investigation of incentive- based compensation justice and job behaviors of accounting managers in thailand, international journal of business research, 9(7), 72-83.
Riggs, M.L, Knight, P.A. (1994). “The impact of perceived group sucess-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model”, Journal of Applied Psychology, 79(5), 755-766.
Roussel P., Durrieu F., Campoy E. & El Akremi A. (2002) : Méthodes d’équations structurelles : recherche et applications en gestion – Paris, Economica coll. Gestion.
Roussel, P. (1996). Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, Economica.
Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy: Thought control of action. Washington, DC: Hemisphere.
Sire, B., David, P. (1993). Gestion stratégique des rémunérations, Editions Liaisons.
Sloane P.J., William S.H. (2003). “Job satisfaction, comparison earnings and gender”, Labour, 14(3), 473-502.
Souza-Poza, A., Sousa-Poza, A.A. (2003). « Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: permanent or transitory?” Applied Economics Letters, 10, 691-694.
Stevenson, B., Wolfers, J. (2008). "Economic Growth and Subjective Well-Being: Reassessing the Easterlin Paradox," Brookings Papers on Economic Activity, Economic Studies Program, The Brookings Institution, 39(1), 1-102.

Sosik, J., Kahai, S., & Piovoso, M. (2009). Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research. Group & Organization Management, 34(1), 5-36.
Staw, B.M., Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. Journal of Applied Psycholo~y, 70, 469-480.
Sudin, S. (2011). "Fairness of and satisfaction with performance appraisal process". Journal of Global Management. 2(1). 66-83.
Tait, M., Badget, M.Y., Baldwin, T.T. (1989). "Job and life satisfaction: a reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study", Journal of Applied Psychology, 74, 502-507.
Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.
Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. Austin (Eds*), Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
Vouillot, F., Balnchard, S., Marro, C., Steinbruckner, M.L. (2004). "La divisions sexuée de l'orientation et du travail: une question théorique et une question de pratiques », Psychologie du Travail et des Organisations, 10, 277-291.
Vouillot, F. (2010). L'orientation, le buttoir de la mixité. Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, INETOP-CNAM, 2 (171).
Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, New York : Wiley
Wright, T.A., Staw, B.M. (1999). Further thoughts on the happy-productive worker. Journal of Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 20(1), 31-31.
Wylie, R. (1979). The self-concept (Vol. 2). Lincoln: University of Nebraska Press.
Zanna, M.P., Crosby, F., Loewenstein, G. (1987). Male reference groups and discontent among female professionals. In Gutek, B., Larwood, L. (Eds), Women's career development (28-41). Newbury Park, CA: Sage.
Zar, J.H. (1999). Biostatistical Analysis, 4th edit, Prentice-Hall International publication
Zelenski, J.M., Murphy, S.A., Jenkins, D.A. (2008). "The happy-productive worker thesis revisited". Journal of Happiness Studies, 9(4), 521-537.

# LE MANAGEMENT RESPONSABLE: UNE PRAGMATIQUE DE LA CONFIANCE ET UNE DECLINAISON PRAXISTIQUE D'UNE CULTURE DE LA DIVERSITE

***Maria Giuseppina BRUNA***
Professeure-chercheure en Sciences de Gestion, ISTEC Paris,
Chercheure associée à la Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine,
Coordinatrice scientifique du programme *diversité* de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux.
margie.bruna@gmail.com maria-giuseppina.bruna@dauphine.fr

Reprenant le fil d'Ariane d'une réflexion intitulée « Ethique de l'altérité, pragmatique de la confiance et responsabilité sociale : vers une culture de la diversité en entreprise », présentée à la *12ème Journée Humanisme et Gestion*[15] (Bruna, 2015), cette communication se propose d'analyser le management responsable (et singulièrement le *diversity management*) comme une pragmatique de la confiance enracinée dans un préalable éthique (reconnaissance de l'altérité) et une déclinaison praxistique d'une culture de la diversité. Cette dernière étant définie comme un patrimoine de valeurs, croyances, principes-directeurs et orientations générales destinés à façonner la conduite de l'entreprise dans une triple direction: de reconnaissance de l'individu, de respect de ses instances d'affiliation et de cohérence organique (des équipes et du collectif-entreprise).
Le management responsable et inclusif est ici pensé comme une démarche pragmatique, enracinée dans une perspective de proximité, de régularité et d'agilité.
Cette réflexion se place à la croisée de la philosophie, de la sociologie et des sciences de gestion.

## 1. Les prérequis éthique (reconnaissance de l'altérité) et stratégique (Justice organisationnelle) du management responsable

Le management responsable repose une précondition éthique : la reconnaissance de l'altérité. Pensée dans perspective levinassienne (Levinas, 1980, 1982, 1990, 1991a, 1991b, 2009), celle-ci invite à *se faire souci de l'Autre* jusqu'à l'inscrire en Moi, dans un mouvement toujours asymptotique vers l'éthique, appréciée comme « sainteté possible ».
La reconnaissance *a priori* de l'Autre Homme, posée en tant que principe ontologique et Commandement éthique, invite à faire état de son inaliénable humanité et de son intarissable individualisé, de son égale égalité et de son unicité. Un tel positionnement éthique fonde, dans l'espace organisationnel, l'impératif éthique (à portée holistique) de reconnaître la dignité de la personne du salarié (Mamou, 2013).
Il se doit, néanmoins, de s'accompagner d'une concrétisation pragmatique, au travers d'une prise en compte dans la gestion de l'organisation, de la spécificité de chacun de ses collaborateurs, autrement dit, de la singularité de son profil (de son être et de son sentir, de son vouloir et de son agir, tout comme de sa trajectoire et de ses aspirations). Respecter l'altérité intrinsèque de chaque Autre signifie, dans l'entreprise, prêter attention à l'irréductible singularité de chaque salarié. Il s'agit là d'individualiser le management, sans céder aux sirènes désocialisantes du management individualisé (l'originalité d'un parcours résidant notamment dans la qualité de son itinéraire relationnel) ni succomber à un management individualiste sacrifiant les enjeux éthiques sur l'autel d'une hypercompetitive.
La transposition d'une éthique de l'altérité dans le champ professionnel invite ainsi à penser non seulement la reconnaissance *a priori* de l'Autre, mais aussi la spécificité de son parcours en socialisation, perçu comme levier d'individuation, autrement dit comme clé de spécification de chaque personne. Ce qui, comme nous le verrons, invite à penser l'alchimie complexe, dans la sphère publique comme *a*

[15] Cette communication a été présentée en avril 2015, aux *12èmes Journées Humanisme et Gestion* organisées, dans le cadre de *Mons, Capitale Européenne de la Culture 2015*, par la Faculté Warocqué d'Economie et Gestion de l'Université de Mons, l'Institut humanOrg, le Groupe de recherche *Humanisme et Gestion* et Kedge Business School, sous la présidence du Dr. Zahir Yanat, Professeur Senior HDR en Sciences de Gestion à KEDGE Business School, Président d'Honneur de l'IAS, que je tiens à remercier.

*fortiori* dans celle semi-publique de l'entreprise, entre savoir et non savoir, entre *secret de Soi* et confiance en l'Autre.
Or, nous avons ailleurs souligné que la mise en place de politiques de RSE au sein des entreprises prend naissance de la rencontre entre une posture éthique (reconnaissance d'Autrui comme un Autre Moi-Même et éthique de responsabilité de tout Je à l'égard de tout Autre), une réalité sociale caractérisée par la multitude (et donc la pluralité des Alterii vis-à-vis desquels tout Je est moralement inconditionnellement responsable) et d'un principe de Justice organisationnelle (conduisant, à la manière des jeux triadiques simmeliens et levinassiens, à trancher de manière équitable entre une pluralité d'interlocuteurs).

C'est, plus précisément, lorsque l'éthique de l'altérité (en tant que commandement moral destiné à « informer » l'action pratique) rencontre l'impératif de Justice (en tant qu'injonction éthique et juridique à traiter de manière équitable la pluralité d'individus coexistant dans un ensemble organisé) que prend naissance la notion de la diversité (Bruna, 2015).
Comme le soulignent Bruna, Peretti et Yanat (2015), il s'agit là de *voir* la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de l'altérité. « *Irréductible au miroitement de différences essentialisées, la diversité est ici envisagée comme un « arc-en-ciel d'individualités », également dignes dans leur intarissable singularité mais aussi éthiquement responsables les unes vis-à-vis des autres. Ainsi promouvoir la diversité dans le champs organisé revient-il à engager un processus de reconnaissance de la multiplicité des profils, parcours et appartenances des individus, sans entamer la cohésion organique des équipes (Bruna, 2011, 2013b)* ».

Plus précisément, il s'agit d'inscrire dans la pensée et la pratique managériales quotidiennes et décentralisées (middle-management et management de proximité) la conciliation de:
- la reconnaissance de la singularité des individus (paradigme levinassien de l'altérité), qualifiée par l'unicité de leurs parcours de vie, de leurs itinéraires sociaux et professionnels, de leurs traits de personnalité et de leurs attaches identitaires (noyau de socialisation et nœud identitaire),
- le respect des communautés, soient-elles des réalités endogènes à l'entreprise ou le fruit d'une importation adaptative de regroupements exogènes, à commencer par les équipes de travail, les communautés de pratiques, les task-forces, les organisations syndicales, les réseaux de salariés. Autrement dit, tout un ensemble d'instances d'affiliation et de corps intermédiaires (associations et réseaux de fait, fonctionnels, affinitaires, fonctionnels, thématiques, géographiques, de cause…) qui sont le théâtre de la socialisation professionnelle ;
- le souci impérieux de la cohésion sociale en entreprise : la communautarisation des relations au travail (sur base catégorielle, statutaire, d'origines – sociales, ethniques, culturelles, nationales, géographiques…-, d'âge, de genre, de religion…) constitue l'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les collectifs diversifiés : elle peut engendrer tout à la fois une intensification des luttes de classement et de positionnement entre groupes sociaux de statut différent, une moindre collaboration entre collègues, une hausse de la conflictualité interne et, au pire des cas, une désagrégation de l'équipe. La mobilisation de la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979, 1986, 2001 ; Turner et *al*., 1987) et de ses principaux concepts opératoires, tels la catégorisation sociale, l'auto-évaluation en termes d'identité sociale et la comparaison sociale inter-groupe (l'identité sociale étant positive si la comparaison intergroupe est favorable à l'endogroupe, négative sinon), permet d'éclaircir ces problématiques. De même, les notions simmeliennes de différenciation et d'identification/imitation sociale (Simmel, 1991, 1999, 2013) offrent un cadre théorique à même d'éclairer les phénomènes à l'œuvre, tout comme les prismes d'analyse des processus distinctifs développés par Elias (1985), Elias et Scotson (1997) et, bien sûr, Bourdieu (1979). Dans ce cadre, il convient de prévenir les repliements identitaires et l'*ethnicisation* des relations professionnelles, l'importation en entreprise de tensions sociales exogènes, soient-elles de nature politique, inter-ethnique, interculturelle ou inter-religieuse, ainsi que de conflits à substrat confessionnel (Banon, 2005 ; Barth, 2012 ; Banon & Chanlat, 2014). Et cela, en développant le sentiment d'appartenance et d'identification organisationnelle des salariés, en étoffant, disséminant et pratiquant une culture de la diversité.

Levier de responsabilisation sociale et sociétale des entreprises, le management responsable consiste à penser et pratiquer *l'Humain et la Justice* dans l'organisation. Il cherche, en effet, à « moderniser » et « moraliser » les pratiques décentralisées et quotidiennes de gestion d'équipe, bref à insuffler une « praxistique de l'égalité ».

# 2. Le management responsable comme pragmatique de la confiance

Enraciné dans une posture éthique, le management responsable se configure comme une pragmatique de la confiance. Cette dernière se fonde sur :
- d'une reconnaissance (éthique) et d'une connaissance (expérientielle et expérimentale) de l'Autre (II.1), qui invite à repenser le lien même entre altérité (de chaque individu) et diversité (des acteurs sociaux),
- d'une phénoménologie circulaire, reposant, à la manière maussienne (Mauss, 1950 [1923-1924]), sur un cycle de dons/contre-dons de confiance (II.2),
- un moment pratique, sis sur une refonte des programmes et *process* organisationnels en clé de diversité et surtout sur la pratique d'un management agile, à la fois inclusif et responsabilisant (II.3).

## 2.1. De la reconnaissance de l'altérité à la connaissance de l'Autre comme fondement de la « confiance sociale »

Si la reconnaissance de l'altérité se place en fondement de la confiance (Bruna, 2014 ; Bruna & Deluzet, 2014), l'établissement de la confiance (ou plutôt son rétablissement) dans l'espace social et professionnel (Algan & Cahuc, 2007 ; Algan Cahuc, & Zylberberg, 2012) nécessite d'une connaissance de l'Autre.
Lien entre des êtres de pensée, établi au travers de tout un patrimoine de comportements normés, de signes et de renvois symboliques, la « confiance sociale » est, souligne Simmel (1991 :22), « *une hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique* ».

Si l'octroi de la confiance est éthiquement fondé, la connaissance de l'interlocuteur en est la clé de transmission et de la perpétuation. Ainsi, il convient, souligne à juste titre Tiran (1997), *savoir à qui on a affaire* avant d'*avoir affaire à quelqu'un*. Ce qui, comme le rappellent Bruna & Deluzet (2014), renvoie au caractère hypothétique de la confiance, appréhendé, dans une continuité simmelienne, comme *« un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir* » (Simmel, 1991 : 22). Autrement dit, toute interaction humaine requiert un quantum de connaissance mutuelle (mais le plus souvent inégalitaire) entre interlocuteurs ou partenaires d'échange. Cette part de connaissance de l'Autre (par essence, non-exhaustive) est nécessaire pour entamer la relation. Plus le rapport social est étroit, plus le lien est intense, multiplexe et durable, plus il nécessite d'une entrée en confidence. Autrement dit, d'un partage des savoirs, d'une réduction de la part de secret *de* et *dans* la relation.

La « confiance sociale » nécessite ainsi d'une connaissance de l'Autre qui permet de réduire le risque encouru : circonstancié et circonscrit, ce « savoir » est entouré par le « non-savoir ». Or, cette ignorance de l'Autre entame la confiance et entrave l'établissement d'un lien durable. Dans une relation sociale, la part du « secret » (autrement dit, de ce qui demeure inconnu par l'interlocuteur) apparaît ainsi inversement proportionnelle à la « force du lien ». Les rapports instrumentaux, superficiels ou éphémères, qui ponctuent la vie quotidienne dans les sociétés modernes peuvent, eux, se contenter d'une « connaissance concrète » (autrement dit impersonnelle) des parties. Une socialisation professionnelle accomplie nécessite, quant à elle, une part de connaissance de l'Autre suffisante pour établir une relation durable de confiance. A cet égard, face à l'illusion d'une « indifférence aux différences », d'un recrutement purement méritocratique et d'un management fondé sur les seules compétences, « faire confiance à la diversité » en entreprise appelle à tisser une subtile alchimie de « savoir » et « non-savoir ». Il s'agit là de repenser, contre le non-dit, l'articulation du *dit* et du *tu*, du *révélé* et du *su*.

Face à une culture du secret sans cesse trahie par une pratique de la révélation sélective et néanmoins contrainte, il s'agit, dans une perspective de lutte contre les discriminations et les stigmatisations (fondées sur des questions touchant à l'intime, à commencer par les conditions de santé, l'orientation et l'identité sexuelle, les choix de vie, voire même les origines – sociales, ethniques, nationales, territoriales, la religion ou les convictions personnelles…), de renégocier collectivement les frontières du secret, le périmètre de la confidence, le tracé de la confiance. Autrement dit, de construire, dans le dialogue social et professionnel, dans l'interaction entre direction et partenaires sociaux, managers et équipes, les barrières de l'explicite et de l'implicite, du légitime et de l'illégitime, du nécessaire et du volontaire, du suffisant et du superflu. Contre l'empire de l'habitude, il s'agit d'accoucher par consensus d'un nouveau périmètre du *savoir* et du *non-savoir*, réaffirmant l'indispensable partage des informations et des connaissances professionnelles pour l'exercice de la mission de l'entreprise, tout en laissant, en qui dépasse la pure *professionnalité* et touche à l'intime, la liberté aux acteurs de définir leur propre sphère de discrétion/révélation.

## 2.2. « Don de confiance » et phénoménologie maussienne

Refonder le pacte socio-organisationnel par une pragmatique de la confiance nécessite d'un « don premier de confiance », par lequel l'entreprise (représentée légitimement par les dirigeants mais empiriquement incarnée par la figure du manager d'équipe), manifeste un positionnement d'ouverture à l'égard de la diversité des collaborateurs.
Initialement unilatéral et asymétrique, ce « don de confiance » est appelé à être renouvelé dans une cyclique ininterrompue de dons/contre-dons sans cesse donnés, reçus et rendus, relève d'une prise de risque, féconde bien que dépourvue de l'assurance du retour (Bruna, 2014b, Bruna & Deluzet, 2014, voir aussi Bruna, Peretti et Yanat, 2016). A cet égard, il constitue un investissement stratégique pour l'organisation et son corps managérial, à même de refonder le pacte social d'entreprise.
Le « don de confiance » du manager à l'égard de ses équipes demeure, néanmoins, irréductible à un moment assertif et, cela, sans pour autant minorer la force performative des actes de langage (Chanlat, 2014). Pour être effectif, il doit s'appuyer sur une programmatique (démarches de RSE et de diversité) et une praxistique organisationnelles.

La posture managériale de reconnaître la dignité de la personne du salarié et lui accorder *a priori* un cr&dit de confiance se configure comme un parti pris appelé à dépasser la fragilité des discours pour s'incarner dans une pratique partagée, soucieuse du bien-être des salariés tout autant que de la cohésion intrinsèque des équipes, capable de dépasser le totémisme de la norme et de l'instantanéité (voir Bruna, Peretti, Yanat, 2016) au profit d'une agilité managériale éthiquement fondée.
A la manière d'un pari pascalien, le « faire confiance » s'affirme ainsi comme une posture axiologique, une *croyance actante*, appelée à inspirer et guider une conduite éthique.
A cet égard, il nécessite d'actes managériaux à même de fonder les conditions de la confiance dans l'espace organisationnel entre salariés, encadrement et direction et, plus largement, entre les diverses parties prenantes de l'organisation.

Une telle pragmatique de la confiance (conçue comme conciliation d'actes discursifs, programmatiques et praxtistiques) est ainsi appelée à se substantifier dans un tissu d'actes managériaux de proximité, décentralisés et répétés, à même de changer non seulement la percepion mais aussi la concrétude de la relation manager-managé. Ce qui requiert que ces pratiques nouvelles, sises dans une posture d'agilité, s'incarnent dans une kyrielle d'actes gestionnaires quotidiens, tels qu'ils sont vécus, perçus et représentés par les salariés au plus près du terrain. C'est ce qui ressort, d'ailleurs, de l'étude de la perception des démarches de diversité et de RSE par les salariés telle qu'elle transparaît dans les Baromètres Sociaux Internes (i.e. : voir Bruna, 2013c pour l'exemple du ressenti de la politique *diversité* et de management responsable du Groupe La Poste par ses salariés).

## 2.3. Le management responsable comme pratique agile et … mise en pratique d'une « culture de la diversité »

Cadrage axiologique à la force performative, une culture de la diversité constitue le moment conciliateur d'un souci de l'Autre (perçu comme un Autre moi-même à l'égard duquel *ego* est infiniment et universellement responsable), du respect des communautés et d'un goût du collectif.
Nécessitant, comme le suggèrent Bruna et Chanlat (2014), la mobilisation conjointe du *management substantif* et du *management symbolique* (au sens de Ashforth et Johnson, 2001 :47), la mise en pratique d'une culture de la diversité invite à interroger sous le prisme de la diversité, l'articulation de l'éthique et du social ou, plus précisément, à repenser la conciliation de l'altérité et de la socialité, évoquées par Chanlat et *al.* (2013) comme fondements d'une démarche de management de la diversité.
Le *diversity management* s'y configure, en première analyse comme une pratique (mue par une axiologie performative et mis en œuvre grâce à une phénoménologie complexe à vocation transformationnelle) permettant le dépassement d'une dialectique dont l'individuation et la socialisation seraient des termes antinomiques en quête d'accommodement raisonnable.

Il ne demeure pas moins que, comme l'avait si bien compris Simmel (1999), la différenciation des statuts au sein des cercles sociaux et la multiplication des appartenances des individus à des groupes sociaux (autrement dit, à des instances formelles ou informelles de socialisation…), phénomènes qui sont consubstantiels à la modernité, constituent des facteurs d'individuation. Ainsi ne s'agit-il plus de penser l'individuation contre la socialisation, mais de voir dans les opportunités, contraintes, choix et capacités relationnelles des acteurs un levier de différenciation autant que d'identification sociale (à des classes, à des catégories, à des groupes…). L'individuation des acteurs se joue aussi dans et par la (poly-) groupalité.

Certes, Simmel eût tendance à emphatiser l'indépendance des statuts acquis par un individu au sein de différents cercles sociaux et, de ce fait, à minimiser les effets d'induction, de cumulation ou d'incompatibilité : les champs n'étant que partiellement autonomes, les statuts habités par un acteur d'un « cercle » à l'autre ne sont pas complètement étanches les uns par rapports aux autres, ce qu'a montré Bourdieu (1979**)** par la logique du cumul de capitaux (social, économique, cultuel, symbolique). Il ne demeure pas moins que, dans une société aux frontières mouvantes et aux appartenances groupales fragiles, éclatées et éphémères (ce que dévoile bien la sociologie des mouvements sociaux, *Politix*, 2013), l'hypothèse simmelienne se tient, l'ordonnancement (la priorisation) des affiliations et l'articulation des allégeances n'ayant rien de définitif. Ainsi, il convient de penser d'individuation de chaque sujet comme renvoyant, non seulement à l'aune de son intarissable singularité, mais aussi à l'unicité de son parcours en socialisation et à l'articulation spécifique des positions structurales qu'il occupe au sein de ses cercles d'appartenance.

Ré-envisager la socialité[16] invite ainsi en penser, de manière concrète, les espaces et les temps, donc les instances formelles et informelles où se déploie la comédie du sociale, se théâtralise la rencontre intersubjective, se façonne (et se dramatise) l'interaction multipartite et se joue l'interaction entre des ensembles organisés.

C'est dans ce cadre que nous proposons d'appréhender le management de la diversité comme une pragmatique de la confiance, enracinée dans des présupposés éthiques à fort impact performatif, visant à concilier, dans la pratique, la reconnaissance du singulier, le respect de la *groupalité* à l'échelle organisationnelle et le souci d'une cohésion sociale organique. Or, développer une pratique quotidienne et locale du management de la diversité demeure indissociable d'une culture de la diversité qui, nous l'avons vu, soit à la fois l'alpha et l'oméga d'une démarche de renouveau éthique du management et de la GRH (Belet & Yanat, 2006 ; Chanlat, 2010 ; Yanat & Brasseur, 2010 ; Peretti, 2012, 2013).

Il s'agit là de façonner une culture de la diversité à même d'assurer la reconnaissance des individus (soient-ils salariés, clients, fournisseurs ou autres parties prenantes), le respect des instances d'affiliation des employés (à commencer par les équipes, les communautés de pratiques, les *project teams*, les syndicats, les réseaux…) et la cohésion de l'entreprise autour d'une axiologie commune (croyances organisationnelles, valeurs, principes de conduite en clé *diversité*), à même d'inspirer un patrimoine partagé de normes, programmes et pratiques. Cela nécessite en amont la co-construction et la mise en partage d'une culture organisationnelle inclusive et responsabilisante, socialement consacrée, hiérarchiquement adoubée et collectivement adoptée, transmise, de manière formelle et informelle, au cours de la socialisation professionnelle. Construire une telle culture de la diversité signifie, à cet égard, développer une culture organisationnelle à la fois inclusive et responsabilisante, soucieuse de reconnaître la singularité des individus et de respecter la pluralité de leurs appartenances tout en contrant la tendance au repliement identitaire. Une culture poussant, en entreprise, à articuler la socialisation mécanique (par similarité / logique du rassemblement par ressemblance, pour paraphraser, dans un tout autre contexte, la formule durkheimienne ; tendances à l'homophilie dans les regroupements sociaux et tension endogamique décrite par Théorie de l'Identité Sociale**)** et la socialisation organique (consubstantielle à la modernité et chiffre d'organisation le plus en plus diversifiées). A l'encontre d'un managérialisme à la dérive qui, privilégiant l'individualisation des objectifs et une évaluation quantitative de la performance, s'avère oublieux de *ce souci de l'Autre* et de ce *goût du collectif* qui sont indispensables à la cohésion sociale (Mauss, 1931), il s'agirait là d'insuffler une culture de la diversité poussant à réinvestir une « éthique du bien commun (Chanlat, 2003a,b) et à articuler coopération communautaire et complémentaire (Dameron, 2004).

Interagissant avec le contexte, une telle culture contribue, de manière sous-jacente, à la définition des règles du jeu (réglementant les relations de pouvoir entre acteurs, les mécanismes de captation des ressources stratégiques et des zones d'incertitude, d'obtention de marges de liberté, d'autonomie et d'influence) et au déploiement de processus socio-organisationnels fondamentaux (intégration, coopération -échange d'informations/coups de main-, conseil, coopétition, concurrence, domination, contrôle social). A cet égard, le développement d'une culture de la diversité s'avère d'autant plus

[16] Attribut anthropologique fondamental, la socialité se réalise dans l'articulation d'une socialité formelle et de la socialisation signifiante (si l'on veut reprendre le lexique simmelien). Elle se construit dans l'enchevêtrement de relations inter-subjectives, de liens multipartites construits dans des cercles de socialisation ainsi que dans le rapport (de coopération, concurrence, coopétition, allégeance / dépendance, contrôle…) liant entre eux les groupes d'appartenance dans les divers champs du social.

important qu'il pourrait permettre « l'intégration des membres d'une entreprise au sein d'une communauté qui se trouve soulevée au moment même où les logiques et les frontières des anciennes communautés de l'entreprise vacillent » (Godelier, 2009).

Là où, comme le soulignent Barmeyer et Mayrhofer (2008), « *la culture organisationnelle détermine dans une large mesure les comportements des individus dans leurs fonctions et activités* », l'élaboration d'une culture de la diversité constitue de fait, non seulement l'aboutissement d'une démarche de diversité effectivement transformationnelle, mais aussi un levier de façonnement des pratiques managériales. Impulsant un renouveau du pacte social d'entreprise, la praxis du *management responsable* invite, comme le soulignent Bruna, Peretti et Yanat (2015), à réinvestir la mission sociale et la symbolique du management. Plaidant en faveur d'un management *de* et *par* la confiance, Gaymard (2014), Venray & de Monterno (2014) et Bruna (2014a) esquissent, à cet égard, la figure d'un manager-maïeute qui, délié des injonctions contradictoires, se ferait accoucheur de talents (et facilitateur de murissement personnel), « tisserand de la confiance » et « forgeron de la performance ». Un manager-coach praticien d'un *responsible management*, fécondé par une culture de l'écoute et une pratique dialogique, vivifié par l'exercice de la réflexivité et matérialisé par une gestion conciliatrice des temps et des attentes. Se profile ainsi l'image d'un management-facilitateur, retrouvant pleinement ses capacités de décision dans la construction d'une démarche dialogique et négociatrice avec les parties prenantes de l'organisation (voir Lempereur, 2004). Un manager qui, rodé aux problématiques internationales et interculturelle, ferait preuve d'ouverture, d'adaptabilité, de réactivité et de mobilité (géographique, fonctionnelle, sectorielle, positionnelle et surtout intellectuelle). Un tel *manager de la modernité* se configurerait, non pas en manager-autocrate (doté de la seule légitimité charismatique) ou un manager-bureaucrate (consacré seulement par un transfert d'un charisme d'institution et/ou une autorité légalo-rationnelle) mais comme un manager-leader nommé par la hiérarchie (*top-down*) mais reconnu par ses équipes et ses interlocuteurs (*bottom-up*).

A cet égard, impulser une culture de la diversité, insérant la valeur-diversité (dans sa triple acception éthique, sociale et économique) dans le patrimoine de croyances de l'entreprise, invite à renouveler la pratique managériale, en la plaçant sous le sceau de la réflexivité (Bruna, 2014b). Favorisant une distanciation à l'égard du contexte, un recul critique à l'égard du tracé organisationnel, et la remise en cause d'usages et habitudes ataviques, la réflexivité se configure comme un levier de transformation des pratiques RH et de conversion éthique du management.

Le développement de la réflexivité constitue une *condition* de transformation des pratiques managériales. Et ce, car il influence les processus de définition, signification et identification à l'identité organisationnelle. Plus précisément, la réflexivité collective joue un rôle-clé dans la dynamique de *sensemaking* (au sens de Weick, 1995) renvoyant aux processus cognitifs par lesquels les acteurs (re)définissent l'identité organisationnelle en s'interrogeant sur ses traits distinctifs. Ainsi, la stimulation de la réflexivité organisationnelle et la mise en réseau des acteurs techniquement ou volontairement impliqués dans la déclinaison opérationnelle de la politique *diversité* à l'échelle locale (fonction RH, directions opérationnelles et fonctionnelles, représentations syndicales, ambassadeurs volontaires), conjugués avec la vivification du dialogue social (Cornet, 2014) et professionnel (Vernay et Monterno, 2014 ; Bruna, 2014a) constituent des vecteurs de dépassement des phénomènes de résistance organisationnelle à la diversité. Et ce car, si l'instauration d'une politique *diversité* nécessite du support de la direction, son effectivité dépend de l'implication de l'encadrement intermédiaire et du management de proximité en ce qu'ils constituent les exécutants et les bénéficiaires ultimes du changement (au sens de Moss Kanter et al., 1992 ; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007 ; voir Bruna, 2013b). Ainsi la pratique active de la réflexivité est-elle un préalable à l'endogénéisation d'une politique de diversité, autrement dit, sa constitution en croyance organisationnelle et son inscription dans le cadre de routines innovatrices. Par sa faculté de distanciation critique et constructive, ce « regard éloigné » à l'égard des croyances et usages de l'entreprise, tout comme sur des croyances partagées par ses membres, permet de repenser les conditions de la confiance à l'échelle organisationnelle.

La réflexivité alimente, en outre, un positionnement managérial sous le signe de la mobilité, l'expérimentation d'un un management agile, à même de dépasser le fixisme des modèles descendants au profit de solutions plus souples, contextualisées, ajustées aux *réalités de terrain* et aux *faits de conjoncture*.

Au sein d'une pragmatique de la confiance, une pratique agile du management responsable plaide en faveur d'une interaction réticulaire (et donc d'une horizontalité vivante) comme mode privilégié de coordination au travail.

Stimulus à la co-opération (dynamique d'échange d'informations, d'appuis techniques et de soutien collaboratif) et au partage des savoirs (processus consultatifs), la gouvernance réticulaire (organisation en réseau) favorise une fluidification des interactions au travail, une socialisation professionnelle élargie, à même de conjuguer « moment communautaire » et « logique complémentaire », « solidarité organique » et « solidarité mécanique ». C'est pourquoi une telle pratique agile du management responsable prône une mise en réseaux des salariés sur des bases plurielles, parallèles et souvent éphémères (fonctionnelles, thématiques, sectorielles, géographiques, affinitaires…).

## Conclusion

Apprécier le management responsable à la manière d'une pragmatique de confiance, comme nous l'avons suggéré dans cette communication, implique à la fois d'en cerner les préconditions éthiques, puis d'en questionner les implications sur le plan discursif, les enjeux programmatiques et les défis praxistiques.
Comme nous l'avons vu, un tel management éthique et inclusif (voir aussi Belet & Yanat, 2006 ; Yanat & Brasseur, 2010 ; Chanlat et *al*., 2013) s'inscrit dans une perspective de reconnaissance de la dignité de la personne du salarié. Il se pense comme une pratique active et agile d'une e culture de la diversité, qui invite à réussir la triangulation entre la reconnaissance de l'individualité, les instances secondaires de socialisation professionnelle (pour peu qu'elles soient ouvertes, poreuses, réversibles et acceptables pour l'organisation) et la cohésion organique des équipes.
Au sein d'une pragmatique de la confiance, un tel management est ainsi appelé à s'appuyer sur une pratique de l'agilité, autrement dit, sur l'expérimentation, sous le sceau de l'éthique, de solutions, certes, plus flexibles, situées et éphémères mais économiquement pertinentes et socialement équitables.
A cet égard, le *modèle de l'agilité* se fait à la fois invitation et instrument d'expérimentation d'un *responsible management*. Un management responsable à même de pratiquer *agilement* la réconciliation des moments antinomiques et néanmoins complémentaires de l'individualisation et de la généralisation (au sens de Nisbet, 1966). Autrement dit à réussir par le croisement d'individualités réticulairement socialisées et la superposition partielles de leurs réseaux d'appartenances professionnelles une individualisation du management (tout en se prémunissant des dérives individualistes et anti-éthiques du managérialisme (au sens de Chanat, 2003a,b).

## Bibliographie

Adams, J. S. (1963), « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422−436.
Adams, J. S. (1965), « Inequity in Social Exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 2, 267−299.
Algan, Y., Cahuc, P. & Zylberberg, A. (2012), *Fabrique de la défiance* et comment s'en sortir, Paris, Albin Michel.
Yann Algan & Pierre Cahuc (2007), *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Rue d'Ulm.
Alter, N. (2003), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 53(2), 489-514.
Alter, N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
Ashforth, B. & Gibbs B. (1990), « The Double-Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, 1(2), 177-194.
Ashforth B., Johnson S. (2001), « Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts », in M. A. Hogg and D.J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, Psychology Press, 31-48.
Autissier, D. & Vandangeon-Derumez I. (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, XIIIème Conf. Intern. de Management Stratégique, 2, 3 et 4 Juin 2004, Vallée de Seine.
Banon, P. & Chanlat, J.-F. (2014), « La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines », *L'état des entreprises 2014*, Paris, La Découverte, 31-44.
Banon, P. (2005), *Dieu et l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Barmeyer, C. & Mayrhofer, U, 2008, « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Revue Management & Avenir*, 22, 109-131.
Barth, I. (2012), *Management et religions : Décryptage d'un lien indéfectible*, Paris, EMS.
Bourdieu, P. (1979), *La distinction: Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.
Brasseur, M. & Yanat, Z. (2010), « Humanisme et Management », *Humanisme et Entreprise*, 298, 1-4.
Belet, D. & Yanat, Z. (2006), « L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise », in Rosé, J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, De Boeck S., 169-184.
Bruna, M.-G. (2011), « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, 43, 202-225.
Bruna, M.-G. & Chanlat, J.-F. (2014), « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation ? », Colloque *Pour un Management de la Diversité* organisé par l'AFM, l'AGRH, l'AIMS, l'AFC et l'AFMD pour la Semaine du management de la FNEGE, 21 Mai 2014, KEDGE Business School, Marseille.
Bruna, M.-G. (2013a), « Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs », *Questions de Management*, 3, 25-36.
Bruna, M.-G. (2013b), « Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement: enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles », Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22 Novembre 2013 à l'Université Paris-Dauphine, Paris.
Bruna, M.-G. (2014a), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », in De Monterno A. & Vernay S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, préface de C. Gaymard, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, Paris, pp. 147-169.
Bruna, M.-G. (2014b), « Dynamiques régulatoires et processus d'apprentissages dans le portage d'une politique de diversité en entreprise », communication acceptée aux *10e Rencontres Internationales de la Diversité*, organisées par : Les Défis de la Diversité/ESC Pau/IAS/AFMD, Pau, 2-4 Octobre 2014.
Bruna, M-G. (2015), L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité, *Management et Sciences Sociales*, sous presse.
Bruna, M. G. & Deluzet, M. (2014). (Re) tissage de la confiance et nouveau pacte social: défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, 8, 57-72.
Bruna, M.-G., Peretti, J.-M. & Yanat ; Z. (2015), « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », working paper.
Chanlat J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Laval/Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska.
Chanlat J.-F. (2000), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, Presses de l'Université de Laval.
Chanlat, J.-F. (2003a), « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », in T. Duvillier, J.-L. Genard, A. Piraux, Paris, L'Harmattan, 51 – 64.
Chanlat, J.-F. (2003b), « L'action publique, l'éthique du bien commun, l'efficacité et l'efficience: un regard croisé », *Sens et paradoxe de l'emploi public au XXI siécle*, Lausanne, PUR, 13-28.
Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. & Özbilgin, M. (2013), « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », *Management international*, 17, 5-13.
Chanlat, J. F. (2014), « Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats et enjeux et atouts de la langue française », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, N°1, pp. 4-17.
Cornet, A. & Warland, P. (2008a), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.
Cornet, A. & Warland, P. (2008b), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Editions de l'Université de Liège.
Cornet, A. (dir.) (2014), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, préface de M. Sapin, Paris, AFMD/ORSE/HEC Liège/ Audencia Nantes.
Dameron, S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes-projet », *M@n@gement*, 7(3), 137-160.
David, A. & Bernardo, F. (2012), « Les *Carnets de Captivité,* par -delà la mort, une ouverture sur le visage de Levinas », *Revista Filosófica de Coimbra,* 41, 175-198.
Elias, N. & Scotson, J. (1997) [1965], *Logiques de l'exclusion*, Paris, Fayard.
Elias, N. & Muel-Dreyfus, F. (1985), « Remarques sur le commérage », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 60, 23-29.
Gaymard, C. (2014), « Introduction – Y a-t-il un « cas » français ? », in De Monterno, A. & Vernay, S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, Paris, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, 7-11.
Godelier, E. (2009), « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue Française de Gestion*, 35(192), 95-111.

Homas, G. (1958), « Social Behaviour as Exchange » *American Journal of Social Psychology*, 62, 597−606.
Lazega., E. (2003), « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue Française de Sociologie*, 44(2), 305-329.
Lazega, E. (2011a), « Sociologie néo-structurale : du méso au macro », *in* Lazega, E., Bruna, M.G. & Eloire, F., *Cahiers de l'ORIO,* n°3, Paris, Univ. Paris-Dauphine/IRISSO, 135 -144.
Lazega E., Mounier, L., Snijders, T. & Tubaro, P. (2008), « Réseaux et controverses : de l'effet des normes sur la dynamique des structures », *Revue française de sociologie*, 49(3), 467-498.
Levinas, E. (1980), *Le Temps et l'Autre*, Montpellier, Fata Morgana.
Levinas, E. (1982), *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris, Fayard.
Levinas, E. (1990) [1961], *Totalité et infini*, Paris, éd. Le Livre de Poche.
Levinas, E. (1991a), *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre,* Paris, Grasset.
Levinas, E. (1991b*), Cahiers de l'Herne*, (C. Chalier & M. Abensour, ed.), Paris, Editions de l'Herne.
Levinas, E. (2009), *Carnets de Captivité et autres inédits*, Paris, Editions Grasset et Fasquelle/IMEC Ed.
Lichtenberger, Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », in De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 51-60.
Manville, C. (2008), « Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? », *Relations industrielles / Industrial Relation*s, 63(3), 529-554.
Moss Kanter, R. (1992), *L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du changement post-industriel*, Paris, InterEditions.
Mauss, M. (1950) [1923-1924], « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 143-279.
Peretti J.-M. (dir.) (2012a), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris, EMS.
Peretti J.-M. (dir.) (2012b), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, Paris, EMS.
Peretti J.-M. (2013), « RSE et Audit Social », Table-ronde de la 31e Université d'Eté de l'Audit Social "De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?", Mons, Université de Mons / HumanOrg/ Institut d'Audit Social, 29 août 2013.
Politix, 2013*,* « Continuités et discontinuités dans le militantisme », Paris, De Boeck.
Rawls, J. (1987), *La théorie de la justice,* trad. C. Audard, Paris, Seuil.
Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
Reynaud, J.-D. (1980), « La négociation et la règle », *Pouvoirs*, 15, 51-60.
Reynaud, J.-D. (1997), *Les Règles du jeu…*, Paris, Armand Colin.
Simmel, G. (1991), *Secret et sociétés secrètes*, Strasbourg, Circé.
Simmel, G. (1999) [1908], *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, Paris, PUF.
Simmel, G. (2013) [1905], *Philosophie de la mode*, Traduit de l'allemand par Arthur Lochmann, Paris, Allia.
Soparnot, R. (2005), L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel…, *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 29(4), 31-42.
Tiran, A. (1997), « Confiance sociale et confiance primordiale en partant de Georg Simmel », in P. Bernoux & J.-M. Servet (eds), *La construction sociale de la confiance*, Paris, AEF/Montchrestien, version en ligne, pp.1-8.
Tajfel, H & Turner, J.C. (1979), « An integrative theory of intergroup conflict », in S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations*, Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole, 33-48.
Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986), « The social identity theory of intergroup behavior », in S. Worchel and W. Austin (eds), *Psychology of intergroup relations* (2e éd.), Chicago, Nelson-Hall, 7-24.
Tajfel, H. & Turner, J. (2001), « An integrative theory of intergroup conflict », *Intergroup relations: Essential readings*, New York, Psychology Press, 94-109.
Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., & Reicher, S. D. (1987), *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, Oxford, B. Blackwell.
Vernay S. & de Monterno A. (dir.) (2014), Et la confiance, bordel ?, préface C. Gaymard, Paris, Financi'Elles / Institut Montaigne / Editions Eyrolles.
Weick, Karl, 1995, *Sensemaking in organizations*, London, Sage.

# LA PRESENCE DE L'ANIMAL DE COMPAGNIE AU TRAVAIL A-T'ELLE UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LE STRESS ? UNE RECHERCHE A PARTIR DE LA THEORIE DE LA FACILITATION SOCIALE.

***Pierre CHAUDAT***
Maître de Conférences HDR,
Laboratoire CRCGM
Pierre.chaudat@udamail.fr

***François GRIMA***
Professeur des Universités,
IRG-UPEC et RMS.
grimaf2000@yahoo.com

## *Résumé :*

Notre problématique centrale entend définir le rôle de l'animal de compagnie en tant que facteur d'implication et de réduction du stress dans une organisation. A l'heure actuelle, seuls des effets thérapeutiques encourageants ont été soulignés dans un contexte totalement différent de celui de l'entreprise. A partir d'une base théorique claire (théorie de la facilitation sociale et analyse sur le support social), cette communication s'attache à mieux comprendre l'impact possible d'une ressource peu étudiée sur deux concepts clés dans la littérature managériale : le stress et l'engagement organisationnel.

## *Mots clés*

Stress, Implication, Chien, animal, Echelle de mesure.

## *Abstract :*

Our central problems intend to answer the role of the pet as factor of involvement and reduction of stress in an organization. In present time, alone encouraging therapeutic effects were underlined in a context completely different from that of the organization. From a clear theoretical basis (theory of social facilitation and analysis on social support), this paper seeks to better understand the potential impact of a little studied on two key concepts in the management literature resource: stress and organizational commitment.

## *Keywords*

Stress, Implication, Dog, animal, Ladder to live measure.

Comme en témoigne la richesse et la diversité des travaux produits, comprendre comment diminuer le stress au travail et augmenter l'engagement organisationnel constituent des thématiques de recherche centrales en Sciences de Gestion (Karasek et Theorell, 1990 ; Herrbach, Mignonac, Sire, 2006). C'est dans cette voie que s'inscrit cette recherche en analysant l'impact de la présence d'un animal de compagnie sur l'engagement organisationnel et le stress perçu par les salariés.
Si les liens entre la présence d'un animal de compagnie et l'engagement organisationnel n'a pas fait l'objet, à notre connaissance de travaux scientifiques, il n'en va pas de même pour les liens entre cette variable et le stress (McConnell, 2011). Plusieurs travaux en Psychologie (Gage et Anderson, 1985; Allen et al, 1991) soulignent que la présence d'un animal de compagnie permet aux êtres humains de mieux gérer les événements stressants de leur vie. Pour autant, cet effet positif n'a été jusqu'ici établi que dans le cadre de la vie privée.
Pour mener à bien cette étude, nous fonderons nos analyses sur les apports de la théorie de la facilitation sociale (Zajonc, 1965) qui permettent d'intégrer les travaux sur le support social développés en Sciences de Gestion (Taylor et al, 2004). Cette grille interprétative constitue la référence dans les analyses sur l'influence de l'animal de compagnie sur l'être humain (Allen et al, 1991) en Psychologie.
Au-delà, cette recherche est porteuse de nombreux enjeux tant pour les salariés que les employeurs. En effet, les résultats avancés par les travaux sur la présence de l'animal de compagnie dans la sphère privée (McConnell et al, 2011) laissent augurer des effets positifs importants dans la gestion du stress et le développement de l'engagement organisationnel au moment où les entreprises sont de plus en plus questionnées par la société sur la qualité de vie au travail (Chaudat et Muller, 2011). Enfin, l'animal de compagnie est devenu un véritable phénomène de société dans les pays occidentaux et particulièrement en France (FACCO, 2010). Avec 19 millions de chiens et de chats, les Français sont les occidentaux détenant le plus d'animaux de compagnie.
Pour éviter toute confusion autour de ce travail, plusieurs précisions doivent être faites. Premièrement, ce travail s'intéresse uniquement à une catégorie d'animaux présents sur le lieu de travail : les animaux de compagnie. Cette précision est importante. En effet, l'animal peut être présent dans la sphère professionnelle car il est un « outil » de travail (secours, gardiennage, agriculture) ou de décor de l'environnement (aquarium). Deuxièmement, nous avons conscience que la présence d'animaux de compagnie sur le lieu de travail demeure un phénomène marginal mais réel. Aussi, à partir d'une base théorique claire (théorie de la facilitation sociale et analyse sur le support social), nous souhaitons savoir si l'animal de compagnie au travail a un impact sur le stress et l'engagement organisationnel ?

La présentation est structurée en cinq parties. Après une présentation des fondements théoriques mobilisables sur le sujet et des hypothèses, nous exposerons ensuite la méthodologie retenue avant de détailler nos résultats, de les discuter et de conclure dans une dernière partie.

# 1.- Cadre théorique et hypothèses

## 1.1. La théorie de la facilitation sociale : la présence de l'animal de compagnie comme support social.

La théorie de la facilitation sociale (Zajonc, 1980) suggère que la présence d'un tiers, qu'il soit humain ou non, permet à l'être humain dans une situation de stress d'y faire face plus facilement en stimulant chez lui la capacité de réaction. Zajonc (1980) souligne que cette seule présence conduit au développement d'ajustement efficace, c'est-à-dire synonyme de réduction du stress perçu.
Si les analyses de Zajonc (1980) donnent un socle théorique à la présence de l'animal de compagnie en tant que support social, il convient cependant de s'attarder sur les contours de cette variable. Pour plusieurs auteurs (Schmitt et al, 1986) la seule présence constitue la ressource qui permet le déclenchement d'une réactivité optimale face au stress. Les travaux d'Allen (1991) se fondant sur la théorie de la facilitation sociale (Zajonc, 1980), ont permis de montrer que la présence de l'animal de compagnie est perçue par les individus comme un support social.

## 1.2. La relation entre le support social de l'animal et le stress

La littérature en psychologie comme en médecine abonde de travaux soulignant l'impact positif de la présence de l'animal sur le stress. Gage et Anderson (1985) soulignent que parmi les possesseurs d'animaux de compagnie ayant un haut niveau de stress, la multiplication des occasions de présence avec l'animal constitue l'une des stratégies les plus efficaces pour gérer le stress. Plus récemment, McConnell et al (2011) confirment l'existence de ces conséquences positives de la possession d'un

animal de compagnie sur la santé. Plus spécifiquement pour ce travail, les auteurs mettent de nouveau en évidence que la seule présence de l'animal permet à l'individu dans une situation stressante de faire face à son problème efficacement. Avey et al (2011) suggèrent ici, en retrouvant les conclusions du travail de Chapouthier (2004) pour qui l'animal de compagnie *serait « un moyen de compenser le stress et de le réduire »*, que cette forme de support social met l'individu dans une dynamique d'ajustement active (Brunel et Grima, 2010). Loin de s'accommoder de la situation, la personne stressée va chercher à agir sur la source de sa tension ce qui, à terme, lui permettra de la maîtriser plus facilement.
Tant les travaux en psychologie qu'en médecine nous amènent à penser que la présence d'un animal de compagnie peut contribuer à faire diminuer le stress perçu par un individu. Cependant, ces conclusions reposent toutes, à notre connaissance, sur des travaux empiriques réalisés en dehors de la sphère de travail. Sans questionner la validité externe de ces recherches et en nous appuyant sur les nombreux travaux en Sciences de Gestion (Karasek et Theorell, 1990) soulignant l'impact du support social humain (collègues, supérieur hiérarchique), on peut raisonnablement penser qu'il est possible de soumettre au test l'hypothèse d'un lien entre la présence d'un animal de compagnie au travail et le stress. Sur ces bases, nous posons l'hypothèse suivante :

**H1 : La présence d'un animal de compagnie au travail diminue le niveau de stress des individus évoluant dans l'organisation.**

## 1.3. La relation entre le support social de l'animal et l'engagement organisationnel

A la différence du stress, les champs de la psychologie et de la médecine ne fournissent pas de travaux soulignant l'impact de la présence de l'animal de compagnie sur l'engagement organisationnel. Pour autant, les travaux en Sciences de Gestion soulignent l'existence d'un lien positif entre le support social et ce, quelle que soit sa forme, et l'engagement organisationnel (Thévenet, 1992). On retrouve ici certaines conclusions des recherches menées en psychologie et en médecine soulignant que la présence d'un animal de compagnie contribue à augmenter le bien être (Williams, 2007). Comme le soulignent Rousseau et Aubé (2010), le support social du hiérarchique et / ou des collègues conduit le salarié à faire l'expérience au travail d'une satisfaction émotionnelle forte qui avec le temps débouche sur un attachement émotionnel et calculé élevé avec son organisation.
Loin d'être assimilable à un soutien instrumental tant un animal de compagnie ne peut fournir à un salarié des conseils sur son évolution professionnelle ou sur la manière de mieux faire son travail, il peut tout de même être associé à la seconde dimension du support social : le soutien affectif. Plusieurs travaux soulignent que la présence de l'animal contribue à renforcer chez l'être humain la confiance en soi, l'estime de soi (Epley et al, 2008) mais aussi le sentiment d'appartenance (McConnell et al, 2011). C'est pourquoi nous proposerons au test l'hypothèse suivante :

**H2 : La présence d'un animal de compagnie au travail augmente l'engagement organisationnel des individus évoluant dans l'organisation.**

## 1.4. Les caractéristiques individuelles comme variables modératrices : âge, genre, rémunération et propriété de l'animal.

Comme le mettent en avant des travaux récents à la fois dans le champ d'étude de l'engagement organisationnel (Rousseau et Aubé, 2010) et du stress (Chu-Lien Chao, 2011), l'étude de l'impact du support social sur ces deux concepts a jusqu'ici peu pris en compte le rôle des variables contextuelles. Or comme le soulignent plusieurs auteurs (Schaubroeck et Fink, 1998), on ne peut véritablement cerner l'impact des différentes formes de support social sans intégrer ces éléments personnels ou environnementaux. Dans ce travail, nous avons choisi d'intégrer à nos analyses l'influence de quatre variables : l'âge, le genre, le niveau de rémunération, le lien de propriété avec l'animal. Plusieurs raisons expliquent ces choix.

Pour l'âge, différents travaux mentionnent son influence sur l'engagement organisationnel (Guillot-Soulez, 2009 ; Meyssonnier, 2006). Il en va de même pour les analyses sur le stress (Poirot, 2004 où l'âge apparaît comme une variable contextuelle valorisée par les chercheurs. Plus encore, les travaux sur l'intelligence émotionnelle montrent que les réactions émotionnelles tendent à augmenter avec l'âge (Zenasni, 2003). Les travaux en psychologie et en médecine soulignent aussi la pertinence de l'âge dans l'analyse de l'impact de la présence de l'animal de compagnie tant sur le stress que sur le sentiment d'appartenance ou le bien être. Plusieurs auteurs (McConnell, 2011 ; Herzog, 2011) avancent l'existence d'un « effet animal de compagnie » pour décrire l'influence positive qu'aurait sur les plus âgés la

présence d'un animal de compagnie sur leur capacité à faire face à la vie et à se sentir intégrés dans la société. Ces différents éléments nous amènent à poser les deux hypothèses suivantes :

**H3a : La présence d'un animal de compagnie au travail diminue le niveau de stress des individus évoluant dans l'organisation d'autant plus qu'ils sont jeunes.**
**H3b : La présence d'un animal de compagnie au travail augmente l'engagement organisationnel des individus évoluant dans l'organisation d'autant plus qu'ils sont jeunes.**
Pour le genre, les fondements théoriques sont moins solides dans le champ des travaux autour de l'animal de compagnie. Seuls Allen et al (1991) mettent en avant des résultats sur le support social fourni par la présence de l'animal de compagnie dans la gestion d'une situation stressante sur un échantillon de femmes. Cette population lui apparaît plus sujet à l'influence de l'animal de compagnie tant une part plus élevée de femmes que d'hommes restent au foyer en compagnie d'un animal. L'ensemble de ces apports nous amène à poser l'hypothèse suivante :

**H3c : La présence d'un animal de compagnie au travail diminue le niveau de stress plus fortement pour les femmes que pour les hommes évoluant dans l'organisation.**

Les travaux sur l'engagement organisationnel restent pauvres quant à l'impact du genre. Il ressort des quelques travaux (Sawicki et Duriez, 2003) abordant cette thématique qu'il n'existe pas de différence entre les hommes et les femmes sur ce plan. La littérature sur le support social en général tant que celle, plus spécifiquement, sur le rôle tenu par l'animal ne fournissant aucun élément pouvant expliquer une différence, nous posons l'hypothèse suivante :

**H3d : La relation entre la présence d'un animal de compagnie au travail et l'engagement organisationnel ne sera pas affectée par le genre des salariés.**

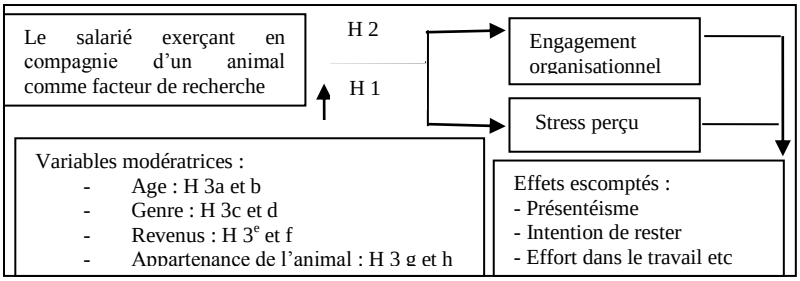
En ce qui concerne le niveau de rémunération, il apparaît comme une variable importante dans la littérature sur l'animal de compagnie tant en Psychologie qu'en Sociologie. Plusieurs travaux (Williams, 2007) soulignent que l'animal contribue à aider les plus pauvres. Epley et al (2008) soulignent qu'un faible niveau de rémunération amène les possesseurs d'animaux de compagnie à humaniser plus facilement leur animal, à lui attribuer des capacités de support social importantes. Sans constituer une base théorique suffisante tant, d'une part, il s'agit ici de travaux n'intégrant pas le travail dans leur analyse que, d'autre part, les niveaux de rémunération utilisés sont peu élevés, il demeure que l'influence du niveau de rémunération dans les liens entre support social et à la fois engagement organisationnel et le stress nous apparaît comme vraisemblable. Nous soumettrons donc au test les hypothèses suivantes :

**H3e : La présence d'un animal de compagnie au travail diminue le niveau de stress des individus évoluant dans l'organisation d'autant plus qu'ils ont un revenu faible.**
**H3f : La présence d'un animal de compagnie au travail augmente l'engagement organisationnel des individus évoluant dans l'organisation d'autant plus qu'ils ont un revenu faible.**

Enfin, et à titre exploratoire, nous souhaitons soumettre au test l'influence de la propriété de l'animal de compagnie. En effet, l'ensemble de la littérature sur l'animal associe présence à propriété tout en soulignant que la première est plus importante que la seconde (Allen,1991). Cette situation s'explique par le poids de la sphère privée dans ces analyses. Rares voire exceptionnelles sont les situations où un individu se trouve confronté dans sa vie privée au chien d'un tiers sur une longue période. Or, cette situation est beaucoup plus fréquente dans le domaine professionnel où un salarié peut devoir partager son lieu de travail avec l'animal de compagnie d'un tiers.
Au-delà, on peut penser, en s'appuyant sur la littérature sur le support social réalisé en entreprise, que son influence positive tant sur le stress que sur l'engagement organisationnel n'est pas liée à la propriété de la source du soutien. Dit plus clairement, le supérieur hiérarchique comme les collègues n'appartiennent pas à celui à qui ils apportent de l'aide. En outre, Zajonc (1980) souligne l'influence positive de la présence d'un tiers sans faire mention d'un quelconque lien de possession. L'ensemble de ces éléments nous conduit à poser les deux hypothèses suivantes à titre exploratoire :

**H3g : La propriété de l'animal de compagnie n'a pas d'influence sur la relation entre la présence de l'animal de compagnie et le stress ressenti par le salarié dans l'organisation.**
**H3h** : **La propriété de l'animal de compagnie n'a pas d'influence sur la relation entre la présence de l'animal de compagnie et l'engagement organisationnel du salarié dans l'organisation.**

**Figure 1. Le modèle de recherche.**




# 2. – Cadre méthodologique

## 2.1. Echantillon de l'étude

L'échantillon de l'étude quantitative, qui constitue le cœur de ce travail, a été constitué selon une logique de boule de neige où nous avons mobilisé nos contacts pour qu'ils nous indiquent des entreprises susceptibles d'accepter notre recherche. Nous avons ainsi pris contact avec des entreprises ayant communiqué sur la présence d'un animal au travail (logique de Mascotte[17]) à l'instar des Sapeurs - Pompiers de Garge les Gonesse ou de la brigade Fluviale de Paris. Nous avons aussi obtenu l'accord d'entreprises permettant la présence de l'animal de compagnie appartenant au salarié sur le lieu de travail, comme plusieurs entreprises de presse. Au total, nous avons pu administrer notre questionnaire auprès de 14 entreprises différentes tant par leurs secteurs d'activité (communication, édition, informatique, comptabilité, centre équestre, maison de retraite) que leur taille (de moins de 20 salariés à plus de 100) et obtenir 133 questionnaires salariés.

## 2.2. Collecte des données

L'étude empirique fut réalisée en deux phases. Dans un premier temps, après la confection du questionnaire, nous avons réalisé un pré-test qualitatif auprès de quatre individus. Cette étape nous a permis de clarifier plusieurs énoncés et de valider la solidité de notre outil de collecte. Dans un second temps, nous avons envoyé le questionnaire par voie postale aux salariés dans leur entreprise. Une lettre accompagnait le document. Nous y précisions l'accord de l'entreprise à notre démarche. Nous indiquions aussi que nous communiquerions les résultats aux salariés. Nous garantissions la confidentialité et l'anonymat de l'information fournie. Nous fournissions notre adresse courriel pour répondre à toutes questions à propos de l'étude. Enfin, nous nous engagions à fournir les résultats globaux tant aux entreprises qu'à leurs salariés. Le taux de retour global est de 75 %. Seuls trois questionnaires furent écartés car remplis de manière incomplète. Ce niveau de retour s'explique selon nous par la présence dans chaque structure participante d'un interlocuteur chargé en interne de récolter les questionnaires et de les retourner.

Notre échantillon est donc de 133 personnes. 100 % des animaux évoluant dans les organisations interviewées sont des chiens. 100 % des individus consultés sont des salariés. Seulement 30 % de la population en question est propriétaire de son propre animal. La population questionnée est composée de salariés dont 13 % ont moins de 25 ans, 38 % de 26 à 35, 36 % de 36 à 45, 13% plus de 50. La proportion de femmes au sein de notre population s'élève à 58 %. L'ancienneté moyenne est de 10 ans.

## 2.3. Mesures et traitement de données

Les outils de mesure mobilisés ici ont tous été utilisés en contexte francophone dans le cadre de travaux de recherche sur le stress. La personne s'auto-évalue sur des échelles de Likert en cinq points (1 pas du tout d'accord ; 5 tout à fait d'accord).

L'engagement organisationnel est mesuré avec l'échelle de mesure OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et al (1974). Plus précisément, nous avons utilisé l'adaptation française réalisée par Thévenet (1992) en l'adaptant à la faculté d'être accompagné par son animal de compagnie. Ce questionnaire demeure un outil fiable souvent utilisé dans la communauté scientifique pour mesurer l'engagement organisationnel (Guillot-Soulez, 2009).

[17] La mascotte est un animal qui est présent au travail mais qui ne joue aucun rôle professionnel. Il appartient à l'ensemble des salariés qui le nourrissent à tour de rôle.

Le stress est mesuré grâce à l'outil de Pichené (1995). Ce choix s'explique par la capacité de l'outil à mesurer le stress d'origine professionnelle. L'auteur emploie sept rubriques : troubles neurovégétatifs, symptômes musculaires, troubles de la tension, troubles de l'humeur, symptômes cognitifs, troubles du sommeil et du comportement (ou conduite de compensation). En outre, cet outil de mesure du stress a été testé avec succès par Berraho et al (2006) dans le cadre de l'analyse du stress professionnel des chauffeurs de taxi.
Pour évaluer l'influence de l'animal sur les variables mobilisées ici, des tests de moyenne bilatéraux ont été mis en œuvre afin de tester l'hypothèse nulle selon laquelle les scores moyens d'engagement organisationnel et de stress sont égaux à 3 (les échelles étant graduées de 1 à 5). Avant de procéder à ces analyses, nous avons veillé à la qualité de nos outils de mesure. Pour cela, nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach. En outre, nous avons réalisé des ACP afin de valider la dimensionnalité des différents concepts mobilisés.

# 3. - Résultats

## 3.1. Qualité des outils de mesure

Le tableau 1 atteste de la qualité des outils de mesure. L'analyse en composantes principales (ACP) par la méthode de rotation varimax avec normalisation de Kaiser réalisée sur la variable implication, fait ressortir deux dimensions principales (deux valeurs propres supérieures à l'unité et 69,31 % de la variance restituée). 4 items répartis sur plusieurs facteurs ont été supprimés (corrélations supérieures à 0,6 recommandées ; Evrard, Pras, Roux, 2009). La structure à deux dimensions principales Guillot Soulez (2009) est ressortie.
Concernant la perception du stress dans l'organisation, l'ACP fait émerger deux dimensions principales relatant deux valeurs propres supérieures à l'unité et 77,36 % de la variance restituée.

**Tableau n°1. Caractéristiques des échelles de mesure**

| Variable mesurée | Dimension | Nombre d'item | Fiabilité des items | Exemple d'item |
|---|---|---|---|---|
| L'engagement organisationnel | Affectif | 5 | ,832 | Depuis la possibilité d'être accompagné(e) par votre animal dans votre entreprise, vous êtes fier (fière) de dire à votre entourage que vous appartenez à votre entreprise. |
| | Calculé | 2 | ,807 | |
| Le stress | Troubles de l'humeur et de la tension | 5 | ,946 | Depuis que vous êtes accompagné(e) par votre animal de compagnie dans votre entreprise, vous vous sentez moins anxieux (anxieuse). |
| | Troubles musculaires, cognitifs, du sommeil, neurovégétatifs et du comportement | 8 | ,936 | |

## 3.2. Résultats de l'impact de la présence de l'animal de compagnie sur l'engagement organisationnel et le stress.

Pour l'hypothèse 1, le score moyen relatif à la mesure du stress est équivalent à 3,0030 (t = 63,134 significatif au seuil de 1%). L'hypothèse 1 est écartée. Pour l'engagement organisationnel, le score moyen est égal à 3,0953 avec t = 70,345 significatif au seuil de 1%. Le résultat ne permet pas d'accepter l'hypothèse nulle d'absence de différence. L'hypothèse 2 est rejetée.

## 3.3. Résultats de l'impact des variables âge, genre, revenu et propriété sur la relation présence de l'animal de compagnie et stress.

Afin de tester les hypothèses 3a, 3c, 3e, 3g relatives à la mesure du stress, différentes sous-relations sont testées : le lien entre la variable stress et les facteurs âge, sexe, revenu et propriété de l'animal (cf tableau n°2).

Pour l'âge, à l'image de ce que nous laissaient entrevoir les débats dans la littérature, nos résultats ne dégagent pas de véritable tendance générale. Dans ces conditions, il nous semble difficile d'avancer que l'âge a un réel effet sur la relation présence de l'animal de compagnie – stress. Tout au plus peut-on avancer que l'animal joue un rôle sur les troubles de l'humeur et de la tension à l'égard des salariés âgés de 26 à 49 ans. Sur cette base, nous estimons que l'hypothèse 3a est refusée.

Pour le genre, les tests ANOVA témoignent de l'existence d'une différence entre les deux genres sur les deux dimensions du stress étudiées ici. L'animal joue un rôle modérateur sur l'anxiété, l'irritabilité et la nervosité (troubles de l'humeur et de la tension), plus important pour les femmes que pour les hommes. A titre d'exemple, une femme cadre dans une société de communication, a souhaité mentionner sur le questionnaire que « les animaux sont de bons régulateurs d'humeur et d'ambiance : ils permettent de changer de perspective, d'introduire de l'humour, de la liberté, de la douceur. Ils sont déroutants, contre le train-train de l'entreprise. [..] Ils développent les relations humaines ». L'hypothèse 3c est acceptée.

Pour le revenu, compte tenu de la quasi absence de revenu inférieur à 1100 euros (un seul individu), nous n'avons pas intégré dans l'analyse cette catégorie. Sur cette base, nos résultats montrent que plus le revenu est faible et plus l'animal a un impact positif à l'égard de l'individu. Ceci est particulièrement marqué pour les troubles de l'humeur et de la tension. L'hypothèse 3e est acceptée.

Nos résultats montrent que la propriété de l'animal a tendance à réduire le niveau global de stress. Plus encore nos résultats montrent que quand l'animal joue le rôle d'une simple mascotte dans l'organisation, il n'a pas d'effet significatif sur le stress sauf dans le cas des troubles de l'humeur et de l'attention. A cette occasion, un salarié a souhaité préciser dans le questionnaire adressé que le fait d'être accompagné de son propre animal de compagnie, « réduit son anxiété. Je suis moins agressif et plus détendu ». L'hypothèse 3g est rejetée.

**Tableau n°2. Les caractéristiques des facteurs et scores de la variable stress**

| | **N (%)** | **Score moyen du stress** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Globale** | **Troubles de l'humeur et de la tension** | **Troubles musculaires, cognitifs, du sommeil, neurovégétatifs et du comportement** |
| **Facteur Age** | | | | |
| ≤ 25 ans | 17 (12,8 %) | 3,0639 | 3,4719 | 2,7573 |
| 26 à 35 ans | 51 (38,1 %) | 3,1465 | 3,9257 | 2,6246 |
| 36 à 49 ans | 48 (36,1%) | 2,8502 | 3,8671 | 2,1026 |
| ≥ 50 ans | 17 (12,8 %) | 2,9435 | 3,6477 | 2,4957 |
| **Total** | **133** | **3,0030** | **3,8110** | **2,4367** |
| **F** | | **2,635** | **2,041** | **7,684** |
| **P** | | **0,053*** | **0,111** | **0,000*** ** |
| **Facteur Sexe** | | | | |
| Femme | 77 (57,9 %) | 3,1627 | 4,1195 | 2,5639 |
| Homme | 56 (42,1 %) | 2,7835 | 3,3869 | 2,2618 |
| **Total** | **133** | **3,0030** | **3,8110** | **2,4367** |
| **F** | | **17,411** | **42,320** | **6,904** |
| **P** | | **0,000*** ** | **0,000*** ** | **0,01** ** |
| **Facteur Revenu** | | | | |
| Moins de 1100 € | 1 (0,8 %) | 2,3077 | 2,2000 | 2,3750 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| De 1101 € à 1500 € | 53 (39,84 %) | 3,1320 | 3,7743 | 2,6041 |
| De 1501 € à 2500 € | 65 (48,9 %) | 3,0177 | 3,9536 | 2,4093 |
| Plus de 2501 € | 14 (10,5 %) | 2,5112 | 3,5008 | 1,8883 |
| **Total** | **133** | **3,0030** | **3,8110** | **2,4367** |
| **F** | | **4,353** | **3,666** | **3,872** |
| **P** | | **0,002*** ** | **0,007*** ** | **0,005*** ** |
| **Facteur Appartenance de l'animal à l'entreprise** | | | | |
| Appartenance de l'animal au salarié | 40 (30,1 %) | 3,3019 | 4,4350 | 2,5938 |
| Mascotte | 93 (69,9 %) | 2,8745 | 3,5426 | 2,3691 |
| **Total** | **133** | **3,0030** | **3,8110** | **2,4367** |
| **F** | | **19,342** | **59,555** | **3,204** |
| **P** | | **0,000*** ** | **0,000*** ** | **0,076*** |

## 3.4. Résultats de l'impact des variables âge, genre, revenu et propriété sur la relation présence de l'animal de compagnie et engagement organisationnel.

Afin de tester les hypothèses 3b, 3d, 3f, 3h relatives à la mesure de l'engagement organisationnel, différentes sous-relations sont testées : le lien entre la variable engagement et les facteurs âge, sexe, revenu et propriété de l'animal (cf tableau n°3).

Pour l'âge, il apparaît une tendance selon laquelle plus le salarié est jeune et plus la présence de l'animal de compagnie intensifie son engagement organisationnel, même si là encore on note un retour de l'effet multiplicateur en fin de vie professionnelle (plus de 50 ans). Au-delà, l'analyse des dimensions de l'engagement organisationnel montre que la présence de l'animal au travail fait ressentir son influence plus fortement pour l'engagement affectif. A ce niveau, une dimension linéaire apparaît. A titre d'exemple, une salariée de 24 ans travaillant dans un complexe sportif, reconnaît son implication dans son entreprise, liée à la possibilité d'exercer en compagnie de son animal. « Je suis attachée à mon entreprise. Ce n'est pas partout où l'on peut venir accompagnée de son animal ». D'autre part, une femme de 58 ans ajoute que « l'animal joue un rôle très important, c'est un avantage essentiel de pouvoir venir accompagnée et cela m'encourage à rester travailler plus longtemps». L'hypothèse 3b est acceptée.

Pour le genre, à l'image de son influence sur le stress, il a un impact plus important pour l'engagement organisationnel des femmes. Plus encore, son rôle est plus marqué pour la dimension affective. L'hypothèse 3d est rejetée.

Pour les revenus, en tenant compte du retraitement effectué sur la tranche des moins de 1100 euros (un seul individu), il apparaît que plus la rémunération est faible, plus l'attachement à l'organisation est important pour le salarié exerçant au côté de l'animal. Là encore, l'effet est plus sensible sur l'engagement affectif. L'hypothèse 3f est acceptée.

Enfin, lorsque l'animal appartient au salarié, l'attachement à l'organisation est bien plus important que lorsque l'animal ne présente que le caractère de mascotte de l'organisation. Là encore, l'effet est plus sensible pour l'engagement affectif. L'hypothèse 3h est rejetée.

**Tableau n°3. Les caractéristiques des facteurs et scores de la variable implication**

| | **N (%)** | **Score moyen d'implication** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Globale** | **Affective** | **Calculée** |
| **Facteur Age** | | | | |
| ≤ 25 ans | 17 (12,8 %) | 3,2788 | 3,9947 | 2,4651 |
| 26 à 35 ans | 51 (38,1 %) | 3,1604 | 3,7402 | 1,9991 |
| 36 à 49 ans | 48 (36,1%) | 2,9672 | 3,7754 | 1,6133 |
| ≥ 50 ans | 17 (12,8 %) | 3,0782 | 3,5032 | 2,2639 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Total** | **133** | **3,0953** | **3,7551** | **1,9533** |
| **F** | | **5,611** | **2,540** | **9,182** |
| **P** | | **0,01**** | **0,059*** | **0,000***** |
| **Facteur sexe** | | | | |
| Femme | 77 (57,9 %) | 3,1737 | 3,9111 | 2,0966 |
| Homme | 56 (42,1 %) | 2,9875 | 3,5407 | 1,7562 |
| **Total** | **133** | **3,0953** | **3,7551** | **1,9533** |
| **F** | | **11,705** | **17,693** | **7,812** |
| **P** | | **0,001***** | **0,000***** | **0,006***** |
| **Facteur Revenu** | | | | |
| Moins de 1100 € | 1 (0,8 %) | 3,0953 | 3,7551 | 1,9533 |
| De 1101 € à 1500 € | 53 (39,84 %) | 3,1323 | 3,8358 | 2,0755 |
| De 1501 € à 2500 € | 65 (48,9 %) | 3,1812 | 3,8040 | 1,9454 |
| Plus de 2501 € | 14 (10,5 %) | 2,5591 | 3,2825 | 1,4609 |
| **Total** | **133** | **3,0953** | **3,7551** | **1,9533** |
| **F** | | **16,052** | **4,041** | **2,742** |
| **P** | | **0,000***** | **0,004***** | **0,031**** |
| **Facteur Appartenance de l'animal à l'entreprise** | | | | |
| Appartenance de l'animal au salarié | 40 (30,1 %) | 3,1147 | 4,2500 | 1,6250 |
| Mascotte | 93 (69,9 %) | 3,0869 | 3,5423 | 2,0945 |
| **Total** | **133** | **3,0953** | **3,7551** | **1,9533** |
| **F** | | **0,207** | **78,504** | **13,325** |
| **P** | | **0,650** | **0,000***** | **0,000***** |

## 4. - Discussion

Comme en attestent les tableaux 2 et 3, nos résultats ne permettent qu'une validation partielle des hypothèses avancées. En effet, il apparaît que la seule présence de l'animal au travail ne contribue ni à diminuer le stress perçu, ni à augmenter l'engagement organisationnel. Ces deux premiers résultats viennent enrichir un débat théorique important en Sciences Sociales autour de la réflexion de l'influence de l'animal de compagnie sur l'être humain. Ils montrent que contrairement à ce qu'avancent Schmitt et al (1986), la seule présence ne suffit pas à faire de l'animal un rempart contre le stress ou/et un stimulateur de l'engagement organisationnel. Il convient d'intégrer dans le raisonnement le jugement porté par le salarié sur l'animal. La position de plusieurs auteurs (Herzog, 2011 ; MCConnell, 2011) s'en trouve validée au-delà de la sphère privée au contexte professionnel. La présence de l'animal de compagnie ne devient un support social que dans la mesure où il fait l'objet d'une évaluation subjective du salarié qui le construit en tant que tel. Par le travail exploratoire réalisé sur les variables contextuelles, cette recherche permet de mieux cerner certains éléments constitutifs de cette construction de l'animal de compagnie en support social.

Contrairement à ce que nous anticipions, les quatre variables mobilisées (âge, genre, revenu et possession de l'animal) jouent un rôle sur les deux concepts étudiés ici (stress perçu et engagement organisationnel).

Pour l'âge, les résultats restent confus à l'image de la littérature sur cette thématique pour le stress (Herzog, 2011 ; Miltiades et Shearer, 2011). Tout au plus peut-on affirmer que l'âge modérerait le stress perçu en début et en fin de vie professionnelle alors qu'il augmenterait l'engagement organisationnel sur ces mêmes périodes de temps. La complexité de ce résultat entre en congruence avec les résultats déjà avancés dans la littérature. Le soutien social apporté par la présence d'un animal a été décrit comme plus important chez les personnes âgées (Herzog, 2011). Ce travail permet d'étendre la validité externe des résultats précédemment mentionnés à un contexte d'entreprise. Plus encore, il montre l'influence de la présence de l'animal chez des personnes de plus de 50 ans et de moins de 65 ans encore en activité. Sur cette base, il semble donc que la présence de l'animal concerne un plus grand nombre de salariés

même si au cœur de leur vie professionnelle (entre 25 et 50 ans) la présence de l'animal ne semble pas jouer de rôle de modération ou de stimulation.
Pour le genre, les résultats de McConnell et al (2011) trouvent ici une confirmation. Il apparaît que la femme hésite moins à solliciter son environnement pour trouver des ressources afin de faire face à une situation stressante. Pour l'engagement organisationnel, ce travail apporte un résultat inédit dans un champ de recherche qui jusqu'à présent reste pauvre sur l'examen entre l'engagement organisationnel et les différentes formes de soutiens sociaux. En montrant que les femmes ont un engagement organisationnel plus fort que les hommes en la présence d'un animal de compagnie, cette recherche établit une différence genrée jusqu'ici ignorée par la littérature (Sawicki et Duriez, 2003).
Pour le niveau de revenu, nos résultats confirment ceux des travaux antérieurs montrant que la présence d'un animal contribue à aider les plus pauvres et à mieux gérer leurs situations stressantes (Williams, 2007). Que ce soit pour les troubles de l'humeur et de la tension ou pour les troubles musculaires, cognitifs, du sommeil, neurovégétatifs et du comportement, la relation est validée. En ce qui concerne l'engagement organisationnel, les résultats obtenus montrent que là encore, la relation est plus forte pour les plus faibles revenus. A notre connaissance, ce résultat n'a jamais été avancé dans le domaine professionnel. Notre travail permet d'étendre la validité externe de ces premiers travaux sans pour autant pouvoir comme le font Epley et al (2008) avancer de raisons à cette relation.
Enfin, nos résultats montrent que la propriété de l'animal permet au salarié de mieux gérer son stress et d'être plus engagé que dans le cas où l'animal de compagnie joue le rôle d'une simple mascotte. La propriété est une dimension dont il faut tenir compte dans l'analyse de la relation entre l'animal de compagnie et le stress. Pour l'engagement organisationnel, le résultat est plus complexe. Comme nous le soulignions dans notre revue de littérature, la propriété n'a jamais fait l'objet d'analyse tant, dans le cadre des relations professionnelles, le soutien social provient de tiers indépendant, humain, comme le supérieur hiérarchique. Si, globalement, il semble que la propriété contribue plus à l'engagement organisationnel, une analyse plus détaillée au niveau des dimensions révèle des différences. En effet, si cet effet de stimulation est pleinement validé pour l'engagement organisationnel affectif, cela n'est pas le cas de la dimension calculée où il apparaît au contraire que l'effet mascotte joue un effet stimulant plus important.

# Conclusion

Cette recherche sur la relation entre l'animal de compagnie et les concepts d'engagement organisationnel et de stress constitue une première étape exploratoire. Mobilisant le cadre théorique de la facilitation sociale (Zajonc, 1980), nous avons proposé au test plusieurs hypothèses intégrant quatre variables contextuelles (âge, genre, niveau de revenu et propriété).
Nos travaux montrent que l'animal de compagnie peut avoir un effet sur l'engagement organisationnel et le stress d'une partie du personnel. En cela, cet apport vient compléter les recherches soulignant le rôle à la fois social, éducatif et thérapeutique que peut jouer l'animal (Vernay, 2007 ; Herzog, 2011). Il conviendrait ici d'approfondir nos premiers résultats tant en reprenant les variables contextuelles mobilisées ici qu'en en proposant de nouvelles. En effet, plusieurs résultats demandent des clarifications. Ainsi comment comprendre l'influence de l'âge aux deux extrémités de la trajectoire professionnelle ? On peut penser que dans un contexte français, les salariés, à ces deux étapes, sont confrontés à une situation professionnelle difficile qui les fragilise. Ils auraient alors plus besoin de la présence d'un tiers porteur de soutien social. De la même manière, il conviendrait d'approfondir la compréhension des différences au niveau des dimensions des concepts d'engagement organisationnel et de stress.
L'élargissement de l'analyse pourrait amener à prendre en compte des variables liées à la personnalité des salariés. Les travaux récents (Avey et al, 2011) sur la notion de capital psychologique nous apparaissent ici intéressants. On pourrait ainsi voir en quoi l'animal de compagnie peut avoir un effet différent selon le profil psychologique du salarié. De la même manière, le contexte organisationnel peut jouer un rôle important comme le suggèrent les travaux sur le support social (Karasek et Theorell, 1990). A ce niveau, la santé économique de l'entreprise, comme le climat éthique, nous apparaissent comme des variables prometteuses. On pourrait ainsi voir en quoi le salarié se construit une vision positive de l'entreprise grâce à la présence de l'animal de compagnie.
D'autre part, il serait pertinent de procéder à des comparaisons internationales en tenant compte de la dimension culturelle. On pourrait ici voir le rôle tenu par le même animal dans des entreprises de taille comparable alors que symboliquement l'animal n'est pas perçu de la même façon. Les travaux de Afirac (2010) montrent qu'en France, rares sont les entreprises à tolérer la présence d'un animal de compagnie au travail alors qu'aux Etats-Unis, 20% des grandes entreprises la tolère.
Concernant l'outil de mesure, quelques pistes d'amélioration peuvent être avancées. Tout d'abord, malgré la rareté des individus exerçant dans les conditions exigées par la recherche, il est nécessaire

d'élargir l'observation à un panel plus important et notamment d'animaux appartenant aux salariés (ici, 30 % de l'échantillon concerné). En effet, la propriété d'un animal par le salarié s'avère décisive dans le processus d'implication et de gestion du stress. Contrairement aux Etats-Unis (Cadre emploi, 2009[18]), la France témoigne de peu d'exemples.
Une autre limite tient à l'utilisation de l'échelle du stress. L'enquête mérite d'être croisée par des facteurs comportementaux. Plusieurs items notamment ceux relatifs aux troubles du comportement, sont tributaires d'habitudes personnelles : boire du café, de l'alcool, prendre des somnifères. La réelle réponse à ces items nécessite que le panel puisse être concerné par cette conduite pour examiner précisément l'impact de l'animal sur ces habitudes de vie. Cette échelle a pu biaiser au moins partiellement nos résultats. Elle explique sûrement les faibles scores des troubles du sommeil, neurovégétatifs et du comportement, donc le score moyen de l'échelle.
Enfin, bien que l'échelle du stress (Pichené, 1995) utilisée dans notre recherche soit considérée comme l'une des plus complètes et des plus adaptées aux entreprises (Delaunois, 2001, p 49), il serait intéressant de pouvoir utiliser une nouvelle échelle de mesure du stress. La nouvelle échelle doit prétendre à des considérations académiques rigoureuses et faire l'objet d'applications scientifiques afin de faciliter les confrontations. Une échelle de type Hellemans et Karnas (1999) pourrait être administrée.
Concernant les implications managériales de cette recherche, notre recherche dévoile de nombreuses pistes. En premier lieu, il apparaît qu'autoriser la présence d'un animal de compagnie sur le lieu de travail, encore plus s'il est la propriété du salarié, augmente son engagement organisationnel pour certains profils. Plus précisément, si l'entreprise opère avec des salariées jeunes ayant un faible revenu, elle peut compter avoir un plus fort engagement organisationnel, voire fidéliser cette main-d'œuvre. Plus encore, les résultats sur le stress témoignent que la présence d'un animal de compagnie peut aider ce type de main-d'œuvre à mieux gérer des situations difficiles. Ce résultat est d'autant plus important que plusieurs travaux soulignent que les femmes sont plus souvent atteintes par des maladies chroniques que les hommes (Poirot, 2004). Cette double action à la fois sur l'engagement organisationnel et le stress dans ce contexte spécifique montre que la présence, voire la propriété d'un animal de compagnie sur le lieu de travail permet de lui faire jouer le rôle de lubrifiant social (Herzog, 2011). Il contribue à réhumaniser les relations entre les individus.
Pour finir, à l'issue de cette recherche, il est intéressant de constater que quels que soient son rôle, son temps de présence, sa fonction, son propriétaire ou son milieu d'évolution, l'animal ne laisse à aucun moment indifférent, ni le salarié, ni l'entourage proche ou éloigné de ce dernier (fournisseur, client, etc.). Il est sans nul doute un objet de recherche à explorer.

# Bibliographie

Allen K., Blascovich J., Tomaka J., Kesley R., (1991). « Presence of Human Friends and Pet Dogs as Moderators of Autonomic Responses to Stress in Women » , Journal of Personality and Social Psychology, 61, 4, p 582-589.
Avey J., Reichard R., Luthans F., Mhatre K., (2011). « Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", Human Resource Development Quarterly, 22, 2, p 127-152.
Berraho M., Neijari C., Elrhazi K., El Fakir S., Tessier J., Ouedraogo N., Mekouar S., Raiss N., (2006). « Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès », Société Française de Santé Publique, No. 18, mars, p. 375- 387.
Brunel O., Grima F., (2010). « Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement », M@n@gement, 13, 3, p 172-204.
Chapouthier G., (2004). Qu'est-ce que l'animal ?, Collection "Les petites pommes du savoir", Editions le Pommier, Paris, 55 p.
Chaudat P., Muller R., (2011) Les nouvelles organisations entre souffrance et performance, L'harmattan.
Chu-Lien Chao R. (2011), « Managing stress and maintaining well-bing: social support, problem-focused coping and avoidant coping », Journal of Counseling & Development, Summer, 89.
Delaunois M.(2001). Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'études spécialisées en médecine du travail, Université Catholique de Louvain, 60 p.
Epley N., Akalis S., Waytz A., Cacioppo J., (2008). « Creating social connection through inferential reproduction », Psychological Science, 19, p 114-120.
Evrard Y., Pras B., Roux E., Market, (2009). Fondements et méthodes des recherches en marketing, Dunod, 703 p.

[18] 1 entreprise américaine sur 5 autorise les chiens au travail.

Facco/Tns Sofres, (2010). sur le Parc des Animaux Familiers Français.
Gage M., Anderson R., (1985). « Pet ownership, social support, and stress », Journal of the Delta Society, 2, p64-71.
Guillot-Soulez C., (2009). « Stock-options et implication organisationnelle dans un contexte boursier défavorable », Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 71, janvier-mars, p. 2 – 22.
Hellemans C., Karnas G., (1999). « Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les tensions mentales », Revue Européenne de Psychologie Appliquée, No. 49,3, p. 215 – 224.
Herrbach O., Mignonac K., Sire B., (2006). « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 59, janvier-mars, p. 3 – 16.
Herzog H.(2011). « The impact of pets on human health and psychological well-being : fact, fiction, or hypothesis ? », Current Directions in Psychological Science, 20, 4, p 236-239.
Karasek R., Theorell T., (1990). «Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life", Basic Book, New York, 1990.
McConnell A., Brown C., Shoda T., Stayton L., Martin C., (2011). « Friends with benefits: on the positive conséquences of pet ownership », Journal of Personality and Social Psychology, 101, 6, p1239-1252.
Miltiades H. , Shearer J., (2011). « Attachment to pets dogs and depression in rural older adultes », Anthrozoos, june, 8, p147-158.
Meyssonnier R., (2006). « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs », Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 60, avril-juill, p48-70.
Pichené A., (1995). Dépistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire, INRS, 64 p.
Poirot M., (2004). « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises » AGRH, congrès 2004 : La GRH mesurée, 1er au 4 septembre Montréal, Canada, p. 2639 – 2662.
Porter L.W., (1974). Mowday R.T., Steers R.M, « The measurement of organizational commitment », Journal of Vocational Behavior, vol 14, p 21.
Rousseau V., Aubé C., (2010). « Social Support at work and affective commitment to the organization: the moderating effect of job resource adaquacy and ambient conditions », The Journal of Social Psychology, 150, 4, p321-340.
Sawicki F., Duriez B., (2003). « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT. », Politix, 16, 63, p17-51.
Schaubroeck J., Fink L., (1998). « Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outrepassés and role behavior: A contingency model », Journal of Organizational Behavior, p167-195.
Schmitt B., Gilovich T., Goore N., Joseph, L., (1986). « Mere présence présence and social facilitation: one more time », Journal of Experimental Social Psychology, 22, p242-248.
Taylor, S., Sherman, D., Kim, H., Jarcho, J., (2004). « Culture and social support: Who seeks it and why? », Journal of Personality and Social Psychology, 87, p354-362.
Thevenet M, (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris Editions Liaisons.
Vernay D., (2007). « L'animal tuteur de résilience ? », Colloque Enfance et Psy – Lyon.
Williams K., (2007). « Ostracism », Annual Review of Psychology, 58, p425-452.
Zajonc R., (1980). Compresence. In P. B. Paulus (Ed) Psychology of group influence, 35-60, Hillsdale, NJ: Erbaum.
Zenasni F., (2003). Psychologie de la créativité, Armand Colin.

# OU EN SONT L'AUDIT SOCIAL ET LES REFERENTIELS RH EN ALGERIE ?

***Salah DAOUDI***
Maître de Conférences
Université Oran 2
LARAFIT
salahdaoudi06@yahoo.fr

***Assya KHIAT***
Professeur, Chercheure LAREEM
Université d'Oran, Algérie
assya.khiat@gmail.com

***Nathalie MONTARGOT***
Associate Professor
Groupe Sup de Co La Rochelle
montargotn@esc-larochelle.fr

***Résumé***

ISO 9001, système de management de la qualité reconnu internationalement, propose un cadre et une méthodologie pour l'amélioration des performances organisationnelles. Si l'utilisation des référentiels, basée sur des normes pertinentes est plus que nécessaire dans un contexte de dysfonctionnement, nous connaissons cependant encore peu de choses sur les nouvelles pratiques managériales, en matière de gestion des ressources humaines, alors même que les pratiques RH auraient à gagner si elles mettaient en action les apports de l'audit social, que sont les concepts, les outils et les méthodes (Igalens & Peretti, 2011 ; Peretti, 2012 ; Dupuy, 2012 ; Thiétart, 2007).En Algérie, un certain nombre d'entreprises se sont engagées dans les processus de certification ISO et se trouvent de fait, dans un processus de changement aussi bien organisationnel que managérial. Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation sont encore peu étudiées dans le contexte algérien et méritent de s'y attarder. Dès lors, nous nous interrogeons : les pratiques RH des entreprises algériennes sont-elles dans une logique d'amélioration dictée par les référentiels? Cette hypothèse sera mise à l'épreuve du terrain par une étude qualitative auprès de gestionnaires RH et quantitative, auprès de PME. Leur expérience d'encadrement et de suivi du processus d'implantation de normes seront analysés. Des recommandations seront ensuite formulées afin d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte algérien.

***Mots clés :***

Audit Social, FRH, référentiels, normes ISO 9001, ISO 304XX

## Introduction

Les entreprises ont compte tenu du contexte de concurrence, à procéder à l'amélioration continue des produits et des prestations, il en va de leur survie et de leur pérennité. Les enjeux sont de plusieurs ordres (financier, marketing, progrès, etc.). Comment résoudre cette situation sans pour autant nuire au facteur humain. Aujourd'hui plus qu'avant, la pérennité d'une entreprise passe par le climat social de l'entreprise. Les collaborateurs deviennent des pôles de préoccupations. Comment les retenir et les fidéliser ? Quelle mobilisation ? Quelle participation ? Quelle attraction ? Quelle satisfaction ? Quel engagement ? Autant d'interrogations pour comprendre 'pourquoi' et 'comment' les collaborateurs s'engagent ou non.

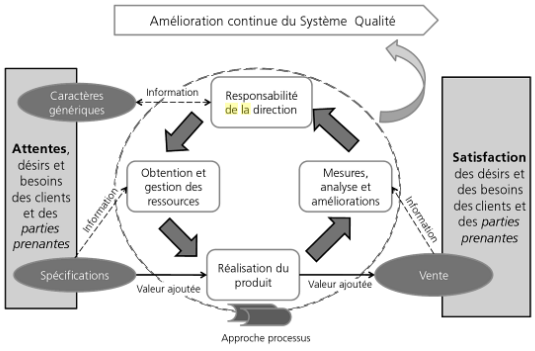
La norme ISO 9001 et l'Audit Social nous offrent un moyen d'isoler le processus RH pour en analyser les contours (recrutement, formation, carrière, salaire, conflit, bien-être, etc) et l'enrichir de concepts, d'outils et de méthodes (Cattan, Idrissi, & Knockaert, 2011) ; (Chouaib & Zaddem, 2012) ; (Dupuy, 2012) ; (Hoorebeke, 2009) ; (Igalens & Peretti, 2011).
Chemin faisant, la normalisation internationale se conjugue avec la GRH. En effet, « *L'ISO a décidé d'attribuer une nouvelle numérotation aux futurs documents à caractère normatif du domaine du management des ressources humaines»*(Jonquières, 2015, p. 1) avec la série 304XX.
En 2014, la normalisation internationale et la RH comptaient déjà à titre d'exemple, «*la* ***NF ISO 29990*** *– Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles – Exigences de base pour prestataires de services et la* ***NF ISO 10015*** *-Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation…….. La norme ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*». (Jonquières, Club ESSEC RH, 2014).
Michel Jonquières s'interroge du reste sur l'hégémonie de la mondialisation à l'américaine en comparaison à la normalisation à la française pour la RH qui recouvre « *les normes NF X50-783 –* ***Accessibilité*** *– Organismes handi-accueillants – Exigences et recommandations pour la prise en compte des handicaps dans les organismes ; NF X50-784 –* ***Promotion de la diversité*** *– Politique des RH pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations – Critères et engagements ; NF X50-902 –* ***Promotion de la diversité*** *– Mesure des effets d'une politique diversité* »(Jonquières, Club ESSEC RH, 2014).
En matière de normalisation, la RH suit un court dynamique, des résultats attendu en 2015 / 2016. Notre désir est d'apporter un regard sur le mouvement qui s'opère par rapport à cette question dans le contexte d'entreprises algériennes. Comment l'entreprise pense ses processus ? Comment agit-elle sur celui de la Ressource humaine ? Pour explorer la question, un état de l'art sur l'ISO 9001, l'Audit Social et l'ISO 304XX seront abordés. Nous tenterons d'observer sur le terrain à travers des approches qualitatives et quantitatives, l'une traitée avec le logiciel Alceste 2015, et l'autre avec Ethnos 4 pour analyser et discuter des orientations à prendre en vue d'améliorer le processus RH tout en participant à l'amélioration qualité du produit.

# 1. Normalisation internationale de la RH

## 1.1. Un appétit pour la norme ISO 9001 et l'amélioration de la qualité

Parce qu'elle formalise, planifie, organise, la norme ISO 9001 a été adoptée par nombre d'entreprises. Le fait de codifier, de donner un sens à la circulation des documents, à travailler sur des écrits, cela à permis à l'entreprise d'avoir de la visibilité, d'intervenir, d'ajuster les processus pour une amélioration continue en vue de la satisfaction clients. La norme 9001, de quoi s'agit-il ? En fait, « La norme ISO 9001recence vingt aspect d'un programme de gestion de la qualité pour les entreprises qui conçoivent, produisent, fournissent et installent des produit : la responsabilité de la direction, la documentation du système de gestion de la qualité, les achats, la conception des produits, la vérification, la formation, les actions correctives. Il s'agit de la norme la plus exigeante, avec laquelle il est relativement difficile de se mettre en conformité » (Ritzman, Renart, Krajewski, & Townley, 2010, p. 168).
Les premières normes ont été publiées en 1987 (Giesen, 2008, p. 9). La norme ISO 9001 se résume parfaitement dans le schéma suivant :

Schéma 1 : Les quatre stations décisives de l'ISO 9001




***Source :*** *(Jaccard, 2010, p. 108)*
La norme 9001 va mettre l'accent sur les collaborateurs (Jaccard, 2010, pp. 108-109) aux travers des compétences professionnelles ou métiers (savoir-faire du métier) ; les compétences déontologiques

(savoir-faire éthique et morale de la profession) ; les compétences génériques (savoir-être et savoir-faire).
Parce qu'elle repose sur l'amélioration des processus, le succès de l'approche qualité dépend en partie du choix des ressources, dont celles du personnel. En effet, « *la mise en œuvre de ISO 9001 met l'accent sur le développement et la pérennité des compétences du personnel, à tout niveau. Il stipule non seulement la formation en entreprise, mais aussi la formation « sur le tas » (learning by doing, et enfin l'acquisition de savoir, savoir-être, savoir-faire et de savoir communiquer, qui nécessitent des formations individuelles ou de l'équipe* »(Jaccard, 2010, p. 9) ;(Brandenburg & Wojtyna, 2011) ; (Guillemin & Trabelsi, 2008) ; (Cattan, Idrissi, & Knockaert, 2011) ; (Mougin, 2001) ; (Haegel, 2010) ; (Peretti, Tous Talentueux, 2011) ; (Peretti, Gestion des ressources humaines, 2014). Si la norme établit des documents et des procédures, l'Audit Social tentera d'en vérifier si les pratiques sont conformes aux normes établies.

## 1.2. La norme ISO 9001 et les effets sur la gestion ressources humaines

La norme ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En décembre 2011, les statistiques de l'évolution des certifications à l'échelle mondiale montrent l'existence d'un peu plus d'un million d'entreprises certifiées dans 178 pays[19] (ISO Survey, 2011). Ceci représente une hausse de 53% comparée aux statistiques de 2004. En Algérie, les chiffres dont nous disposons donnent le nombre de 540 entreprises certifiées à la norme ISO 9001 jusqu'à fin 2013.[20]L'adoption massive de la norme ISO 9001 suscite des interrogations quant aux implications et effets de la mise en œuvre sur les performances des entreprises (Boiral, O., & Roy, M. J. (2007) et sur la gestion des ressources humaines. Même si les versions précédentes de la norme n'ont pas accordées beaucoup d'importance à la gestion des ressources humaines, la version 2000 est considérée comme une révolution en grande partie pour l'intérêt qu'elle accorde à cette fonction. Reconduisant les mêmes exigences dans la dernière version de 2008, la norme consacre un chapitre (§.6) entier aux aspects touchant à la gestion des hommes et à leur incidence sur la qualité des offres de l'entreprise.

## 1.3. La gestion des ressources humaines dans la norme ISO 9001

Avant qu'ils soient intégrés dans les exigences, la norme fait référence aux aspects des ressources humaines dans au moins trois de ses principes de base : le leadership, l'implication individuelle et l'écoute du client. Ensuite, la norme regroupe l'essentiel des exigences relatives aux ressources humaines et aux conditions de travail dans un chapitre. Compte tenu de ces exigences, quels sont alors les effets de leur mise en œuvre dans les PME algériennes ? C'est ce que traiterons dans le point trois de cette communication.

## 1.4. De la norme ISO 9001 à l'Audit Social

Les processus étant au cœur de la démarche qualité, voyons comment l'Audit Social va concourir à perfectionner par les concepts, les outils et les méthodes les processus RH au profit des collaborateurs ? Mais auparavant voyons comment agit l'Audit Social dans le contexte RH ? Dans son manuel d'Audit du Management des Ressources Humaines (MRH), (Meignant, 2009) développe toute une panoplie de fiches d'audits, l'idée étant de faire évoluer le processus RH dans sa phase stratégique, la conduite du changement en vue de motiver et d'impliquer, une manière de développer l'initiative, créativité et la reconnaissance des collaborateurs.

## 1.5. A propos de la norme internationale ISO 304 XX

Ce que la norme internationale ISO 304 XX apportera à la GRH est récapitulé dans le tableau suivant

[19]ISO Survey, 2011
[20]ISO Survey, 2013

**Tableau 1 :** ISO 394XX et GRH

| Numéro | Libellé |
|---|---|
| ISO NP 30400 | Gestion des ressources humaines – Terminologie |
| ISO CD 30405 | Gestion des ressources humaines – Lignes directrices relatives au recrutement |
| ISO TR 30406 | Gestion des ressources humaines - Gestion par l'employabilité durable du personnel |
| ISO TS 30407 | Gestion des ressources humaines – Coût du recrutement |
| ISO AWI 30 408 | Gestion des ressources humaines – Gouvernance humaine – La dimension humaine partie importante de la stratégie des entreprises – Lignes directrices |
| ISO NP 30409 | Gestion des ressources humaines – Workforce planning – Planification des effectifs ( ?) |

Rappel : AWI = approved new work item,
NP = new proposal,
TS = technical specification,
TR = technical report,
CD = committee draft

**Source :** (Jonquières, Normalisation News, 2015, p. 1)
Il convient de constater que l'apport porte essentiellement sur les aspects de terminologie, de méthodologie du recrutement, d'employabilité, de coût de recrutement, de gouvernance humaine, et de planification des effectifs.

Reste à savoir comment une normalisation peut se conduire sur le terrain ? Une étude qualitative menée auprès de gestionnaires RH et une étude quantitative menée auprès de PME appliquant un référentiel vont éclairer la question.

# 2. Etude empirique qualitative : la perception des référentiels RH par les gestionnaires en Algérie

Nous présentons ci-après la méthodologie utilisée (2.1) puis présentons les principaux résultats (2.2).

## 2.1. Méthodologie

Nous avons opté pour une approche qualitative centrée sur les discours de professionnels de la fonction RH. Ce choix méthodologique se justifie par l'objet de recherche qui vise à chercher du sens, comprendre des représentations et interpréter des comportements dans un contexte particulier (Wacheux, 1996). Une grille d'entretien a été centrée sur les pratiques RH au quotidien et la perception des normes et référentiels.

Le *corpus* est composé d'entretiens semi-directifs qui ont été menés jusqu'à saturation. L'échantillon est composé de 20 professionnels, DRH, DAF, chargés de recrutement et de formation de différentes entreprises publiques (6 individus) et privées de grande taille (14 individus) émanant de différents secteurs représentatifs du bassin oranais (transport, assainissement, BTP, industrie gazière, banques, assurances, Hôtellerie).

L'outil *Alceste* (pour Analyse des Lexèmes Co-occurrents dans les Enoncés Simples d'un Texte) dans sa version 2015, nous a semblé pertinent, de par sa grande capacité de traitement, sa pertinence à traiter des représentations ainsi que la qualité et fiabilité de ses résultats (Kalampalikis, 2003). Ce logiciel d'analyse discursive vise à dégager des postures énonciatives, indépendamment du « contenu » (sémantique) du texte. Il n'impose donc pas d'identifier en amont des variables de partition pour interpréter le *corpus*. En ce sens, il garantit l'objectivité d'une méthode purement algorithmique dont *« les données sont traitées sans a priori sur les catégories à découvrir »* (Fallery et Rhodain, 2007, p.6).

Le traitement statistique des discours par le logiciel *Alceste 2015* consiste à segmenter le corpus, le répartir et le classifier par une méthode hiérarchique descendante. Les caractéristiques lexicométriques du corpus, avant et après lemmatisation sont tout à fait acceptables, comme l'indique le tableau 3 et permettent d'analyser les classes obtenues

**Tableau 3 : Caractéristiques lexicométriques du *corpus* analysé par *Alceste 2015***

| **Analyse du vocabulaire** , | **Corpus** |
|---|---|
| Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i) | 20 |
| Nombre total de formes contenues dans le corpus | 37 604 |
| Nombre de formes distinctes | 4 469 |
| Fréquence moyenne par forme | 8 |
| Nombre d'hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus) | 2 187 |
| **Analyse du vocabulaire après lemmatisation** | |
| Nombre de formes réduites | 682 |
| Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.) | 394 |
| Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e) | 878 |
| Pourcentage de richesse du vocabulaire | 98,46 |

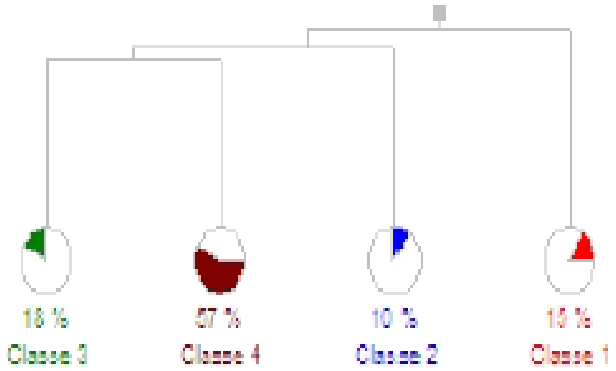
Source : Rapport détaillé *Alceste 2015* issu du traitement

## 2.2. L'interprétation des univers sémantiques issus du traitement statistique des données textuelles

La double classification descendante hiérarchique se base sur les 878 unités de contexte élémentaires (U.C.E.) définies, 81 % ont été associées aux classes. Seule cette partie stable est dégagée pour décrire les résultats. Elles sont réparties en 4classes numérotées suivant leur ordre d'apparition lors du traitement. Chaque univers sémantique a été interprété.

Le processus de recrutement est caractéristique de l'univers sémantique de la classe 1 (15 % des u.c.e). Il est subdivisé en une classe (la classe 2,10 % des u.c.e) centrée sur les certifications et référentiels. Cette classe se subdivise elle-même en deux, avec la classe 3 (18 % des u.c.e) traitant des valeurs de l'entreprise et la classe 4 (57 % des u.c.e) faisant référence à la gestion de la fonction RH. L'arbre de classification est produit en figure 1.

Figure 1 : Arbre de classification




L'analyse des résultats est orientée autour de trois axes : le quotidien des gestionnaires RH tourné vers le recrutement (2.2.1), un manque de connaissance des référentiels (2.2.2) et une opinion mitigée concernant leurs bénéfices (2.2.3).

### 2.2.1.- Une fonction recrutement débordée par une contrainte règlementaire

Dans le secteur étatique, une forte centralisation des processus et des contrôles ressort des discours, au niveau de la Direction Générale de la fonction publique à Alger, et au niveau local par *les « inspections de la fonction publique qui font le contrôle »* (Répondant 1). En conséquence, *« nous n'avons rien à inventer ici, nous avons qu'à exécuter des tâches bien planifiées »* (Répondant 2). Le recrutement est par ailleurs centralisé. *« Ils nous offrent les postes budgétaires ouverts pour notre établissement, […] ils nous précisent cinq administrateurs, deux attachés d'administration, vingt ou trente ouvriers professionnels »* (Répondant 1).

Quelles soient publiques ou privées, les entreprises soulignent le rôle central de l'ANEM (Agence nationale de l'emploi), un établissement placé sous la tutelle du ministère du travail et de la sécurité sociale. Tout employeur public ou privé est tenu de lui notifier préalablement les offres d'emploi. *« On passe par l'ANEM c'est réglementaire »* (Répondant 2). Cependant, les candidatures envoyées par l'ANEM ne sont pas souvent en lien avec l'offre et alourdissent le travail des gestionnaires. *« On est submergés par les CV qui sont transmis par l'ANEM, qui malheureusement à son niveau ne fait pas son travail de filtrage ! Malgré les conditions qui sont posées dans notre offre d'emploi et qui sont clairement définies noir sur blanc »* (Répondant 3).

### 2.2.2.- Une méconnaissance des référentiels RH prégnante dans les discours

Les référentiels laissent les répondants fréquemment dubitatifs. *« Les référentiels pour les pratiques RH, non je ne connais pas »* (Répondant 3). Seuls 4 sur 20 en ont une vision claire. *« Les référentiels emplois et compétences représentent le passage obligé de toute structure qui prévoit d'instituer, en son sein, une gestion des ressources humaines performante et capable d'accélérer son action de modernisation »* (Répondant 18).Lorsque les référentiels sont appréhendés, ils sont plutôt perçus comme des outils tournés vers la satisfaction des parties prenantes en raison d'une pression concurrentielle. *« Ce que cela rapporte à la société ? Je pense que c'est surtout pour les sociétés qui ont de la concurrence »* (Répondant 2).
Si les référentiels sont liés à l'amélioration des processus et leur évolution, pour autant, la certification ne semble pas le moyen privilégié pour atteindre une optimisation des processus et une amélioration du professionnalisme des gestionnaires. *« Je pense qu'on peut le faire sans être certifié, à l'intérieur de la société on peut améliorer notre processus, on peut travailler selon des normes pas spécialement selon les référentiels mais selon des normes que nous fixons »* (Répondant 2). Plusieurs répondants font d'ailleurs état d'une certification non renouvelée en raison de contraintes budgétaires. *« Actuellement, nous n'avons pas de certification en vigueur, mais ceci ne nous empêche pas de travailler toujours sur la base, dans l'esprit des normes »* (Répondant 3). Même en l'absence d'audit de certification, *« on voit s'il y a un dysfonctionnement, on essaye de régler le problème sans passer par l'audit »* (Répondant 3).

### 2.2.3.- La normalisation est perçue positivement mais des freins demeurent

Les normes sont mises en lien avec les méthodes, *« les procédures bien définies, claires et nettes »* (Répondant 2), l'organisation et la gestion de l'information. *« La normalisation permet à toute organisation de fonctionner sur la base de standards qui ont fait l'objet de travail de réflexion, de recherche »* (Répondant 3).Elle s'appuie sur des individus et s'inscrit dans un collectif professionnalisé, *« si vous ne travaillez pas avec vos référentiels, vous ne trouverez pas la même pratique pendant deux ou trois jours continus, ce sera du jour au jour, en fonction de notre état mental, notre état physique, votre degré d'intégration dans le groupe »* (Répondant 13).

La normalisation est également perçue comme contraignante. Il s'agit pour les gestionnaires d'une surcharge de travail, une nouvelle rigidité et une bureaucratisation. *« Trop de paperasse, trop de papiers. Il n'y a pas de flexibilité, lorsqu'on est certifié, on ne peut pas sauter d'étapes, il faut vraiment suivre les étapes telles qu'elles sont »* (Répondant 2). Sans une réelle volonté individuelle, cette normalisation semble vouée à l'échec. Chaque acteur du système doit être motivé et compétent. *« Quelles que soient les certifications qu'on aura, ça ne va rien donner, il faut la volonté des gens pour mettre en pratiques ces référentiels »* (Répondant 1).

L'étude qualitative exploratoire a mis en lumière les difficultés de perception des référentiels et des freins évoqués par les gestionnaires RH d'entreprises publiques et privées. Il a été décidé de poursuivre l'étude par une enquête quantitative, portant sur des PME en Algérie appliquant une norme certifiée : ISO 9001.

## 3. Perception des apports de la certification ISO a la fonction RH : approche empirique aupr7s de quelques PME en Algérie

En Algérie, un programme national de mise à niveau a été engagé à partir des années 90 par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à se doter du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. Nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse sur les effets et implications de cette norme sur la fonction RH dans les PME algériennes, peu ou pas du tout étudiés. Pour répondre à la question des apports de la norme ISO 9001 à la gestion des ressources humaines dans le cas

Algérien, nous nous appuierons sur les résultats d'une étude que nous avons réalisée auprès de dix (10) entreprises certifiées à cette norme dans la région ouest[21], durant l'année 2014.

## 3.1.- Méthodologie de l'étude

### 3.1.1.- L'échantillon d'entreprises

Toutes les entreprises sélectionnées sont certifiées ISO 9001 depuis au moins trois ans, ce qui nous laisse supposer que le système a été opérationnel pendant une période minimale pour produire des effets sur le fonctionnement de l'entreprise. Les entreprises sont des PME dont le personnel varie entre 55 et 140 employés. Le secteur industriel est majoritairement représenté par 7 entreprises (70%), deux (2) entreprises sont dans les services (20%) et une (1) dans le secteur du BTPH (10%).

### 3.1.2.-Profils des interviewés

Nous avons ciblés deux catégories de personnes : les chefs d'entreprise et les responsables ressources humaines. Ce choix s'explique par la vision d'ensemble du premier manager ensuite du premier responsable des ressources humaines pour les questions spécifiques à cette activité. Nous nous sommes également assuré que les deux profils interviewés étaient en fonction avant l'entame du projet de certification et qu'ils ont participé au processus de mise en place du système qualité. Ce dernier élément nous garantit l'aptitude des interviewés à évaluer les différents changements apportés par le projet qualité.

### 3.1.3.- Déroulement des entretiens

Pour la collecte des données, nous avons opté pour des entretiens de type« semi-directif » Pinçon, M., & Pinçon-Charlot, M. (1991), avec un guide d'entretien, divisé en deux parties : la première est destinée essentiellement au manager de l'entreprise et la deuxième au responsable des ressources humaines, concernant les aspects spécifiques à la fonction RH. Nous livrons ici la synthèse des entretiens que nous avons réalisés avec les chefs d'entreprises et les responsables RH, chacun ayant été rencontré séparément. Ce sont beaucoup plus des dialogues que nous avons menés avec eux, afin de bien comprendre les changements intervenus au sein de chaque entreprise, notamment par rapport à la fonction RH, tout en gardant le fil conducteur de notre guide élaboré à cet effet. Les entretiens se sont déroulés dans une atmosphère cordiale, en dehors des heures de bureau, loin du cadre de travail, pour certains.

## 3.2.- Résultats de l'enquête de terrain

### 3.2.1.-Synthèse des entretiens avec les chefs d'entreprises

Nous avons posé trois questions aux chefs d'entreprises. La première concerne la motivation principale qui les a poussés à aller vers a certification ISO. 70% des réponses ont cité les pressions de partenaires externes à l'entreprise (clients directs, partenaires étrangers, entreprises nationales du secteur de l'énergie…). Il fallait donc répondre à cette pression, qui, dans un premier temps était perçue comme une simple formalité. 20% des interviewés ont cité la volonté de moderniser leur organisation et mode de gestion quitte à accepter plus de transparence dans leur gestion. Enfin, les autres répondants semblent ne pas être très séduits par cette démarche contraignante, coûteuse et qui engage l'entreprise vers un changement brusque d'une gestion orale quasi-totale, à une formalisation pléthorique, sous couvert d'exigence du marché.

La deuxième consistait à nous leur livrer leurs perceptions des changements intervenus dans leur entreprise après la certification ISO. La quasi majorité des chefs d'entreprises a reconnu que celle-ci a rapporté plus de bienfaits qu'ils ne l'escomptaient. Au niveau interne, ils découvrent leur entreprise sous un angle nouveau : organisation relativement formalisée, clarification des responsabilités des employés, implication sensible et perceptible de ces derniers et amélioration de leur savoir-faire grâce à la formation. Au niveau externe, ils ont obtenu une reconnaissance de la part de leurs clients et fournisseurs d'une part, et d'autre part enregistré une amélioration effective et concrète de la qualité de leurs produits et prestations, ce qui se traduit au plan marketing par un meilleur positionnement de l'offre et une image consolidée.

Enfin, concernant la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances de l'entreprise, la majorité des chefs d'entreprises déclarent une amélioration sensible sans citer d'indicateurs particuliers.

[21] Etude qualitative réalisée entre 2014 et 2015

Ils se fient beaucoup plus à leur expérience et jugements personnels pour apprécier les changements intervenus dans l'organisation. Selon leurs réponses, une des sources d'évaluation des performances provient des audits annuels de surveillance ou des audits de renouvellement de la certification, qui sont l'occasion d'avoir un regard externe d'expert, sur le fonctionnement de l'entreprise en conformité avec les exigences de la norme. C'est en ce sens que nous affirmons que ce sont les exigences de la norme ISO 9001 qui sont le moteur des changements organisationnels et managériaux dans les organisations certifiées. Comme l'ont déjà souligné quelques auteurs, (Boiral, O., & Roy, 2007 ; Casadesús, M., & Karapetrovic, 2005), certains chefs d'entreprises déclarent que leur appréciation de la performance de la fonction RH se fait beaucoup plus sur le terrain, une sorte de ressenti qui possède autant d'importance que des indicateurs de performance. Ils soulignent également une amélioration du climat social, qu'ils lient souvent à une meilleure communication interne et une efficacité dans la gestion des processus de /recrutement. Ils relèvent également les aspects positifs de la formation du personnel par l'amélioration de leurs connaissances et surtout, par une implication des collaborateurs. Enfin, ils soulignent un aspect contraignant pour les chefs d'entreprises, l'abondance de « paperasse ».

### 3.2.2.- Synthèse des entretiens avec les responsables RH et recommandations

Compte tenu des exigences de la norme ISO 9001, nous avons privilégié cinq axes de discussion avec les responsables des structures RH, afin de rapporter de manière la plus fidèle possible, leurs perceptions des changements et des pratiques de gestion au niveau de cette fonction.

**Le rôle de la fonction RH** : les responsables RH sont unanimes au moins sur un aspect : c'est la norme ISO 9001 qui a donné un statut particulier à la fonction et permis au responsable en charge de cette structure, d'exercer une certaine autorité au sein de l'organisation. La certification a permis de donner une position privilégiée à la RH et une reconnaissance de son rôle dans l'entreprise. Ceci a conduit à une élévation de la motivation des employés suite à l'intérêt qu'on leur a porté, notamment au travers des modalités d'implantation du système qualité : description et reconnaissance de leur savoir-faire à travers les procédures de travail. Comme l'ont montré les études réalisées dans ce domaine (Lambert et Ouédraogo, 2006), cela s'est traduit non seulement par une amélioration des connaissances des employés, mais également par la facilitation de l'intégration des nouvelles recrues, puisque les méthodes et procédures de travail sont transcrites et qu'il suffit alors d'en prendre connaissance.

**L'apport de la formation** : la majorité des répondants, soit environ 80%, reconnaissent que c'est la mise en œuvre de la norme ISO qui a également imposé la formation, comme instrument d'acquisition et d'amélioration des savoirs faire des employés, renforçant ainsi leur implication et leur motivation au travail. Les responsables expliquent qu'ils ne font plus de la formation parce qu'il faut respecter la règlementation en cours, mais qu'elle est l'expression de besoins identifiés par des procédures d'évaluation, au sein des différents structures de l'organisation. Pour le reste des interviewés, ils déclarent que l'entreprise réalisait des actions de formation dont le montant annuel était variable. L'amélioration des connaissances des employés, à travers le plan de formation, devient ainsi un indicateur dans l'évaluation du processus d'amélioration lors des audits de surveillance.

**L'environnement travail** : les responsables RH ont reconnu que la certification de l'entreprise a introduit un nouvel état d'esprit aussi bien au niveau de l'encadrement qu'au niveau du reste des employés pour 60 % d'entre eux. Ce bénéfice de la certification facilite donc le travail en équipe par une délimitation précise des tâches de travail des uns et des autres sur la base de la cartographie des processus de l'organisation, des procédures, instructions de travail et modes opératoires. Pour le reste, ils affirment qu'il est difficile pour eux d'évaluer cet aspect, néanmoins, la certification a créé une certaine ambiance qui a conduit à une amélioration substantielle de l'environnement de travail inculquant ainsi aux employés le réflexe de la qualité et du travail bien fait.

**La communication interne** : sur cet aspect aussi, les responsables RH sont divisés ; pour soixante pour cent des responsables RH, la communication interne a apporté beaucoup à l'entreprise en ce sens qu'elle a amélioré le climat social d'une part et d'autre part, elle a permis de développer la relation d'appartenance de l'employé à l'entreprise. Ce dernier ressent une véritable considération de la part de la direction par l'entretien du lien permanant avec lui, à travers les informations qu'elle diffuse. Les responsables RH ont souligné par contre que la communication a amélioré les relations entre les employés puisque qu'elle crée les occasions d'échanges entre eux. Pour 20 %, des responsables RH, ils ne sentent pas clairement l'apport de la communication interne aussi bien pour l'organisation que pour employés. Ils déclarent ne pas déceler un changement conséquent des comportements des employés.

Enfin, certains déclarent pratiquement qu'il n'y a pas de changement sur cet aspect par rapport à la période d'avant la certification.

**L'apport de la fonction RH à l'organisation de l'entreprise** : la dernière question est relative à leur perception des apports organisationnels et managériaux de cette fonction à l'entreprise. Le traitement et la synthèse des réponses nous permet de livrer un certain nombre de constats soulevés par la majorité des interviewés. Tout d'abord, une vision nouvelle de leur mission : le chef d'entreprise et l'encadrement en général reconnaissent à la fonction RH un rôle privilégié. Ensuite, l'implantation du système qualité au sein de l'organisation a permis d'assoir une organisation relativement formalisée : organigramme, fiches de postes, rapports, revues de direction, ce qui facilite leur travail. Ils sont unanimes à déclarer que la certification selon la norme ISO 9001 les a renforcés dans leur fonction et leur a permis d'exercer pleinement les différentes missions qui leur sont dévolues, les audits de surveillance venant donner encore plus de poids au statut de la fonction des ressources humaines. Enfin, ils soulignent la prise en compte de l'importance de la formation au sein de l'entreprise.

L'étude menée auprès de quelques PME algériennes certifiées selon la norme ISO 9001 nous permet d'affirmer que le moteur du changement dans l'entreprise est la mise en conformité avec les exigences de la norme, qui permettent à la fonction RH d'émerger et d'avoir un statut particulier au sein de l'organisation. Les responsables reconnaissent les effets positifs de la certification, mais soulignent souvent son aspect contraignant en raison de la « paperasse » qui en découle, d'une part, et d'autre part par les résistances engendrées dans l'organisation.

**Recommandations :** Les recommandations reposent, à notre sens sur une approche ascendante issue du terrain à partir d'un *benchmark* visant à identifier les facteurs clés de succès d'implantation du référentiel ISO dans les entreprises les plus performantes, ainsi que les défaillances et les obstacles effectifs. De plus, l'accompagnement des entreprises dans des processus de professionnalisation de la GRH et de montée en qualification des responsables et des cadres par la formation et le coaching renforcera le succès des démarches entreprises. Enfin, renforcer et faire évoluer le dispositif actuel d'assistance aux entreprises à travers l'ANDPME (Agence Nationale pour le Développement de la PME) pourrait constituer une incitation et source de motivation pour les chefs d'entreprises, potentiellement intéressés par les dispositifs de normalisation.

## Conclusion

Quelles conclusions quant à l'apport des normes ISO 9001 aux ressources humaines dans les PME enquêtées ? Tout d'abord, nous relevons que dans nos lectures sur les expériences et travaux réalisés dans ce domaine, il y a une grande similitude des constats et d'apports des normes ISO à la fonction RH. Nous renvoyons pour cela aux travaux de Boiral, O., & Roy, M. J. (2007), Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2006), Sampaio, P et al. (2009), Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). Malgré les multiples résistances à l'introduction des normes ISO, dans l'entreprise algérienne, il va sans dire que celles-ci ont apporté des changements significatifs.

Les études qualitatives et quantitatives menées se complètent et converges. Il apparait que la normalisation permet l'évolution des processus et une approche réflexive fondamentale concernant sa construction. Il est notable de constater que la fonction formation par exemple, parent pauvre d'une fonction RH accaparée par le recrutement, arrive à émerger et à pleinement jouer son rôle. Les processus et le professionnalisme des gestionnaires en sont renforcés, contribuant ainsi à une optimisation de la communauté de travail et à une mutation qualitative d'une fonction RH, simple administration du personnel à une diversification des fonctions GRH intégrées.

La fonction RH semble à même d'influencer le comportement du personnel afin de diffuser une culture organisationnelle qualité, mesurable. La mise en place de référentiels consiste enfin une réelle opportunité. Les chefs d'entreprises, dans leur majorité, estiment que la norme ISO 9001 a cassé les barrières de résistance à une organisation formalisée, à la délégation de pouvoirs et leur a ouvert la voie vers plus de transparence dans la gestion de leurs entreprises.

Cette démarche de référencement présente cependant des limites sur un plan humain et organisationnel. Tout d'abord, la direction des ressources humaines, acteur important du changement, doit pouvoir vivre dans la sérénité cette évolution et être pleinement apte à se mesurer aux enjeux. Les nombreuses difficultés exprimées face aux nouvelles contraintes doivent être entendues et les freins levés. Sur un

plan organisationnel, la normalisation implique une démarche qui s'inscrit dans le temps et passe par une planification budgétaire, humaine et technique à prendre en compte, faute de faire tomber le processus en désuétude. Cette première investigation sur la perception des apports des normes à la fonction RH, dans quelques PME algériennes, comporte un certain nombre de limites et doit être affinée par un travail d'enquête plus approfondi, pour une meilleure contribution à la connaissance de la gestion des ressources humaines.

## Bibliographie

Boiral, O., & Roy, M. (2007, 2). Integration rationales and organizational impacts. *International journal of Operations é Production Management* , pp. 226-247.
Brandenburg, H., & Wojtyna, J. P. (2011). *L'approche processus : mode d'emploi.*Paris: Eyrolles.
Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2005, 16(1) 1). An ampirical study of the benefits ans costs of ISO 9001 : 2000 compared ISO 9001/2/3/. *Total Quality Management & Business Excellence* , pp. 105-120.
Cattan, M., Idrissi, N., & Knockaert, P. (2011). *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel.* Paris: Eyrolles.
Chouaib, A., & Zaddem, F. (2012). LE CLIMAT ÉTHIQUE AU TRAVAIL : POUR PROMOUVOIR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DE CONFIANCE. *CRAIN INFO* , pp. 53-70.
Dupuy, A. (2012). *Audit social et conformité.* France: Books On Demand.
Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse des données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVI ième Conférence de l'Association Internation de Management Stratégique IAMS* (pp. 1-16). Montréal: AIMS.
Giesen, E. (2008). *Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale adaptée à la recherche.* France: IRD Editions.
Guillemin, T., & Trabelsi, M. (2008). *Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur - vers un management par le processus.* Paris: Dunod.
Haegel, A. (2010). *toute la fonction ressource Humaine.* Paris: Dunod.
Hoorebeke, D. v. (2009, Avril). Le Comprortement responsable des salariés au travail : une investigation théorique. *CIRANO* .
Igalens, J., & Peretti, J. M. (2011). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils* (éd. Eyrolles). France: Eyrolles.
Jaccard, M. (2010). *Objectif de la qualité : introduction au système de management de performance et de durabilité.* PPUR Presses polytechniques.
Jonquières, M. (2014, Décembre mardi). Club ESSEC RH. *La normalisation vecteur d'évolution de la fonction Ressource Humaines* . Paris, 75 000, France: ESSEC.
Jonquières, M. (2015, Janvier 21). Normalisation News. *Normalisation internationale et GRH*. Paris, 75 000, France: ESSEC.
Kalampalikis, N. (2003). L'apport de la méthodologie Alceste qans l'étude des représentations sociales. Dans A. J.C, *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 147-163). Paris: Editions Erès.
Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2006, 7). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus. *Revue Française de gestion* , pp. 15-35.
Meignant, A. (2009). *Manuel d'Eudit du Management des ressources Humaines : méthodes auditmrh.* Paris: Dunod.
Mougin, Y. (2001). *Processus : les outils d'optimisation de la performance.* Eyrolles.
Peretti, J. M. (2014). *Gestion des ressources humaines* (éd. 19ème édition). Paris: Vuibert.
Peretti, J. M. (2011). *Tous Talentueux.* Paris: Eyrolles.
Pinçon, M., & Pinçon-Charlot, M. (1991, 1). Pratiques d'enquête dans l'aristocratie et la grande bourgeoisie : distance sociale et conditions spécifiques de l'entretien semi directif. *Génèses* , pp. 120-133.
Ritzman, L. P., Renart, J., Krajewski, L. J., & Townley, C. (2010). *Management des opérations : principes et applications.* Pearson Education france.
Sampaio, P., Savaiva, P., & Guimaraes Rodriguez, A. (2009, 1). Certification research : questions, answers and approaches. *International Journal o Quality & reliability Management*, pp. 120-133.
Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion.* Paris: Economica.
*Sites web :*
ISO Survey, 2011 (http://www.iso.org/iso/iso-survey2011.pdf)
ISO Survey, 2013 ( http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip

# DES RAISONS DU TURN OVER EN CHINE ET DES REPONSES DES EIE

**Michelle DUPORT**
CORHIS - ORHA
Université Paul Valéry-Montpellier 3
michelle.duport@univ-montp3.fr

### *Résumé*
La question de l'attraction, de la rétention et de la fidélisation est, aujourd'hui, hautement stratégique et constitue le cœur de la fonction RH dans les EIE implantées en Chine.
Cette communication s'intéresse aux raisons d'un turnover hors norme et recense à partir d'études de cas l'évolution des solutions mises en œuvre par les DRH en fonction de l'évolution de leurs propres perceptions du phénomène. Elle montre que l'explication culturaliste sous l'angle d'une spécificité de la personnalité des employés chinois et de leurs attitudes au travail est illusoire. Elle conclut sur la nécessité d'une réponse organisationnelle soucieuse de l'altérité.

### *Mots clés*
Chine, GRH, Rotation et fidélisation des personnels

## Introduction
Dans une étude prospective, publiée en 2013, sur le turnover à l'échelle mondiale, le Groupe Hay estime qu'en 2018, 200 millions de salariés devraient changer d'entreprise. Ce phénomène de mobilité ne cesse de s'amplifier depuis 2010 et l'on comprend que les grands cabinets de consultants multiplient les enquêtes et ont fait de la rétention des talents leur produit phare. La question de l'attraction, de la rétention et de la fidélisation est, aujourd'hui, hautement stratégique et constitue le cœur de la fonction RH.

Dans le monde, la Chine fait office de précurseur dans la pratique du « job hopping », commune dès le début des années 2000 et se distingue par l'ampleur de la rotation de l'emploi qui peut atteindre 80% dans certains secteurs (Duport 2010, Usine Nouvelle, 2013). Si globalement la tendance est à la stabilisation, ce phénomène persiste suffisamment pour que la rétention des talents soit devenue un enjeu majeur des DRH des Entreprises à Investissement Étranger (EIE) —filiales étrangères— implantées en Chine. Démunies face à leur incapacité à retenir les personnels, les EIE ont tenté de comprendre les motivations au départ et ont conclu à l'explication culturelle, à une spécificité de la personnalité des employés chinois et de leurs attitudes au travail.

Les observations que nous menons en Chine depuis 16 ans, nous ont permis de mettre en évidence plusieurs raisons au turnover. Ces raisons sont effectivement d'ordre culturel si l'on entend par culture un contexte spécifique historique, économique, et socio-politique mais aussi d'ordre organisationnel.

Notre travail est basé sur une approche ethnographique et sur des études de cas. Il s'intéresse aux pratiques et à la recherche du sens de l'action, pour cela il intègre la dimension contextuelle et la connaissance des facteurs environnementaux ; historiques, économiques et socio-politiques. Nous nous appuyons sur les observations itératives que nous menons en Chine depuis 2005[22] et qui regroupent 135 visites d'entreprises mêlant filiales occidentales (75,55%) et entreprises chinoises (24,5%) et 246 entretiens[23].

Le processus itératif de recueil a permis la visite de certains sites à plusieurs reprises et sur une double localisation, la Côte Est (Shanghai, Suzhou, Pékin, Tianjin, Shenzhen) et plus à l'ouest dans les terres (Chengdu, Xi'an, Nankin) mais aussi d'observer l'évolution des pratiques RH. L'analyse longitudinale a

[22] Ces observations sont conduites en Chine depuis 2005 dans le cadre d'un séminaire annuel de management comparé des ressources humaines
[23] cadres de nationalité diverses principalement occidentaux et chinois

été complétée par une démarche diachronique d'analyse de l'évolution des formes d'organisation des entreprises chinoises (approche documentaire, analyse réglementaire, réformes…).

## 1. Le turn over : un quiproquo réciproque

En Chine l'attraction et la rétention sont les préoccupations premières des DRH, de ce fait il existe une littérature abondante sur ces questions. Beaucoup d'études s'appuient sur le point de vue des DRH, majoritairement occidentaux expatriés dans les filiales et adoptent une approche essentiellement culturaliste. Ces études sont alimentées et alimentent la construction d'une supposée culture nationale « orchestrée autour du manque de qualification, de compétence, de culture managériale, de loyauté, de fidélité auquel se rajoutent des éléments explicatifs de la culture chinoise comme le confucianisme, l'importance de la perte de face et celle des réseaux » (Duport, Janicot, 2013).

Nous avons, dans des travaux précédents, montré l'impéritie du suremploi de la variable culturelle et la non pertinence des résultats qui en découlent (Duport, 2010). Rowley et Lewis (1996) qualifient « d'entreprise hasardeuse » le fait d'isoler et de comparer des attributs culturels spécifiques. Rowley et Benson (2000, 2002) invitent à élargir les approches en posant la question : Toutes les différences managériales et sociétales peuvent-elles être expliquées en terme d'attitudes des personnes[24] ? Tipton (2007) incite à se méfier des analyses basées sur les valeurs (asiatiques, américaines…) et rappelle que les historiens sont très sceptiques sur les explications basées sur la permanence de facteurs culturels immuables comme « les traditions chinoises ou asiatique » ou « les valeurs chinoises ».

Analyser et comprendre les raisons du turn over en Chine suppose donc de dépasser d'élargir l'horizon et notamment de confronter les deux points de vue ; celui des employeurs et celui des collaborateurs.

## 2. Le turn over selon l'employeur : un point de vue essentialiste et des réponses inadaptées

Dès l'installation des EIE en Chine les DRH expatriés ont été désorientés par la volatilité des personnels. Ils ont expliqué leur incapacité à conserver les effectifs recrutés par des traits culturels propres aux chinois : notamment le « manque de loyauté », « l'avidité » et « l'âpreté au gain ». "Les salariés chinois veulent tout, tout de suite : une augmentation, un poste de direction", constate Jean-Michel Vallin président de l'équipementier Faurecia pour la Chine (Usine Nouvelle, 2013). Jusqu'en 2010 il était fréquent d'entendre à propos des employés « qu'ils n'hésitent pas à partir du jour au lendemain pour cinq euros de plus ». Depuis la crise de 2008, nous constatons que ce discours s'est raréfié notamment du fait que nos interlocuteurs DRH sont désormais chinois comme nous le verrons ultérieurement.

Les taux de turnover varient considérablement selon les secteurs, la dernière enquête de Aon Hewit menée en 2014 et portant sur l'année 2013 montre que les secteurs les plus touchés sont le commerce de détail, les hautes technologies et les produits de consommation dont les taux sont respectivement de 30.3%, 23.2% et 19%.
Plus de 40% des entreprises que nous avons rencontrées déclarent que le recrutement arrive en tête de leurs priorités. L'une d'elle spécialisée dans la restauration des entreprises déclare, en 2010, recruter en moyenne 1000 candidats par an. Le turn-over, touche environ 10% des 8 000 salariés de l'équipementier Faurecia en Chine. 9,8% des effectifs de sont concurrent Valeo et 20% au sein de la coentreprise entre Citroën et son partenaire chinois DongFeng (Usine Nouvelle 2013).

L'activité principale des services RH et leur difficulté première sont tout d'abord le recrutement. Paradoxalement dans un pays qui produit chaque année plus de sept millions de diplômés les EIE ont du mal a recruter, ce qu'elles justifient par le manque de compétences et l'inadéquation des formations.

Plusieurs solutions ont alors été mises en place sans grand succès, notamment dans la première décennie.

Pour attirer les candidats et endiguer ce phénomène, les DRH ont dans un premier temps concédé des augmentations de salaires et augmenté considérablement les rémunérations indirectes pour les cadres. Ils ont, de ce fait, créé une spirale inflationniste sans résultat sur les difficultés à recruter ou sur la diminution des taux de départ, bien au contraire ils ont involontairement alimenté le processus. Un

[24] *'Can all societal and management differences be explained in terms of people's attitudes?'*[24]

employé d'une filiale A obtient une augmentation mais part quand même, négocie son embauche avec une augmentation dans une société B qu'il quitte peu de temps après pour une société C voir retourne dans la société A qui le reprend. Cette pratique est toujours d'actualité dans certaines EIE. "Tout le monde veut attirer les meilleurs. Nous recrutons les uns chez les autres", constate Édouard de Pirey, le directeur de Valeo Chine (Usine Nouvelle, 2013).

Les EIE américaines ont, en partie, résolu la question de l'attraction et de la rétention en appliquant des salaires systématiquement supérieurs à la moyenne de 10% à 20% selon les secteurs.
Devant l'ampleur du phénomène et les coûts induits, les EIE ont passé entre-elles des « gentlemen agreements » s'interdisant, au sein d'une zone géographique, de recruter un employé d'une autre EIE signataire de l'accord mais il leur arrive fréquemment de transgresser leur engagement.

Parallèlement les EIE ont constitué des viviers de personnels techniciens ou cadres, embauchant plus que nécessaire pour anticiper et pallier les départs à venir. Elles ont également créé, pour des métiers spécifiques comme ceux de la distribution, de l'hôtellerie et de la restauration, des écoles ou académies maison qui avaient deux objectifs : former des personnes qualifiées et constituer une base de recrutement, se substituant ainsi à l'enseignement technique jugé inadapté voir inexistant pour certaines spécialisations. La formation était utilisée autant pour attirer les candidats au recrutement que pour les fidéliser en proposant contractuellement des formations diplômantes exclusivement destinées aux cadres ou en garantissant un nombre minimum d'heures de formation. Un budget conséquent était consacré à la formation.

Très rapidement les EIE se sont déclarées impuissantes et ont confié, chaque fois que cela était possible, la gestion des personnels ouvriers ou employés à leur partenaire chinois se réservant le recrutement et la gestion des cadres. Elles ont alors mobilisé l'ensemble de leurs ressources sur les hauts potentiels négligeant ainsi deux catégories de salariés : d'une part les moins qualifiés et d'autre part une partie de l'encadrement contribuant ainsi aux défections.

Dans les grandes villes, les opérateurs et les techniciens sont majoritairement des mingongs, migrants chinois venus des campagnes de l'Ouest. Ces migrants sont peu payés même si depuis quelques années, sur incitation du gouvernement, leur salaire croit tous les ans d'environ 10%. C'est une population très volatile qui ne retourne chez elle qu'une fois par an au moment des fêtes du nouvel an, sans garantie de retour pour l'employeur. C'est dans cette catégorie que les taux de turnover sont les plus élevés. Une pratique courante était de différer le paiement des heures supplémentaires sur le mois de février pour s'assurer de leur retour, aujourd'hui, certaines entreprises leur offrent un bonus s'ils travaillent en janvier et en février.

Réalisant l'importance des formations diplômantes pour les cadres et leur attrait pour les MBA, elles ont offert à certains la possibilité de suivre un MBA. Une fois diplômés ces cadres étés la proie des chasseurs de tête et se laissaient souvent tenter par une augmentation de salaire dans une autre entreprise. Des clauses de remboursement des frais de formation ont alors été mises en place mais limitées à deux ans. Pour attirer et retenir les hauts potentiels de nombreux avantages en nature sont proposés à ces hauts potentiels : téléphone, voiture, prise en charge des frais de scolarité des enfants, cartes pré-payées…

**Tableau 1 - Synthèse des réponses au turnover apportées par les EIE**

<table>
<tr><th>PROBLÈME</th><th>ANALYSE</th><th>RÉPONSES</th><th>RÉSULTATS</th></tr>
<tr><td>Turn over (TO) très élevé chez les non cadres</td><td rowspan="2">Explication culturelle : manque de loyauté et de fidélité<br>Cupidité et appât du gain</td><td>Augmentation des salaires<br>Sous-traitance auprès de la JV des personnels non-cadres</td><td rowspan="2">Le TO reste élevé<br>La masse salariale augmente<br>spirale inflation-niste des salaires<br>Les coûts du recrutement et de la formation explosent<br>Les frais généraux augmentent</td></tr>
<tr><td>Recrutement et rétention des cadres</td><td>Augmentation des salaires dissimulée dans les frais généraux<br>Recherche de biculturels<br>Frais de formation en MBA offerts aux cadres</td></tr>
</table>

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | RH entièrement dédiée aux cadres et aux hauts potentiels<br>Recrutement par chasseurs de tête, débauchage | considérablement<br>La filiale perd la connaissance de la GRH |

Source : Duport (AGRH, 2014)

Les EIE sont assez démunies face à la rotation des personnels et les réponses apportées se révèlent inadaptées, contre-productives et coûteuses. La question qui se pose alors est celle de la pertinence et de la fiabilité de l'analyse des raisons de cette rotation. Il convient donc, à nouveau, de s'interroger sur ces motivations au départ en se plaçant du point de vue des salariés. Et si les motivations n'étaient pas financières ? Si elles étaient autres ?

## 3. Le turn over vu par les employés

Les EIE pratiquent une distinction très nette dans la gestion des cadres et des non cadres.
Les ouvriers sont souvent recrutés par cooptation et font l'objet d'attentions moindres. La communication est difficile du fait qu'ils arrivent d'autres régions, ne maitrisent pas forcément le mandarin et ne pratiquent pas ou très peu les langues étrangères. Ce sont des populations migrantes qui ont pour projet de retourner chez elles ou à défaut de s'en rapprocher. Ce sont des travailleurs immigrés, considérés et se considérant comme tels. Si les premiers mingongs ont accepté sans rechigner des conditions de travail extrêmement dures, tel n'est pas le cas de la génération suivante qui refuse les hébergements en dortoirs surpeuplés et insalubres. Les jeunes mingongs d'aujourd'hui, sont plus regardant sur leurs conditions de vie au travail et hors travail. Ils sont connectés et communiquent via les réseaux sociaux sur les avantages ou les désavantages de chaque entreprise. Ils souhaitent avoir une vie sociale et cherchent à tout prix à se rapprocher des centres urbains ou de leur lieu d'hébergement et à quitter les zones de production isolées. À salaire égal ou inférieur, ils partiront d'une entreprise pour une autre dont la localisation diminuera leur temps de transport.
Ces personnels ne sont généralement pas concernés par les activités du management des ressources humaines, et même bien souvent non pris en compte dans l'ensemble des données statistiques des EIE, notamment celles sur les taux de rotation.

Les personnels plus qualifiés, jeunes diplômés, au parcours atypique du point de vue des entreprises occidentales, sont recrutés, sur un poste qui ne correspond pas exactement à leurs attentes. Contrairement à ce que pensent beaucoup d'EIE, les jeunes chinois et leur famille ne rêvent pas d'intégrer une entreprise étrangère.
Concernant leur souhait d'insertion, les enquêtes montrent qu'arrivent en première position les grandes entreprises d'État, pour leur prestige et l'ensemble des services offerts à leurs salariés et ce malgré une rémunération souvent moindre que dans les EIE. Les avantages proposés concernent la formation, les évolutions programmées de carrière, la qualité de la couverture sociale, un accès au logement facilit, voir la prise en charge du logement, des activités hors travail nombreuses… En Chine, toutes les organisations publiques quelles qu'elles soient (écoles, universités, hôpitaux et administrations) ont un grade. Les entreprises nationales sont de grade 1, les entreprises municipales sont de grades 2 ou 3 en fonction de la taille de la ville. Ce sont ces organisations que les jeunes diplômés aspirent à intégrer.

En seconde position, les grandes entreprises privées ou semi-publiques chinoises offrent des avantages similaires ou supérieurs aux entreprises d'État notamment en terme de rémunération.

Les EIE arrivent en troisième position. Il leur est impossible de lutter contre les avantages proposés, comme dans l'entreprise chinoise de cosmétique Jahwa, par exemple, qui déploie les avantages visibles de plusieurs salles luxueuses proposées aux salariés : salle de sport, de billard, de karaoké, de cinéma avec organisation de festivals, terrasses de détente en étage, etc. ou comme dans une entreprise proche de Pékin qui a reconstitué un lac avec un parcours de détente pour les salariés et un pavillon de méditation.
Ce qui paraît exceptionnel aux yeux d'occidentaux n'est pourtant que la norme d'une grande entreprise chinoise. Les EIE présentent un autre désavantage, c'est qu'à part une dizaine d'entre-elles, elles sont inconnues en Chine. Cet incognito est déroutant, à tel point que les DRH chinois, bien conscients du problème, ont fait du développement de la marque employeur une de leurs missions phare en lien avec le recrutement. Pour illustrer ce manque de notoriété, citons les propos d'un directeur de Carrefour Chine

suite à un appel au boycott de l'enseigne : « mieux vaut une mauvaise publicité que pas de publicité. Dans quelques temps ce sera oublié mais désormais tout le monde connaît Carrefour ».
La grande firme multinationale arrive en Chine avec le même degré de notoriété que celui d'une PME.

Les jeunes diplômés qui postulent dans les EIE le font par défaut. Ils intègrent souvent un vivier interne à l'entreprise, c'est-à-dire une sorte de sureffectif dans lequel les employés n'ont pas d'affectation réelle en autonomie mais suivent une formation interne. Cette situation provoque une démotivation.
Par ailleurs ces nouvelles recrues, jeunes diplômés ou cadres expérimentés vont rencontrer une autre source de démotivation en intégrant des EIE réduites à des structures de façade, à des centres de coûts. La majeure partie des entreprises occidentales implantées en Chine ne sont pas rentables, « environ 60% des entreprises implantées en Chine perdent de l'argent » (CCIFC) et leurs dirigeants le reconnaissent, « En Chine on perd de l'argent mais on ne peut pas ne pas y être » mais, selon Le quotidien du peuple (mai 2013), 86% des entreprises européennes y envisagent de nouveaux investissements. Entre 2005 et 2009 nous avons visité des EIE qui se limitaient à un siège, le plus souvent luxueux, sans unité de production, la production étant faite chez le partenaire chinois. D'autres abritaient d'immenses ateliers de production avec tout l'équipement nécessaire à la production. Parmi ces entreprises de façade ou fictions organisationnelles sans réelle production, certaines « fonctionnaient » avec peu de personnel, d'autres avec tout le personnel nécessaire à une production « normale » c'est-à-dire en adéquation avec le niveau d'investissement capitalistique et technique déployé. Ces filiales, s'apparentant à des simulateurs de management à taille réelle, avaient développé un « management d'attente » (Duport, 2010), avec une activité réduite, les personnels s'entrainant, se formant, se préparant à une production future. Ces filiales, relevaient de secteurs divers : Chimie, recherche et développement en téléphonie, fabrication d'unités automatisées de soudure, de chaines d'embouteillage... L'archétype de ce management d'attente, nous l'avons rencontré dans le sud de la Chine, où une entreprise française du secteur de la pharmacie industrielle détruisait systématiquement, en fin de semaine, et ce depuis deux ans sa production hebdomadaire en attendant l'autorisation de mise sur le marché de ses produits. Ce phénomène était très fréquent et pouvait se rencontrer dans l'ensemble des filiales occidentales implantées en Chine. Depuis 2009, cette pratique est moins courante mais demeure sur une période plus courte.

En mars 2015, nous avons visité une entreprise allemande du secteur de la chimie regroupant 229 employés et qui était en mode test pour un an et dont la directrice d'atelier, une allemande concédait qu' « il est très difficile de motiver les personnels en mode test » qu'elle essayait de les occuper par des activités sur les procédures. La DRH, une chinoise reprend la même idée, « on programme des activités journalières pour motiver les personnels. Ils sont en petits groupes avec des tâches à réaliser comme travailler sur les procédures, les représenter sous forme graphique… » mais elle admet aussi que c'est difficile et que le mois précédent, ils ont eu quatre départs.

Difficile dans ces conditions de motiver et de retenir les personnels qui parviennent à rentabiliser sur le marché de l'emploi leur très court passage dans une filiale en capitalisant leur expérience dans une entreprise étrangère et, le cas échéant, l'image de cette entreprise et de son savoir faire. La crise financière de 2008 a poussé les entreprises-mères à réduire le volume de dépenses des filiales, les obligeant à des résultats (Duport, 2014). Certaines ont fermé, d'autres ont changé de comportement.

Enfin l'EIE n'est pas l'Eldorado imaginé et ne correspond pas aux attentes de ce qu'un collaborateur chinois peut attendre d'une entreprise. Par exemple, il ne lui est pas proposé de plan de carrière clair et contractuel, le fonctionnement global de l'EIE est différent de celui de l'entreprise chinoise. D'autre part, à poste équivalent, les conditions sont très différentes pour un expatrié occidental et pour un chinois, et par ailleurs ces derniers sont confrontés à un plafond de verre. Le sentiment d'un manque d'équité est très fort, il est exacerbé du fait d'un management discriminant et séparatiste entre expatriés et chinois d'une part et entre hauts potentiels et les autres d'autre part.

Depuis plusieurs années le cabinet Hewitt, comme ses homologues, étudie ce turnover et interroge les employés. Depuis 2008, les résultats de l'enquête annuelle sont constants et sont connus des DRH, si les salaires arrivent dans le trio de tête des motivations au départ, ils sont en seconde position et sont exprimés en terme d'inéquité. Les résultats de nos entretiens auprès des cadres sont assez proches. Les cadres chinois reprochent aux EIE l'iniquité des décisions de promotion, d'augmentation et le manque de reconnaissance. L'inéquité interne et l'inéquité externe, en lien avec l'étanchéité entre communautés, sont dénoncées sur les réseaux sociaux, elles figurent, dans les enquêtes de Hewitt's & Associates, aujourd'hui encore, parmi les premières causes du turnover dans les filiales quand les DRH mobilisent le manque culturel de loyauté comme variable explicative

**Tableau 2 - Les raisons du turnover selon les DRH et les salariés**

| Motifs de défection des personnels selon les DRH (par ordre décroissant | Motifs de défection selon les salariés (enquête Hewitt 2008) |
|---|---|
| Salaires | Opportunité de développement du salarié limitée |
| Contexte | Inéquité externe dans les salaires |
| Management | Manque de reconnaissance |
| Évolution de carrière | Inéquité interne dans les salaires |
| Culture | Stagnation dans l'emploi |
| Poste | Equilibre vie professionnelle/vie privée |
| Communication | Managers |
| Localisation de l'entreprise | Sous utilisation des compétences |

source : Données issues du traitement des entretiens auprès des filiales (Duport, Janicot, 2012)

Nos observations révèlent une évolution dans les perceptions des DRH, en effet depuis 2010 les DRH des EIE sont majoritairement chinois et les perceptions des motivations aux départ ne sont plus tout à fait les mêmes et ne se limitent plus à la question du salaire. La crise financière a contraint les EIE sous pression des sièges à une restriction des dépenses, à plus de rentabilité et à des résultats. Les pressions institutionnelles du gouvernement central comme la taxation de la non rentabilité depuis 2013, et les pressions des gouvernements locaux, notamment avec l'augmentation des salaires minimum, ont également contribué à faire réagir les entreprises. Si les taux de rotation des personnels restent globalement élevés en Chine, nous avons observé une baisse sensible des défections dans plusieurs entreprises que nous suivons depuis plusieurs années et pu recenser des « bonnes pratiques » et repérer des invariants.

## 4. Des solutions adaptées pour un management durable et une réduction des défections

Depuis 2010, nous avons observé des comportements différents de la part des EIE qui varient selon le degré de prise conscience de l'altérité définie comme « les phénomènes qui se rapportent à l'existence et à la reconnaissance de l'Autre, identique et différent de soi » (Vinsonneau, 1997), de la nécessité de modifier leurs pratiques et selon leur volonté ou capacité à changer. Quatre types de stratégie coexistent :

- **le statu quo ou aveuglement** : qui consiste à ne rien changer et à s'arcbouter sur ses pratiques,
- **l'abandon ou renoncement** à l'implantation en Chine pour se délocaliser ailleurs,
- **la concession** ou organisation en business units selon le principe du laisser-faire, elle s'articule autour de la sinisation des fonctions et du management, elle s'est accélérée avec les opérations de croissance externe, mieux vaut ne pas se mêler de la gestion d'une entreprise que l'on a racheté et qui a des résultats,
- **la co-entreprise effective ou co-gouvernance** : correspond à un changement délibéré, issu de l'altérité et et d'un principe de réalité.

Ce sont ces deux dernières stratégies qui nous intéressent. Elles réunissent deux caractéristiques dominantes, elles ont tout d'abord modifié les modes de gouvernance et pris plus d'autonomie part rapport à l'entreprise-mère, elles ont parallèlement sinisés les emplois et l'organisation souvent en s'affranchissant des modèles opératoires et des dictats imposés par les sièges.

## 4.1. Les caractéristiques de la réussite

Selon une enquête menée par Ernst & Young, entre mars et mai 2012, auprès des cadres dirigeants de 200 multinationales implantées en Chine, 91 % d'entre-elles ont l'impératif d'accroissement de la rentabilité pour préoccupation première pour les trois années à venir.

80% des entreprises interrogées par Ernst & Young prévoient de revoir les modèles opératoires pour les aligner sur les nouvelles conditions du marché et « deux tiers admettent qu'elles doivent rationaliser leurs structures organisationnelles afin de rester compétitives » (De Guillebon, 2012), elles soulignent les difficultés liées aux ressources humaines et à la gouvernance organisationnelle. « En effet, la majeure partie des dirigeants considère que le modèle d'affaires n'est pas adapté aux spécificités de la Chine et c'est désormais hors du système qu'ils envisagent des solutions » (Duport, 2014).

Selon l'enquête, les dirigeants des filiales en Chine déclarent avoir anticipé les réactions des sièges, et avoir initié eux-mêmes des programmes d'adaptation pour augmenter la productivité, corroborant ainsi nos observations et nos résultats antérieurs qui confirmaient l'existence de stratégies émergentes disjointes du « modèle d'affaires » (Duport 2013, 2014).

L'examen des entreprises françaises lauréates des trois prix décernés chaque année par la CCIFC est instructif. « Le trophée de la croissance récompense une forte augmentation du chiffre d'affaires durant les dix dernières années, le trophée de l'audace honore le succès d'un pari particulièrement hardi, et le trophée de l'alliance prime la réussite de partenariats et d'intégration avec les acteurs locaux »[25]. En 2012, ces prix ont respectivement été attribués à Air Liquide, au Group Seb et à Legrand. La réussite d'Air Liquide est proportionnelle à l'importance de ses investissements. Les deux autres entreprises ont en commun une politique de croissance externe par acquisitions de sociétés chinoises leaders ou acteurs importants sur leur marché mais aussi le maintien total ou partiel des modèles d'affaires locaux existants. Ces exemples illustrent particulièrement les facteurs de réussite qui reposent sur les interactions et la circulation des connaissances, la reconnaissance d'autres façons de manager, d'autres formes organisationnelles…

Pour Jean-Charles Thuard, PDG de Legrand China, la clé de la réussite des alliances en Chine réside « dans le cadre et le respect des valeurs du Groupe : conserver et développer l'approche chinoise en matière de business model, de développement de nouveaux produits, de process industriel, de compétitivité et de management des équipes. S'appuyer sur les talents locaux, les aider à exprimer leur potentiel ». Sa leçon à partager sur la Chine est de « rester chinois en Chine » et de diffuser au sein du groupe les bonnes pratiques et les exigences du modèle chinois notamment en matière de rapidité d'exécution et d'adaptabilité. «Traditionnellement, le rythme du renouvellement des gammes est très rapide, par exemple, une gamme par an en matière d'appareillage. C'est l'un des défis des équipes de nos 6 centres de R&D locaux. Nous avons peu d'expatriés en Chine. Sur 6 000 employées, on compte moins de 15 expatriés». « Le Groupe apprend à changer au contact de la Chine ».

Pour Rémi Charachon, PDG de SEB Chine : « L'intégration de Supor (une entreprise chinoise) s'est focalisée sur le partage du savoir-faire, de l'innovation et des processus, en conservant une équipe de dirigeants 100% chinois ».

Ces deux exemples témoignent d'un changement profond, de l'importance de la prise en compte de l'altérité, du partage d'expérience et de savoir-faire, de la reconnaissance de la variété des modes d'organisation, de management dans la performance des filiales. Ces réussites attestent de la circularité des ressources et des connaissances et de la nécessité des contre-transferts des filiales vers le reste du groupe (Duport, 2013).

Par ailleurs, les entretiens approfondis menés par Ernst & Young auprès des dirigeants des entreprises occidentales les plus performantes en Chine montre que les solutions retenues ouvrent de nouveaux horizons et présentent des particularités divergentes en lien à la réalité de chacune des entreprises. La prise en compte de l'altérité, le partage d'expériences au travers de « communautés de pratiques », la connaissance en profondeur du fonctionnement local et la simplification des structures apparaissent comme les piliers de la performance.

Selon Michael Foy Directeur financier de Cisco Chine, leader mondial des réseaux à destination des entreprises, l'entreprise a créé, à partir de la Chine, des « communautés de pratiques » internes au groupe pour partager plus efficacement un ensemble de ressources en regroupant les filiales au-delà des frontières géographiques. Il ajoute que l'entreprise a réduit la complexité administrative en simplifiant les structures du siège et en créant des plateformes collaboratives.

[25] http://www.tropheesfrancechine.com

John Lawler, CFO de Ford Asia Pacific Africa, sur le point d'ouvrir 9 usines en Chine, s'inquiète de la hausse du coût salarial et mise sur « la capacité au niveau global à partager les bénéfices, les idées et les technologies mais aussi dans une connaissance en profondeur du fonctionnement local des affaires et des pratiques des employés ».

À nos yeux, la caractéristique principale de ces réussites est bien l'altérité, la reconnaissance de l'autre et d'autres modes de pensée et de management.

## 4.2. Une gouvernance partagée

Jusqu'en 2002, mis à part les bureaux de représentation limités à la seule distribution, la co-entreprise entre un partenaire chinois et un partenaire étranger était le seul mode d'investissement autorisé en Chine. Pendant deux décennies s'est développée une relation asymétrique, les EIE considérant être seules dépositaires du savoir managérial et de la technologie et la co-entreprise en situation d'apprenante. Elles se sont méfiées de ce partenaire, redoutant, d'une part, la perte et le vol de la propriété intellectuelle et de savoir-faire et d'autre part ne voyant pas ce qu'il pouvait leur apporter d'autre. Elles ont alors pratiqué une politique d'apartheid, concrétisée par des frontières étanches entre les deux membres de la co-entreprise sur un site unique ou facilitée par leur éloignement géographique, le partenaire maintenant sa localisation d'origine et l'EIE installant ses bureaux dans le centre des grandes villes. Dans les cas de création de lieux uniques de production la pratique est encore souvent celle de la frontière, de la séparation physique en deux zones avec des badges d'accès interdisant aux personnels non habilités toute intrusion dans la zone de l'EIE.
Ce genre de fonctionnement discriminant est peu propice à l'apprentissage, au partage d'expériences, au développement de la confiance et d'un sentiment d'appartenance. Il est au contraire le ferment à la défection qu'il contribue à alimenter et à une mise « hors monde » de l'EIE déconnectée des réalités.

La crise a poussé les EIE à devenir des entreprises effectives et non plus virtuelles et à devenir rentables. Un des modes d'accès à la rentabilité a été le rachat de sociétés chinoises concurrentes. Si certaines EIE ont souhaité transposer les modes de management qui leurs étaient familiers elles y ont assez vite renoncé constatant le surcoût et la baisse des résultats. Elles ont commencé à changer leur regard et se sont intéressées aux conditions de la réussite de ces entreprises chinoises. Elles ont également pris des libertés par rapport aux injonctions procédurales des sièges, laissant cours à une vision contextuelle plus pragmatique et à des pratiques plus adaptées. Les entreprises mères ont globalement restructuré leur organisation, intégrant l'impératif de proximité en créant des sièges Asie ou Chine plus autonomes.
Le nombre d'expatriés a été drastiquement réduit permettant, de facto, l'accession des cadres chinois a des postes de gouvernance.
Une autre évolution significative est perceptible dans la façon dont nos interlocuteurs abordent le sujet de la co-entreprise et comment ils l'exposent. Dans les cas de co-entreprises et, bien que propriétaires à 50% des parts du capital, les EIE n'affichent sur leur site physique ou sur le web que le nom de l'entreprise-mère, le nom du partenaire est occulté ou figure en en petit et en caractères chinois, signe d'un déni de la réalité et illustration de la fiction organisationnelle développée dans nombre d'EIE. Nous avons, par exemple, visité cette année une entreprise entièrement rachetée par une entreprise d'État chinoise depuis 2006, que le dirigeant français continuait à présenter comme une entreprise française, sous le regard goguenard du DRH chinois, représentant le PCC dans l'entreprise comme il est de coutume.

Pour illustrer les bonnes pratiques nous retiendrons le cas de l'entreprise allemande BASF que nous avons visité en 2014 et 2015. Elle s'est implantée en Chine à Nanjing en 2001 en co-entreprise avec l'entreprise d'État chinoise SINOPEC (de grade 1) qui regroupe un million d'employés. A ainsi été crée BASF-YPC (Yangtze Petroleum Chemical) qui peut être considérée comme un exemple réussi de co-entreprise. Le DRH allemand du site rappelle que « la co-entreprise signifie un partage 50/50, personne n'a la majorité », « cela se retrouve dans l'organisation et 50% du management est nommé par l'un des deux partenaires » et réciproquement. La direction générale est composée de 22 membres, 11 sont nommés par BASF (majoritairement des chinois) et 11 par SINOPEC. Le président peut décider seul de certains sujets mais « comme nous devons travailler ensemble et obtenir des résultats nous prenons le temps de la consultation ». La prise de décision est donc plus longue mais l'obligation interne d'obtenir un consensus, fait que les décisions sont plus pertinentes, mûries et chacun prend le temps de comprendre le point de vue de l'autre. Selon le DRH, les avantages de la co-entreprise sont supérieurs aux désavantages, notamment « elle nous permet de créer des synergies et nous sommes complémentaires ». SINOPEC autorise l'accès à toutes les matières premières, apporte son réseau de fournisseurs et facilite l'obtention des démarches et autorisations administratives. BASF de son côté

fournit la technologie, l'accès à son réseau international et notamment aux autres sites de production dans le monde et son expertise et son savoir-faire. « Depuis qu'on est là on a toujours dégagé des bénéfices ».

Cet équilibre de la gouvernance oblige donc à tenir compte des deux points de vue pour toute prise de décision et donc à une connaissance et une compréhension mutuelle. Il instaure un principe d'équité dans la gouvernance mais aussi dans l'accès à l'ensemble des données y compris technologiques et financières et de respect et de reconnaissance de l'autre.

Le taux de départ chez BASF-YPC est inférieur à 2%. Le DRH déclare que l'entreprise est perçue par les employés comme faisant partie des « top employeurs », « nos collègues sont installés ici depuis longtemps et s'y sentent bien ». « Nous avons passé des accords avec les universités locales et essayons de recruter sur place ».
L'entreprise chinoise de notoriété nationale sert de sésame pour attirer les talents et la co-entreprise n'a pas de difficulté de recrutement bien qu'étant une industrie à risque, de type « seuil haut » (en référence à la directive Seveso 3). La sécurité des personnes est à son plus haut niveau et le taux exprimé en journée de perte de travail est le plus faible du groupe BASF.
Par ailleurs, des réunions fréquentes et régulières sont organisées avec le voisinage pour les informer et les rassurer sur les risques et la pollution.
Parmi les critères de réussite et de bon fonctionnement le DRH insiste sur la compréhension de l'autre et de son environnement. « Il faut aller sur le terrain, comprendre et cela prend du temps », il faut « savoir d'où ils viennent, connaître le passé pour comprendre le présent. C'est valable pour tous les pays. La seule chose c'est : oubliez votre interprétation et ne pas oublier que vous êtes en Chine ». « Les entreprises les plus attractives sont les entreprises publiques chinoises, d'État ou des municipalités, alors qu'on imagine que ce sont les entreprises étrangères les plus attractives ». « Les chinois veulent avant tout la sécurité de l'emploi et la sureté dans l'emploi », ils sont très créatifs et ont des aptitudes fortes dans les affaires ».
Les méthodes mises en place par BASF-YPC pour fidéliser les salariés « c'est un salaire équitable avec des avantages nombreux, un système de retraite, une complémentaire santé… , une enquête annuelle sur les rémunérations » et le DRH ajoute « et de plus on a un management qui combine management traditionnel et management occidental ».

Les groupes internationaux qui ont compris la difficulté et le coût que représente une gestion à distance ont également modifié le mode de gouvernance de leurs filiales à 100% en implantant des sièges locaux de proximité : Chine, Asie ou Asie-Pacifique.

## 4.3. Quelques pratiques RH innovantes

Les EIE se sont progressivement affranchies des pratiques et processus imposés par les entreprises-mères qui dans un souci d'harmonisation exigeaient de leurs filiales qu'elles respectent des standards communs au groupe comme celui d'un taux de rotation, d'un nombre d'heures de formation par employé ou les directives en matière d'effectifs… Le suivi à distance du respect de ces consignes se faisant au travers d'un processus de reporting jugé fastidieux, coûteux et peu efficace par les EIE.

Nos interlocuteurs, quel que soit leur secteur d'activité, soulignent régulièrement l'impossibilité d'appliquer les mêmes recettes managériales sans tenir compte des spécificités locales. « Dans les années 2000 chacun a pensé faire ici la même chose, cela n'a pas marché », « il faut être plus créatif » (VP AMD, Singapourien, 2015).
Ils insistent également sur les difficultés du reporting et de la planification en Chine : « le chinois n'est pas reporting pour deux ronds » (DG, Adisseo, Français, 2015), « Quand vous arrivez, vous essayez de résoudre les problèmes comme vous en avez l'habitude. Ici c'est différent, la résolution de problèmes est différente. Par exemple un allemand aime planifier et définir toutes les étapes. Cela ne fonctionne pas. Les Chinois réfléchissent à chaque étape et parfois c'est beaucoup plus efficace. Je ne dirai jamais que notre modèle est le mieux. Le modèle chinois est beaucoup plus flexible. Il suffit de ne pas oublier la cible » (DRH YPC, Allemand, 2015).

Nos observations montrent une évolution en deux temps des comportements et des réponses apportées par les DRH aux difficultés liées à l'attraction et à la rétention.

Le premier temps a été celui de la justification et de la dissimulation afin de respecter au plus près les consignes d'effectifs et de réduction du turnover imposé par les entreprises-mères. Dissimulation des

sur-effectifs par la pratique de la double liste, double « pay-roll », la non comptabilisation des personnels constituant les viviers, le calcul des taux de rotation au bout d'un an d'ancienneté, le reporting pratiqué uniquement sur les cadres… (Duport, 2010). Et pour justifier l'impossibilité de se conformer aux exigences, les EIE se sont abritées derrière l'argument culturaliste d'autant plus imparable qu'il était partagé par toutes les filiales et la communauté des expatriés, relayé par les cabinets de consultants et par de nombreux ouvrages de type « Comment réussir en Chine ». L'argument culturaliste faisait également partie intégrante du package de formation à la culture chinoise dispensé aux candidats au départ ou à leur arrivée en Chine.

Le second temps est celui de l'action, du réalisme, du pragmatisme, de la prise conscience et de la recherche de solutions adaptées aux attentes des salariés. Ce changement a notamment été impulsé par le recrutement de DRH chinois ou singapouriens d'origine chinoise dans les EIE. Il s'explique par la maitrise de la langue des salariés et par une connaissance des attentes et un système de pertinence au sens de Schütz (1966) partagé.

Les premières innovations ont pris trois directions, elles ont porté sur le développement de la marque employeur et son attractivité, sur la formalisation de plan de carrière correspondant à ce que proposent les grandes entreprises chinoises ainsi que sur les périphériques de rémunération, là encore se rapprochant des pratiques locales de la grande entreprise chinoise.

Développer la marque employeur a consisté en un travail de communication pour faire connaître et apporter la preuve de l'importance du groupe dans le monde, en termes d'effectifs et de localisation, de clients, de part de marché, de croissance… Dans le cas idéal, d'entreprise pluri centenaire, comme Pont à Mousson-Saint Gobain, la présentation de l'entreprise s'appuie sur l'histoire, avec des photos de sites prestigieux comme le château de Versailles, de photos des premières usines.
Le nom des entreprises chinoises permet immédiatement, à un candidat à un recrutement, de connaitre son activité et son rang, par exemple : « usine hydraulique numéro 3 de la municipalité de Shanghai » indique que l'usine s'occupe du traitement des eaux, quelle fait partie d'une entreprise plus large qui comprend plusieurs usines, et qu'elle est de grade 2 dans la cotation des unités de travail. En Chine, le nom de l'entreprise est important et lui confère un univers de sens, qualité que n'offre pas le nom des groupes internationaux. Cette recherche du sens a conduit l'entreprise Carrefour à siniser son nom en faisant appel à la créativité de ses employés qui ont proposé « jiā lè fú », trois caractères qui évoquent la joie et le bonheur dans la maison ou dans la famille.
Les DRH ont compris l'importance de la notoriété de la marque employeur et pour cela développe toutes les actions qui pourront être relayées par la presse et les télévisions. Par exemple lors du séisme du Sichuan en 2008, les DRH ont multiplié les aides et actions pour venir en aide aux victimes et participer à la reconstruction qui d'une école qui d'un hôpital… Par ce biais là, ils ont aussi répondu aux attentes des salariés pour lesquels la philanthropie est un devoir mais également parce qu'ils conçoivent l'action de l'unité de travail comme ne s'arrêtant pas à la seule production mais comme faisant partie intégrante de la société et qui a, à ce titre et par essence, un devoir éthique et moral naturel. La Chine est, à tort, souvent considéré comme le pays le plus centralisé. Il n'en est rien et le gouvernement central se contente, bien souvent, de donner les lignes directrices ou les grandes orientations, les unités de travail n'ont pas besoin d'attendre les lois pour les intégrer.

Formaliser un plan de carrière, comme c'est la règle dans les entreprises d'État, sous forme d'une cartographie répertoriant l'ensemble des cheminements possibles et les délais moyens pour y parvenir a constitué une véritable valeur ajoutée des DRH chinois. Dans plusieurs cas, cette pratique a été étendue à l'ensemble du groupe conférant ainsi à ces DRH une forme de reconnaissance. Les DRH ont alors commencé à articuler la formation au développement de carrières. Un budget conséquent était consacré à la formation, d'autant plus que le sentiment du manque de compétences et de professionnalisme était partagé.

Le troisième axe d'action des DRH a été de développer les périphériques de rémunération en incluant, pour tous, la cantine, le transport sur le lieu de travail par des bus de l'entreprise, et une assurance maladie. Pour les cadres ces périphériques ont été très largement étendus. Là encore, il s'agissait d'un alignement sur les pratiques des entreprises chinoises.

Aujourd'hui, les actions menées par les DRH pour fidéliser les employés sont moins dispersées et articulées les unes aux autres. Elles visent à améliorer les conditions de travail des ouvriers, à renforcer les liens entre les communautés, à développer un sentiment d'appartenance et à reconnaître et à

récompenser les compétences de tous. Elles sont pragmatiques, ancrées dans le réel, orientées vers une recherche de sens et de cohérence et prennent en compte les besoins et attentes de toutes les catégories d'employés, y compris donc ceux des ouvriers souvent des mingongs et dans une moindre mesure ceux des « daily workers » qui ne sont pas des travailleurs journaliers mais des intérimaires exclusivement mingongs.

Désormais les EIE ne concentrent plus l'ensemble de leurs efforts sur les seuls cadres, voir sur les seuls hauts potentiels installés dans les sièges locaux. Par exemple, le turnover a toujours été très élevé dans les postes où la pénibilité du travail est très forte. Rien n'était vraiment fait pour changer une situation considérée comme ni prioritaire ni stratégique. Dans les industries lourdes si les mesures classiques de sécurité existaient dès l'origine, notamment celles pour préserver l'intégrité physique des ouvriers, peu de choses étaient faites pour améliorer le bien-être au travail. Aujourd'hui, du fait de l'augmentation des minima salariaux, de l'exigence d'une montée en productivité et en qualité, ces entreprises ont pris conscience du coût du turnover et réalisent l'importance du cadre de travail et elles essaient d'y remédier.
Depuis 2010, nous avons observé des améliorations notamment dans l'ambiance des salles de repos et dans les cantines désormais communes à toutes les catégories de personnels qui sont consultées pour le choix du prestataire et le cahier des charges. Une variété dans les plats proposés a ainsi été introduite dans plusieurs entreprises pour correspondre aux habitudes alimentaires de chaque minorité ethnique. En effet les migrants de l'Ouest préfèrent une cuisine plus relevée, les Shanghaiens une cuisine plus douce, les occidentaux veulent des couverts…
Chez PAM Saint Gobain, « le turnover est inférieur à 2% chez les cols blancs » il est de « 25% chez les productifs. Il est urgent d'améliorer les conditions de travail. Ils sont exposés au bruit, à la chaleur et aux vibrations ». Pour cela l'entreprise a prévu des salles isolées, et une amélioration des bureaux. « On a 50% d'abandon des nouveaux entrants, on a donc pas le choix, on a tout revu » (Directeur technique groupe, Français, 2015). Pour réduire le déplacement des particules dans l'air, les cours de l'usine sont régulièrement arrosées et le sol aspiré par un camion, les jardins ont été aménagés et d'autres investissement sont en cours.

Les constructions d'usines intègrent depuis quelques années, des jardins paysagers dans la tradition des jardins chinois, le respect de l'environnement avec des systèmes de récupération d'eau, des équipements sportifs… L'objectif est de développer un sentiment de fierté et d'appartenance.

Le DRH chinois d'AMD (2015) constate que « les américains ne connaissent pas les attentes des employés d'ici ni comment les retenir » et le vice-président, singapourien, confirme que « il est très important de connaître la tradition : vous pouvez avoir les bonnes personnes et un mauvais système ou l'inverse et les gens partent ». « La motivation est un problème clé et pour cela il faut un réel système de reconnaissance, il faut un système de rémunération compétitif pour attirer les gens mais ce n'est pas suffisant. Et surtout payer les gens selon leur performance et non selon leur niveau hiérarchique. Les gens aiment travailler avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs. Il y a plusieurs façons de développer les valeurs ». Le vice-président insiste alors sur l'importance des relations sociales, l'implication et la reconnaissance. Ce sont des propos que nous réentendrons souvent.

Le développement des relations sociales, se traduit dans les EIE par l'organisation par les services RH d'une multitude d'activités festives, culturelles, sportives, de loisirs … qui étaient l'apanage du syndicat dans les unités de travail chinoises, les danwei. Les services RH rivalisent d'inventivité dans ce domaine comme en témoigne le tableau suivant récapitulant un échantillon de ces activités.

**Tableau 3 - Deux exemples d'actions de développement des relations sociales**

| Entreprise | Nature des activités de groupe |
|---|---|
| Manuelli EIE italienne | Voyage pour les meilleurs employés<br>Activités sportives |
| | Journée des familles |
| | Prix et récompenses récompenser l'investissement divers |
| | Journée de dialogue mensuelle regroupant de 20 à 30 employés<br>source d'innovation |
| | Plateforme de dialogue et recueil anonyme de suggestions |
| | Journée de la femme |

| | |
|---|---|
| | Célébrations des anniversaires et la naissance des enfants |
| | Conférences : exemple : Santé et sécurité inviter un médecin |
| | Offrir des tickets pour des spectacles, piscine, parcs de loisirs |
| PAM Saint Gobain, EIE française | Journée des familles |
| | Journée de l'innovation |
| | Récompenser les meilleurs employés |
| | Club de loisirs PAM |

Il est à noter que ces actions sont parfois menées pour compenser de mauvaises conditions de sécurité au travail. Les groupes de paroles ont pour objectif de permettre aux salariés de s'exprimer sur leurs conditions de travail, de trouver collectivement des solutions aux problèmes évoqués, d'y remédier pour réduire le turnover.
C'est par exemple le cas de la première entreprise dans laquelle la journée mensuelle de dialogue regroupant de 20 à 30 employés est source d'innovations notamment pour augmenter la productivité et pour réduire un fort taux d'accidents.

Le vice-président d'AMD déclare qu'il faut impliquer les salariés « pour cela nous organisons des tables rondes mais ce n'est pas un simple surveillance ni une observation ». Il insiste sur la sincérité de la démarche et la nécessaire cohérence entre chacune des actions et des comportements. Cette entreprise connaît un taux de turnover de 25% qui monte à 45% quand on inclut les ouvriers et l'on comprend qu'elle essaie de mettre en œuvre plusieurs stratégies pour conserver ses effectifs. Mais comme le dit son directeur il est difficile de lutter contre l'attirance de Shanghai, relativement proche, contre la concurrence des entreprises d'État et des entreprises de la municipalité.

Il souligne qu'il est important de créer un environnement de travail harmonieux, une harmonie entre les différentes actions et les priorités des différents acteurs, entre les directives du gouvernement national ou celles des gouvernements locaux, les attentes et les besoins des employés et ceux de la direction.
Pour que les salariés restent il faut préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est pourquoi sont organisées une journée des familles dans beaucoup d'EIE.
Et quand le gouvernement demande qu'un effort tout particulier soit fait pour l'environnement il convient à tous, individus ou entreprises d'œuvrer dans ce sens.
Quand la société chinoise dans son ensemble est attachée à la philanthropie, l'entreprise ne peut se comporter autrement. AMD a mis en place un programme de subventions de 5 millions de RMB pour aider des jeunes à faire des études et implique les salariés dans le choix des actions qu'ils souhaitent subventionner.

Les actions concernant la reconnaissance sont nombreuses et multiples, le plus communément des remises de prix et des récompenses pour les meilleurs salariés. Des formes plus élaborées sont également mises en œuvre notamment pour la formation.

La majorité DRH des entreprises de notre référentiel est devenue très critique, ces deux dernières années, par rapport aux actions de formation et considère que le retour sur investissement est trop faible, que les formations sont inadaptées aux besoins… Les réductions budgétaires sont pour partie à l'origine de cette expression mais cette vision critique existait avant. Les entreprises achètent de plus en plus souvent des modules de formation en ligne disponibles pour tous indépendamment du besoin et du poste. Les autorités locales mettent également à disposition des entreprises un ensemble de ressources en lignes dont plusieurs modules de formation. Le DRH d'Adisseo est opposé au surentrainement et à la sur-formation, préférant des actions ciblées. En cela, il est en désaccord avec la position du directeur expatrié qui considère que la formation doit être une ressource ouverte à tous.
Chez Auchan « le turnover coûte cher en formation » (Directeur Auchan, Français, 2015), il faut en permanence former les nouveaux aux différents métiers. Auchan considère que l'expertise métier se trouve au sein de l'entreprise et non chez des formateurs externes et a opté pour un nouveau système de formation centré sur des formations métiers dispensées en interne. Chacun peut devenir formateur et progresser en tant que formateur selon quatre niveaux. Cela à l'avantage de « responsabiliser les gens », de les impliquer, de reconnaître leurs compétences cela permet aussi de repérer les talents. « Aujourd'hui chez Auchan, les talents ce sont les boulangers et les pâtissiers. Ils sont formés chez nous et nos concurrents nous les piquent » (Directeur Auchan, Français, 2014).
La DRH de PAM St Gobain fait le même constat, elle déclare que la formation doit être utile, recentrée sur les métiers, du fait des impératifs de rentabilité il faut monter en productivité. Une plateforme de formation a été mise en place en interne, en collaboration avec les ingénieurs et le service RH. « Il nous

a fallu réagir. En tant que « business partners » nous devons agir comme un centre d'expertise. Nous voulons développer notre expertise et pour cela nous échangeons et partageons avec les différentes fonctions et développons l'expertise de chacun tout en restant proches du business » (DRH PAM St Gobain, chinoise, 2015).

Par ailleurs, la quasi totalité des EIE rencontrées déclarent avoir passé des partenariats avec les universités et les écoles locales. Notamment elles proposent des stages aux étudiants dès leur deuxième année de formation ce qui est nouveau en Chine où la découverte de l'entreprise ne se faisait qu'au moment du recrutement. Ce rapprochement avec les universités ou écoles est le fruit de l'analyse du turnover qui montre que le taux de défection est proportionnel à l'éloignement de la ville d'origine des salariés et qui a conduit les entreprises à privilégier un recrutement local et quand ce n'est pas possible à en tenir compte dans les modalités du contrat. AMD propose aux salariés Shanghaiens le remboursement de l'abonnement en train à grande vitesse qui met Suzhou à moins d'une demie heure de Shanghai. La DRH de Pierre Fabre déclare que les salariés chinois sont très attachés à leur ville, qu'ils sont très peu mobiles et que c'est une cause importante de défection. Que le phénomène est le même pour une mutation en Chine ou hors de Chine. Qu'elle avait des difficultés à trouver des candidats à l'expatriation, qu'ils ne restaient pas en poste longtemps et qu'il faut comprendre les réticences des salariés et savoir s'adapter. Après discussion avec un cadre pressenti pour partir en Inde, « j'ai changé son contrat, j'ai rajouté plus de jours de congés et la possibilité de rentrer tous les 3 mois » (DRH Pierre Fabre, Chinoise, 2015).

Les migrants occupent souvent les postes d'opérateurs ou de techniciens. C'est la catégorie qui connaît le turn-over le plus important. Le faible coût de la main d'œuvre a longtemps expliqué le désintérêt des managers pour cette population mais aujourd'hui il n'y a pas ou peu de différence entre le salaire d'un mingong et celui d'un ouvrier local, et d'autre part les minima ne cessent de progresser. Les entreprises ont donc revu leur position et au lieu de faire appel aux agences municipales d'intérimaires préfèrent embaucher dans le bassin d'emploi local. Safran a ainsi revu sa politique de recrutement pour son usine du sud de la Chine, une région fortement soumise au turn-over. « À son ouverture il y a dix ans, les chefs d'équipe venaient de différentes régions du pays. En 2010, tous avaient quitté l'entreprise. "Nous avons alors mis en place une équipe RH dans cette usine. Et pour remplacer les chefs d'équipe, nous n'avons pris que des locaux. Un seul nous a quittés depuis", précise Marc Parrot », (Usine Nouvelle, 2013).
Safran privilégie donc l'embauche de chefs d'équipe et d'opérateurs locaux et comme de nombreuses autres EIE a noué différents partenariats avec des écoles techniques pour assurer ses recrutements.

Certaines entreprises-mères ont pris conscience qu'elles pouvaient apprendre de la Chine qui est devenue en quelques décennies la seconde puissance économique mondiale. Elles optent pour une attitude plus propice à l'émergence et au développement de politiques managériales novatrices. Trois principes guident ces politiques nouvelles fondées sur l'altérité, « *sur l'optimisme, la pro-activité, la flexibilité et l'acceptation de l'inconnu* » (Meier, 2014). Ces principes sont l'ancrage des pratiques dans la réalité et dans la complexité, la reconnaissance de l'altérité et de l'hétérogénéité comme une ressource et non plus comme une contrainte et enfin la faible sophistication des nouvelles politiques caractérisées par leur faible coût et leur simplicité d'utilisation s'apparentant ainsi à « *l'innovation frugale* » (Radjou et al. 2013) qui se développe dans les NPI (Duport, 2014).

## Conclusion

Finalement les solutions mises en œuvre par les DRH consistent à respecter les personnes, à les écouter et à mener des enquêtes de satisfaction pour comprendre leurs attentes et proposer des actions cohérentes caractérisées par plus de justice organisationnelle et distributive.
Elles sont, à l'image des déterminants à la défection et à son corollaire l'intention de rester individuelles, organisationnelles et externes.
C'est l'obligation de devenir rentables qui a poussé les EIE à s'intéresser à la performance et au turnover.

La prise de conscience du coût élevé du travail pas cher en Chine a été un élément déclencheur de celle du coût des défections et de la nécessité pour les EIE d'endiguer le mouvement des départs de toutes catégories de personnel. La quête des talents ne s'arrête plus aux seuls cadres « hauts potentiels ».

Plusieurs solutions sont développées, elles concernent l'individu auquel est proposé un plan de carrière et de formation clairs, mais aussi une organisation plus juste, en cohérence avec les pratiques locales et le contexte, et enfin un recrutement local facilité par des partenariats externes avec le système éducatif. Les EIE se sont orientées vers un management durable avec « la volonté de s'intéresser plus aux gens, de créer un esprit d'équipe » comme le déclare le directeur technique de PAM et prendre en compte les remarques des employés.

« Pour motiver faites que la personne se sente une star mais avec 1000 personnes c'est pas simple alors laissez les devenir eux-mêmes des stars » (Vice-président, AMD, 2015).

## Bibliographie

Duport Michelle (2014) « Managerial innovation and reverse-transfers in MNCs: Beginnings for circulatory resources and for responsive management?", *Knowledge Transfer and Cultural Diversity in MNCs*,1st - 2nd July - Neuchâtel, Switzerland

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 Mangement et Sciences Sociales* N°15.

Duport Michelle, Janicot Luc, (2013) « Les mutations invisibles d'un management insoutenable et les ressources cachées de l'altérite », *24ème congrès de l'AGRH, La GRH : Pour une connaissance praticable*, 20 au 22 novembre.

Duport Michelle (2010), « De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines - entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion,

Duport Michelle et Luc Janicot, (2010), « De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine », *Revue Humanisme et Entreprise, Culture et gestion*, N° 300, novembre-décembre.

Ernst & Young (2012) « Rethinking profitable growth: the productivity imperative for foreign multinationals in China », www.ey.com/china

Guillebon (De), C. (2012) « Les multinationales ne pourront pas s'ancrer en Chine sans gagner en productivité », *Vers un nouveau modèle chinois ? Connexions* n° 64.

Rowley C. & Benson J. (2000) Convergence and divergence in Asian human resource management, *XIème congrès de l'AGRH*, Paris, 16-17 novembre.

Rowley, C, & Benson, J. (2002). Convergence and divergence in Asian human resource management *California Management Review*, *44*(2).

Rowley C., Lewis M. (1996), 'Greater China at the Crossroads? Convergence, Culture and Competitiveness', Asia Pacific Business Review, volume 2, issue 3.

Schütz, A., (1966) (2003 éd. française) L'étranger : un essai de psychologie sociale ; suivi de L'homme qui rentre au pays, Paris, Éditions Allia.

Tipton, F. B., (2007), Asian firms, History. Institutions and Management, Edward Edgar.

Vinsonneau, G., (1997) *Culture et comportement*, Armand Collin.

## Sites

http://aon.mediaroom.com/Chinese-Employees-Witness-Average-Salary-Increase-of-8-5-and-14-3-Turnover-in-2013

https://atrium.haygroup.com/downloads/marketingps/ww/Preparing%20for%20take%20off%20-%20executive%20summary.pdf

http://www.usinenouvelle.com/l-usine-nouvelle-du-13-juin-2013-n3335

# LE TOURNANT VERS UNE GRH RESPONSABLE AU MAROC : ENJEUX ET PRATIQUES

***Manal EL ABBOUBI***
Professeur,
Faculté des sciences Economiques, Juridiques et Sociales,
Université Mohamed V Rabat (Maroc)
manal.elabboubi@gmail.com

***Fatima EL KANDOUSSI***
Professeur,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir,
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
elkandoussi_f@yahoo.fr

***Sana GUERFEL-HENDA***
Professeur,
Sup de Co Amiens, France
sana.henda@gmail.com

***Résumé***

La mondialisation de l'économie pose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Un des facteurs de différenciation est l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de nouveaux ingrédients dans les pratiques managériales au Maroc, principalement au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH).
Afin de comprendre comment certains concepts comme la bienveillance et la durabilité infléchissent les modes de GRH au Maroc et disloquer les mécanismes d'un renouveau de la GRH bienveillante et durable, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des responsables ressources humaines et des directeurs d'entreprises marocaines. Nous nous sommes limités au secteur agroalimentaire traditionnellement positionné comme un des piliers de l'économie marocaine.
Notre étude montre que la bienveillance est un modèle de GRH que les grandes entreprises tentent d'appliquer afin de répondre au mieux aux équilibrages sociaux et économiques. Cette tendance est moins forte dans les très petites entreprises et moyennes entreprises encore dominées par un paternalisme qui met à l'honneur le dirigeant ou sa famille propriétaire de l'entreprise à travers des actions sociales et citoyennes. L'intérêt du présent papier est double. Il permet d'une part de présenter les principales caractéristiques de la GRH dans un pays stratégique de par son positionnement à la fois géographique et économique par rapport à l'Europe ; et d'autre part, il propose aux partenaires potentiels une connaissance première qui devrait leur faciliter la pénétration du marché marocain.

***Mots clés :***

Gestion des ressources humaines, paternalisme, responsabilité sociale de l'entreprise, bienveillance.

## Introduction

Dans un environnement en perpétuel changements, les entreprises sont amenées à revoir leurs mécanismes d'équilibrage managériaux afin de respecter les impératifs sociaux, économiques et environnementaux. La fonction des ressources humaines n'est pas à l'écart de cette dynamique et se voit aussi dans l'obligation de questionner ses modèles et ses pratiques. Selon Pigeyre et Dietrich

(2005), la fonction RH a pour rôle de garantir l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise. Dans ce sens, la notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des RH. Ceci s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Des auteurs comme Guérin et Wils (1992) parlent d'une manière « novatrice » pour gérer les hommes où création de valeur et performance organisationnelle sont désormais liées à la GRH (Paauwe et Boselie, 2006).
L'importance accordée à la GRH se justifie par les évolutions de la situation économique, la rapidité des changements technologiques et les mutations sociologiques rapides. Les Ressources humaines sont donc devenues, pour les entreprises, la variable fondamentale devant être sécurisée et fiabilisée pour faire face aux incertitudes de l'environnement.
L'enjeu « RH » au Maroc est d'envergure. Ceci s'explique notamment par la dynamique des changements que connaissent les entreprises marocaines et qui nécessite la recherche de moyens adéquats pour mieux les maîtriser. Cette dynamique s'inscrit dans le but d'une meilleure insertion du Maroc dans l'économie mondiale et par la même occasion, à préparer progressivement les entreprises marocaines à affronter la concurrence internationale.
Dans cette perspective, le maintien de l'avantage concurrentiel implique pour ces entreprises l'amélioration de leurs modes de gestion des ressources humaines. De ce fait, les pratiques des ressources se retrouvent dans un virage qui encourage la valorisation du capital humain et la modernisation des mécanismes d'équilibrage entre les enjeux économiques et les enjeux sociaux.
Quelles sont les caractéristiques de la GRH au Maroc ? Comment la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) infléchit-elle les modes de GRH au Maroc ? Sous quelles formes ? Telles sont les questions auxquelles nous tentons d'y apporter des réponses.
Pour cela, nous avons mené une étude qualitative auprès de dix-huit entreprises de tailles différentes, très petites entreprises, petites et moyennes entreprises et grandes entreprises dans le secteur agroalimentaire.
Cet article s'articule autour de trois sections.
Dans un premier temps, nous rappelons les éléments conceptuels du rôle de la GRH d'un point de vue stratégique. Ensuite, nous présenterons l'évolution du rôle du DRH dans le contexte marocain. Enfin, nous illustrons le concept de la GRH bienveillante à partir d'une étude qualitative. A l'issue de cette partie, la méthodologie et la discussion des résultats seront exposées.

## 1. Stratégie et GRH : Une confirmation du rôle central du DRH

La notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des ressources humaines. Ceci s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des RH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Deux raisons sont à l'origine de cette situation : la première étant le contexte de turbulence accrue dans lequel vivent les organisations modernes et la seconde étant le rôle majeur que jouent les RH dans le succès ou l'échec des stratégies d'adaptation de ces organisations (Guerin, Wills 2003). Des auteurs comme Ulrich (1996, 1997), Beer, (1997), Kochan, (1997), Besseyre des Horts, (1988), Peretti, (1999) soulignent que la fonction RH passe d'une gestion opérationnelle à une gestion stratégique et ce en mettant le salarié au cœur de la performance. Il devient un client interne pour l'entreprise (Peretti, 1997). Dans ce sens, Guérin et Wills (1992) parlent d'une manière « novatrice » de GRH où création de valeur et performance organisationnelle seraient désormais liées à la gestion des hommes (Paauwe et Boselie, 2006). Partant du constat que les RH et les relations au travail constituent des questions mal gérées, Marks et Mirvis (2001) mettent l'accent sur l'importance d'une GRH stratégique et ses implications sur le plan de la performance organisationnelle.
Dès la fin des années 70, les chercheurs ont commencé à accorder un intérêt particulier à la dimension stratégique des ressources humaines notamment pour développer la communication et la coopération (Martin-Alcasara., Romeo-Fernadez, et Sanchez-Gardey, 2005). Cette tendance a pris de l'ampleur dans les années 90 avec les insuffisances constatées dans les modèles classiques d'organisation qui s'avéraient insuffisants pour assurer la pérennité des entreprises et maintenir leur avantage concurrentiel. A ce niveau, la redéfinition des stratégies et du management ainsi que la valorisation des compétences des salariés ont été les règles d'or préconisées pour les organisations.
Ainsi, une nouvelle vision stratégique va contribuer à substituer au portefeuille d'activités de l'analyse stratégique classique, le portefeuille de compétences et par conséquent conduit à privilégier une réflexion basée sur les ressources de la firme dont les Hommes constituent la pierre angulaire (Scouarnec, 1999 ; Scouarnec, Silva, 2008).
Pour Ulrich (1997), les activités de la fonction ressources humaines sont organisées autour du concept de valeur ajoutée et sont réparties en quatre rôles, à savoir la gestion stratégique des ressources

humaines, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes (Godonou, 2008).

En effet, la volonté de réexaminer la relation entre la GRH et la stratégie des organisations a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes qui stipule que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source fondamentale d'avantage stratégique durable (Mbengue, Petit 2001).

La manière dont la fonction RH influence ou contrôle les ressources humaines a un rôle fondamental dans l'apparition, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998).

L'approche par les ressources attribue aussi à la GRH un caractère stratégique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Wright et alii., 1994 ; Kamoche, 1996 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney et alii, 2001 ; Tidjani et al, 2008). Cette approche donne de l'importance aux contextes institutionnels et socioculturels à l'intérieur desquels les ressources humaines sont gérées (Benhassine, 2007).

Par ailleurs, Mbengue et Petit (2001) identifient deux mutations profondes dans la discipline traitant de la gestion des Hommes dans les organisations. La première de la « gestion du personnel» (GP) à la « gestion des ressources humaines » (GRH) et la seconde par le passage de la «gestion des ressources humaines» (GRH) à la « gestion stratégique des ressources humaines » (GSRH).

On passe dès-lors d'une logique de minimisation de l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique d'intégration des variables humaines pour améliorer les performances de l'entreprise (Bastid, 2002). Dans ce contexte, le rôle du DRH devient de plus en plus central, son rôle consistera à faciliter la mise en place des pratiques RH afin de répondre aux attentes des salariés (Réale, Dufour ,2006).

Abord de Chatillon et Scouarnec (2005) considèrent que le DRH du 21ème siècle devient moins gestionnaire que manager, retrouvant par là une partie du rôle stratégique qu'il convoite. Dans cette perspective, son rôle consistera à accompagner et à anticiper les évolutions organisationnelles pour les rendre compatibles avec les capacités individuelles et collectives de travail dans un bien-être minimal.

Pour Bournois et Brooklynderr (1994 b), il y a une tendance à la gestion flexible des ressources humaines. Dans ce contexte les DRH qui étaient jusqu'à maintenant des organisateurs de la flexibilité interne, ressentent des pressions de plus en plus croissantes visant à accompagner la flexibilité externe due notamment à l'augmentation du nombre d'acteurs externes, à l'importance croissante des éléments socio-économiques dans l'élaboration des politiques de GRH. Les auteurs résument l'évolution du rôle des DRH dans le tableau suivant :

**Tableau : Evolution des rôles des DRH des années 90**

| | **Le DRH fonctionnel** | **Le DRH affilié (stratège)** |
|---|---|---|
| **Thèmes d'action privilégiés** | Recrutement, formation, rémunération,… | Stratégie d'entreprise, culture d'entreprise, internationalisation… |
| **Focus** | Maîtrise des coûts des ressources | Flexibilité des ressources |
| **Orientation** | Tactique dirigée vers l'échelon micro organisationnel | Stratégique et dirigé vers l'échelon macro-organisationnel |
| **Clients des DRH** | Les salariés et la hiérarchie | Les managers opérationnels et les clients externes |
| **Pouvoir/ statut** | Plutôt faible | Plutôt élevé |
| **Formation /origine du DRH** | Spécialiste de la GRH ouvert aux autres fonctions | Cadre généraliste de la GRH avec une expérience opérationnelle |
| **Profil** | Spécialiste centré sur les outils et les systèmes de gestion | Généraliste centré sur les contributions aux opérationnels |
| **Horizon temporel** | Court terme | Moyen-long terme |
| **Type de pilotage de l'organisation fondé sur** | Les transactions | Le changement/ les transformations organisationnelles |

*Source : Bournois F et Brooklynderr, C, 1994 a (p. 74)*

Dans cette même optique, Bares et Cornolti (2003), en s'inspirant des travaux de Crozier et Friedberg (1977), considèrent que les DRH peuvent renforcer leur pouvoir au sein de leur organisation au regard notamment de deux leviers d'action: leur position d'intermédiation ou de marginal sécant d'une part et la maîtrise de zones d'ombres, d'autre part. Un tel développement les amènera à qualifier le DRH d'acteur réticulaire stratégique.

Il lui incombe de prendre en compte les conditions dans lesquelles le développement durable de l'entreprise peut effectivement se réaliser dans le moyen/long terme tout en veillant à répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes (Meignant 2004).

Wills et Guerin (2000) considèrent que les mutations qui ont marqué le rôle du DRH découlent de l'évolution de la gestion traditionnelle du personnel vers une gestion renouvelée. Le modèle que les auteurs proposent définit ces rôles en fonction des notions de besoins en matière de GRH et d'attentes vis-à-vis des DRH. Trois besoins fondamentaux peuvent être distingués:

- les besoins d'alignement, niveau organisationnel qui touchent la compréhension des DRH des enjeux de l'organisation ;
- les besoins de soutien logistique, niveau fonctionnel qui sont reliés à l'expertise unique des DRH pour faire face à ces enjeux;
- et enfin les besoins de service, niveau interpersonnel qui ont trait à l'interaction des clients avec leur DRH pour mettre en œuvre les réponses à ces défis.

Selon Ulrich (1997), la satisfaction de ces différents besoins et attentes des collaborateurs et des dirigeants amène le DRH à jouer trois rôles : architecte, expert en intendance et catalyseur.

Le rôle d'architecte consiste à innover et à mettre en valeur les compétences du personnel afin d'intégrer les politiques RH à la stratégie de l'entreprise et veiller à la cohérence avec l'environnement externe.

Le rôle d'expert en intendance consiste à répondre aux besoins de soutien logistique qui se manifestent sous forme d'attentes fonctionnelles de professionnalisme, ce rôle évolue d'expert technique en expert professionnel.

Le rôle de catalyseur met le DRH dans une posture de réponse aux attentes de ses salariés tout en réglant certains conflits et le bon fonctionnement de la GRH.

Toujours dans ce souci d'atteindre la performance et la recherche de bonnes pratiques RH, l'entreprise doit faire face à un autre défi d'ordre sociétal. A l'heure actuelle, l'évolution de l'environnement inscrit la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur des pratiques RH. Depuis les années 2000, les recherches se sont multipliées à la fois pour définir et préciser ce concept (Commission de l'Union Européenne, 2001, Clarkson , 1995 ; Swanson, 1995 ), pour étudier ses différents impacts sur l'organisation (Wood, 1991), et également pour mesurer et proposer des indicateurs de pilotage (Savall et Zardet, 2011) envue de l'enracinement de la RSE dans les pratiques du management. Dans le domaine de la gestion des Hommes, Saulquin (2004) parle d'une évolution et une innovation très fortes de la fonction RH. La RSE devient alors omniprésente et les entreprises, grandes ou petites devraient tout miser pour s'orienter vers un ancrage social.

## 2. l'évolution de la gestion des ressources humaines au maroc

Au Maroc jusqu'aux années 90, la fonction ressources humaines n'est pas considérée comme stratégique, elle apparaît comme non importante par 40% des entreprises et n'est pas prise dans sa véritable dimension même dans les grandes entreprises (CGEM, 1996).

Le responsable de la fonction GRH est éloigné des thèmes intrinsèques à sa fonction, en effet, dans la majorité des entreprises (dans 60% ou plus), il n'est pas ou peu concerné par l'hygiène et la sécurité, et il n'est pas ou peu préoccupé par le développement des qualifications, notamment par la formation, la rémunération, le placement et la mutation. Son premier souci consiste à appliquer la discipline et la sûreté.

Les moyens de communication sont très faibles et l'informatisation de la fonction est souvent assimilée au seul traitement de la paie.

Les plans de formation sont globalement peu répandus, quant aux plans de carrière, ils sont absents. La description de postes, et la formalisation des tâches, sont des pratiques faiblement réalisées dans les entreprises, mêmes dans les grandes, et la culture d'appel au conseil externe n'est pas encore développée. Quant au pilotage social, il reste quasi absent.

Cependant depuis le début des années 2000, on assiste à un développement de la GRH–notamment dans les grandes entreprises (Belkhiat, 2005). Ainsi, selon l'enquête réalisée par le cabinet Diorh en 2004, les DRH sont de plus en plus qualifiés, 66,3% ont une formation universitaire et 56% ont une formation initiale en ressources humaines. La rémunération a évolué de manière importante dans cette fonction. Et dans la perspective de jouer un rôle plus stratégique dans l'entreprise, les DRH participent

aux comités de direction (92%). La fonction bénéficie de plus en plus de l'appui de la direction générale. Au niveau des pratiques RH, certaines entreprises nationales essayent de s'aligner aux pratiques des multinationales qui, en général, sont importées des maisons mères généralement sises en Europe. Ainsi, 44% utilisent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 66% disposent d'un système d'information sociale.
Cependant, les DRH restent limités dans l'exercice de leurs fonctions. 80% d'entre eux déclarent connaître des difficultés liées principalement à l'absence de structures adéquates, l'insuffisance des effectifs et du budget. En outre, la moitié de leur temps est consacrée à l'administration du personnel, et à la gestion des effectifs. Ce qui entrave le rôle stratégique qu'ils sont censés jouer au sein des entreprises.
Aujourd'hui, la fonction RH au Maghreb doit s'améliorer sur trois principaux axes: l'attractivité et la fidélisation des talents, le partage de la fonction avec les opérationnels et l'externalisation des processus à faible valeur ajoutée (Zouanat, 2011).
Toutefois, on peut constater que malgré les contraintes qui pèsent sur le travail du DRH, celui-ci commence à occuper une position importante au sein des entreprises marocaines. Il a même tendance à devenir un homme de pouvoir dans ces entreprises. Ce qui lui permet de jouer un rôle primordial.

# 3. Présentation et principaux résultats de l'enquête

## 3.1. Méthodologie de recherche

Afin de comprendre comment la RSE infléchit les modes de GRH au Maroc et disloquer les mécanismes d'un renouveau de la GRH bienveillante et durable, nous avons mené 18 entretiens semi-directifs avec des responsables ressources humaines et des directeurs d'entreprises marocaines.
Notre démarche méthodologique est de nature qualitative avec une visée compréhensive qui nous permet d'expliquer les comportements humains et organisationnels qui ne peuvent s'éclairer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions (Hlday Rispal, 2002). Notre approche rencontre une des caractéristiques d'une recherche qualitative de Bryman (1989) à savoir l'intérêt centré sur les interprétations des acteurs à l'égard de leurs propres comportements et de leur environnement. Par ailleurs, notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste dans le sens où elle nous permet de nous centrer sur la compréhension et l'interprétation du sens que les acteurs donnent à la réalité. Notre recherche ne se limite pas à expliquer la réalité, elle va au-delà pour la comprendre à travers de multiples interprétations faites par les acteurs. Cette démarche nous pousse à considérer davantage les intentions, les motivations, les attentes ; les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois et Desmet, 1988).
Le protocole de collecte de données que nous avons adopté est celui des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont la particularité d'avoir un processus de communication directe et intentionnelle entre l'interviewer et le répondant, ce qui permet de saisir le contexte social et professionnel des répondants et de comprendre leurs univers de représentations et leur logique d'action (Locke, 2001). Boutin (1997) affirme que « *l'entretien en profondeur est une conversation au cours de laquelle le chercheur encourage l'informant à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes reliées au problème de recherche ».*

Nous avons élaboré un guide d'entretien autour de trois axes principaux : les pratiques RH adoptées, le rôle des DRH et les pratiques estimées répondre aux principes de bienveillance. Nous avons considéré le guide d'entretien comme un canevas souple qui sert de point de repère et aide les répondants dans leurs réflexions. Au fur et à mesure de l'avancement de notre collecte des données, nous avons adapté notre guide d'entretien à la fois aux fonctions des personnes rencontrées, à la nature des pratiques RH relatées et aux types de données à collecter pour compléter notre compréhension de la GRH.

Afin de comprendre les disparités éventuelles qui pourraient exister entre les différentes régions du Maroc, nous avons ciblé trois régions disposant chacune d'un niveau d'évolution économique différent : la région du grand Casablanca reconnue comme le cœur économique du pays, la région du nord reconnue de par son émergence économique (notamment avec les différentes zone de libre-échange et le nouveau port de Tanger) et la région de Souss-Massa (au sud) qui connait encore des difficultés à s'affirmer comme un pôle économique important. Nous avons ciblé le secteur agroalimentaire qui est une des branches industrielles les plus actives au Maroc. La plus grande partie des productions est destinée à l'exportation vers l'étranger.

Notre échantillon est composé d'entreprises de tailles différentes que nous avons regroupées en trois catégories : 1) les très petites entreprises (TPE) de moins de 150 employés, 2) les petites et moyennes entreprises (PME) entre 150 et 500 employés, et 3) les grandes entreprises de plus de 500 employés. Il est important de signaler qu'en regard de la saisonnalité de l'activité agroalimentaire, plus de 90% des effectifs considérés sont des employés saisonniers.
Nous avons interviewé dans chacune des entreprises la personne en charge des ressources humaines. Les niveaux hiérarchiques ciblés étaient différents en fonction de la taille des entreprises. Nous avons interrogés trois profils différents : DRH, responsable RH et des responsables du personnel.
Le tableau suivant résume nos données empiriques.

| | TPE | PME | Grandes entreprises | Total |
|---|---|---|---|---|
| | -150] | ]150 à 500] | [+ 500 | |
| **La région du Grand Casablanca** | 2 | 2 | 3 | 7 |
| **La région du Nord** | 2 | 3 | 1 | 6 |
| **La région Souss Massa (le sud)** | 2 | 3 | - | 5 |
| **Total** | 6 | 8 | 4 | **18** |

**Tableau 2: Nombre d'entretiens par région et par taille d'entreprise**

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique permettant de rendre compte du processus étudié.

Nous avons suivi la dynamique de l'analyse qualitative de Dey (1993) et nous avons analysé nos données en trois temps : 1) Une analyse horizontale basée sur une approche descriptive (étape 1 et 2 de Dey (1993)) : il s'agit d'organiser et d'ordonnancer les données collectées sur une ligne du temps et de façon chronologique pour faire ressortir les étapes-clés du processus de formalisation (ou non formalisation) de la GRH. Cette opération de découpage périodique a contribué à une lisibilité des données collectées. 2) Une analyse verticale dans laquelle nous avons identifié les éléments de contexte interne et/ou externe en interaction avec le processus de formalisation de la GRH (étape 3 de Dey (1993)). Nous avons établi les liens entre les phases-clés identifiées dans la première étape et les différents changements affectant/provenant du contexte interne et externe. 3) Une analyse à visée compréhensive qui tente de comprendre les transformations opérées lors du processus de formalisation de la GRH (étape 4 de Dey (1993) avec la boucle d'analyse ou la boucle de données)

## 3.2. Résultats et discussion

Les résultats de notre étude seront abordés d'abord d'un point de vue ressources humaines puis d'un point de vue responsabilité sociale. Nous avons pour le premier point questionné les pratiques actuelles de RH appliquées dans les différentes entreprises rencontrées avec l'objectif de comprendre les tendances managériales et leur intégration des principes de bienveillance et de responsabilité. Les résultats de ce premier travail est résumé dans le tableau 2.
Dans les trois régions étudiées, les pratiques RH observées dans les TPE sont traditionnellement arbitraires, gérées par le directeur général qui est très souvent le propriétaire de l'entreprise. De ce fait, la pérennisation de l'activité économique est estimée par la plupart des cas comme une forme de responsabilité sociale dans la mesure où elle garantit un salaire à la fois décent et continue pour les employés. De même, le respect du droit de travail et le paiement des cotisations sociales pour les employés saisonniers sont considérés comme une forme de bienveillance que le directeur-propriétaire offre gracieusement aux employés. Le paternalisme culturel est encore prédominant dans les modes de management des TPE observées et représente une forme de responsabilité sociale paternaliste formulée par des dirigeants-propriétaires, majoritairement issues de milieux sociaux aisés et soucieux de maintenir une activité économique qui assure la survie de leurs employés.
Les petites et moyennes entreprises, employant entre 150 et 500 personnes dont plus de 90% sont des saisonniers, marquent une évolution des formes et pratiques de GRH. La taille de l'entreprise et le volume des dossiers administratifs à gérer justifient la présence d'un responsable administratif ou un responsable du personnel. Cela oblige une formalisation de certaines pratiques comme la gestion de la paie, les débuts et les fins des contrats de travail des saisonniers, les congés, les relations avec les organismes de sécurité sociale, la planification de certaines formations pour les cadres et la gestion des dossiers administratifs avec les organismes publics et privés de formation, et le suivi des dossiers des assurances et mutuelles pour les employés qui bénéficient de ces avantages extra-légaux.

Au niveau du bien-être des employés et des ouvriers, les PME que nous avons étudiées investissent dans la mise en place de pratiques ou services extra-légaux qui visent généralement la fidélisation de la main d'œuvre. A ce propos, le transport collectif des ouvriers et employés est un des avantages le plus pratiqué, considéré comme un moyen de facilitation de la mobilité et un encouragement à accéder au marché du travail pour les populations démunies de la région.

Nous remarquons également l'absence des mécanismes de concertation sociale formelle, ce qui ne renvoie pas toujours à une rupture du dialogue social. En effet, certaines entreprises ont exprimé leur disponibilité et ouverture au dialogue et leur souhait de garder cela sous une forme informelle vue la taille de l'entreprise qui ne justifie pas un effort de formalisation. Cela renvoie à une ouverture au dialogue informelle et sporadique dans la mesure où elle échappe à toute forme de configuration reconnue et d'obligations à respecter.

Ceci dit, l'absence de mécanisme de concertation sociale peut s'expliquer principalement par la répartition du pouvoir centripète qui limite la prise de décision dans les mains des dirigeants-propriétaires et de certains managers qualifiés. Par ailleurs, certains responsables nous ont fait part de leur peur de renforcer un mouvement syndical qui serait non maîtrisé, et qui, dans le cas d'échec des négociations, menacerait la productivité de l'entreprise et son image de marque auprès de ses clients très souvent étrangers. De plus, les TPE et PME que nous avons étudiées nous ont fait part du manque des ressources financières et humaines nécessaires à la conception et le maintien de mécanismes de concertation sociale. Pour ces entreprises, le maintien d'un agenda économique stable reste la préoccupation majeure

| Entreprise | Type | Région | Pratique RH observées | Personne en charge des ressources humaine | Mécanisme de concertation sociale | Exemples de pratiques pour le Bien-être des employés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TPE | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Gestion des salaires | Responsable ressources humaines | Aucune | ▪ Payement des cotisations sociales aux employés saisonniers |
| 2 | TPE | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Gestion des salaires | Responsable du personnel | Délégué du personnel | --- |
| 3 | TPE | Région du Nord | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) | Responsable du personnel | Aucune | --- |
| 4 | TPE | Région du Nord | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Gestion des affaires sociales (mutuelles, assurances) | Responsable du personnel | Arbitraire | --- |
| 5 | TPE | Souss Massa | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) | Directeur général | arbitraire | --- |
| 6 | TPE | Souss Massa | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) | Directeur général | Aucune | --- |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | PME | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Formation<br>▪ Relation avec les organismes de recrutement | Responsable du personnel | Délégué du personnel | ▪ Petite salle de pause |
| 8 | PME | Grand Casablanca | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Gestion administrative<br>▪ Gestion des relations entre la direction et les employés | Responsable du personnel | Délégué du personnel | --- |
| 9 | PME | Région du Nord | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Gestion des affaires sociales (mutuelles, assurances) | Responsable du personnel | arbitraire | ▪ Transports collectifs |
| 10 | PME | Région du Nord | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Recrutement<br>▪ Formation | Responsable du personnel | arbitraire | ▪ Transports collectifs |
| 11 | PME | Région du Nord | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Gestion administrative | Responsable administratif | arbitraire | ▪ Transports collectifs |
| 12 | PME | Souss Massa | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés)<br>▪ Gestion administrative<br>▪ Gestion des affaires sociales (mutuelles, assurances) | Responsable administratif et gestion du personnel | Aucune | ▪ Transports collectifs<br>▪ Prime de rendement pour certaines catégories d'employés<br>▪ Cadeaux pour les fêtes religieuses / naissances / pèlerinage |
| 13 | PME | Souss Massa | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) | Responsable administratif | Aucune | ▪ Payement de la CNSS aux employés saisonniers<br>▪ Possibilité de revenir la saison suivante si le travail est bien fait |
| 14 | PME | Souss Massa | ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) | Directeur général assisté par une employée administrative | Aucune | --- |
| 15 | GE | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Formation<br>▪ GPEC<br>▪ Evaluation | DRH | Conseil d'entreprise | ▪ Salle de pause avec équipements nouveaux<br>▪ Transports collectifs des employés |
| 16 | GE | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Sélection<br>▪ Formation<br>▪ Evaluation | DRH | Conseil d'entreprise | ▪ Primes de rendement<br>▪ Visites médicales gratuites<br>▪ Soins de santé complémentaires |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | GE | Grand Casablanca | ▪ Recrutement<br>▪ Intégration<br>▪ Formation<br>▪ GPEC<br>▪ Evaluation<br>▪ Dialogue social | DRH | Conseil d'entreprise | ▪ Transports collectifs<br>▪ Meilleures conditions de travail<br>▪ Cadeaux pour les fêtes religieuses / naissances / pèlerinage<br>▪ Avantages extra-légaux |
| 18 | GE | Région du Nord | ▪ Recrutement<br>▪ Formation<br>▪ GPEC<br>▪ Evaluation<br>▪ Santé et sécurité au travail<br>▪ Coaching<br>▪ Programme de rétention du personnel qualifié et non qualifié. | DRH | Conseil d'entreprise | ▪ Mesures d'hygiène supplémentaires<br>▪ Aménagement de temps de travail<br>▪ Assurance maladie complémentaire pour les employés fixes.<br>▪ Mesures de sécurité renforcées<br>▪ Indemnités en cas de maladie ou incapacité de travail |

Tableau 3: Pratiques de ressources humaines observéesLe bien-être des employés et des ouvriers est un concept qui reste foncièrement luxueux que les TPE et PME peuvent rarement se permettre. Les pratiques qui peuvent rentrer dans cette rubrique sont autour des conditions de déplacement des employés et des ouvriers (notamment, l'organisation de moyens de transports collectifs pris en charge par l'entreprise) et les cadeaux annuels pour les fêtes religieuses. Les dirigeants que nous avons rencontrés considèrent qu'il va de leur rôle social d'offrir des cadeaux à leurs employés et ouvriers pendant les fêtes religieuses estimées sacrées et considérées comme des moments de générosité de la part des « bons patrons ». Il est à noter dans ce cas les TPE dans la région du nord et celles du sud du Maroc sont souvent appelées et connues par les noms de leur dirigeants-propriétaires plus que par le nom de la société. Ceci associe les actions de bienveillance à la personne du dirigeant, renforce sa notoriété et lui sert d'argument de patron d'entreprise citoyen.

Dans les grandes entreprises, aussi bien au niveau de la région du grand Casablanca que celle du nord, les enjeux de GRH sont différents. Sous la pression des clients très souvent étrangers, de grandes tailles et exigeants, les grandes entreprises sont souvent obligées de moderniser leurs pratiques RH. Nous observons dans ce sens que les techniques de recrutement sont plus formalisées et mettent plus en évidence les compétences des demandeurs d'emploi. Comme l'activité agro-alimentaire est saisonnière, plusieurs entreprises ont développé des systèmes pour enregistrer les ouvriers et marquer la qualité de leurs présentations pendant leur exercice, ceci leur permet de recontacter les meilleurs pour les saisons futures et épargner ainsi les coûts d'intégration, de formation initiale et de gestion administrative des nouvelles recrues. Par ailleurs, des efforts sont fournis au niveau de la formation afin de capitaliser et acquérir de nouvelles compétences. Les formations sont très souvent accessibles aux cadres moyens, aux membres de la direction et à certains ouvriers qualifiés non saisonniers. Les programmes de formation sont établis avec l'OFPPT (l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail) qui accorde des subsides et offres des formations variées. Les dispositions prises par les entreprises, notamment en termes d'aménagement du temps de travail et la prise en charge des frais de formation en totalité ou en partie témoigne de l'importance accordée par les entreprises à la formation du personnel malgré l'absence, dans certains cas, d'un plan structuré et formalisé. Au niveau de la rémunération, deux critères sont retenus, la compétence et l'ancienneté. La formalisation de ces deux critères diffère d'une entreprise à une autre. Les critères retenus pour évaluer les compétences sont très variables en fonction de la qualification, du grade et du type de contrat.

Par ailleurs, certaines entreprises que nous avons rencontrées se démarquent par des pratiques de GRH avancées, comme le coaching des managers, les programmes d'amélioration de la santé et de la sécurité des employés et ouvriers, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des mécanismes formalisés de dialogue social avec un conseil d'entreprise impliqué dans le management stratégique et opérationnel de l'entreprise ainsi que des systèmes d'évaluation construits avec des critères quantitatifs et qualitatifs.

Les grandes entreprises accordent une importance plus grande au bien-être des employés et ouvriers. En plus des transports collectifs pris en charge par les employeurs et qui restent de l'ordre de l'acquis dans le secteur agro-alimentaire, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des mesures de sécurité et d'hygiène sont des préoccupations majeures pour les grandes entreprises. D'abord par

respect au code de travail marocain, mais aussi pour répondre aux exigences des clients souvent étrangers.

En guise de conclusion, les pratiques de GRH dans le secteur agroalimentaire au Maroc sont fortement dépendantes de la taille des entreprises et, par une moindre mesure, de la région économique. Entre paternalisme social et responsable que s'approprient les directeurs des TPE et PME, et les pratiques de bienveillance appliquées par les grandes entreprises, il s'avère difficile de confirmer que la GRH au Maroc (dans le secteur agro-alimentaire) marque un virage vers la bienveillance et la durabilité. Plusieurs arguments défendent cette posture. D'un côté, nous citons la prédominance, dans le tissu économique marocain, des petites et moyennes entreprises majoritairement à caractère familial. Cette configuration d'entreprise est très souvent marquée par des agendas économiques très contraignants ne permettant pas des investissements qui dépasseraient les exigences du code de travail, en plus, elles sont aussi marquées par la notoriété du dirigeant-propriétaire qui a la charge de garder une image de la famille propriétaire dans le milieu social où son entreprise opère. Ceci est majoritairement le point d'ancrage pour les actions de bienveillance et de bien-être pour les employés et ouvriers. Par ailleurs, nous marquons également que le secteur de l'agro-alimentaire est loin de se positionner comme un lieu d'innovations sociales et managériales. D'autres secteurs d'activité tels que les télécommunications, la construction automobile ou les services sont plus marqués par une modernisation de leurs techniques de management et plus ouverts aux innovations sociales.

# Conclusion

L'objectif de la présente recherche est de positionner la pratique de la GRH dans le secteur agroalimentaire au Maroc en regard de la difficulté d'établir des équilibres entre les enjeux économiques de plus en plus pressants et les enjeux sociaux en pleine évolution.

Nous avons pour cela mené une étude qualitative auprès de dix-huit entreprises du secteur agroalimentaire dans trois régions différentes : le Grand Casablanca où sont installées majoritairement les grandes entreprises, la région du nord marquée depuis la dernière décennie par une croissance économique fleurissante, et la région du sud (Souss Massa) qui reste encore en voie de développement. Nous avons pour chaque région tenté d'atteindre des entreprises de tailles différentes, les TPE, les PME et les grandes entreprises.

L'étude montre que le facteur déterminant d'une pratique de GRH innovante et bienveillante est la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises du secteur agroalimentaire sont plus aptes à repenser leurs pratiques de GRH et de les orienter vers une formalisation qui met en avant le bien-être des employés-ouvriers, leur développement personnel et l'amélioration de leurs conditions de travail. Il s'avère que la prise en compte des impacts sociaux de l'activité économique est une préoccupation de premier ordre quand il faut penser ou repenser les dynamiques de valorisation du capital humain, de maintien de l'emploi, de réduction des effectifs ou encore d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ces préoccupations sont très souvent impulsées par une volonté de modernisation des grandes entreprises et d'adaptation aux innovations sociales proposées ou imposées par les clients souvent étrangers.

A côté de cela, l'analyse des pratiques de GRH dans les TPE et les PME montre que le modèle de GRH dominant reste encore ancré dans les principes paternalistes. Le dirigeant-propriétaire estime qu'il est de son rôle, ainsi que de la réputation de sa famille propriétaire de l'entreprise, de maintenir une activité économique durable et garantir des salaires au personnel. Certaines actions symboliques comme les cadeaux pour les fêtes religieuses sont estimées être de l'ordre de la bienveillance et de la responsabilité sociale.
Au-delà des convictions personnelles des dirigeants, ce sont les pressions économiques qui convaincraient les PME de « *prendre le virage RSE* » (La pointe, 2005). Pour les entreprises marocaines, les accords et partenariats avec leurs homologues européennes contribueront à un ancrage progressif de la RSE dans les pratiques RH.
En guise de résumé, le virage de la bienveillance et de la durabilité des pratiques de GRH au Maroc dans le secteur agroalimentaire est encore en phase d'évolution. Dans la suite de la présente recherche, il conviendrait d'explorer la même problématique dans des secteurs moins traditionnels au Maroc comme les télécommunications, les industries lourdes, la construction automobile ou les services. Ceci permettrait de positionner la pratique de la GRH de manière plus globale dans l'arsenal de la bienveillance et de la durabilité au Maroc.

# Bibliographie

Abord de Chatillon E. et Scouarnec A. (2005). « Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ? » Actes de l'université de printemps.
Bares F et Cornolti C (2003), « Le DRH, un homme de pouvoir ? ». Cahiers de recherche du GREFIGE, Université Nancy 2, N° 07.
Barney J. et Wright D.J. (1998) « On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Ressource in Gaining Competitive Advantage, », *Human Resource Management*, vol 37(1), pp.31-46.
Barney J. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management,* Vol 17(1), pp. 99-120.
Barney J. Wright D.J. et Ketchen Jr. 2001. « The resource base view of the firm: Ten years after », *Journal of Management,* 27, pp. 625-641.
Bastid F. (2002), Le rôle stratégique des Ressources humaines à la lumière du Capital Humain, Actes du XIIIème Congrès Annuel de l'AGRH, Nantes, 2002, 147-162
Beer M. (1997), « The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional adminsitrative and a new strategic role », *Human Resource Management,* Vol 36(1), pp. 49-56.
Ben Hassine A. (2007), « La GRH, entre pratiques opérationnelles et stratégiques : une étude empirique auprès des organisations tunisiennes », *Congrès de l'AGRH*.
Besseyre des Horts, C-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines,* Paris, Les Editions d'Organisation.
Bournois F et Brooklynderr C. (1994 a), « La fonction Ressources Humaines et les rôles des DRH en Europe dans les années 90 », Papier de recherche, n°4 URA.
Bournois F et Brooklynderr C. (1994 b), « Les Directeurs des Ressources Humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, Mars- Avril- Mai.
Boutin G. (1997), L'entretien de recherche qualitative. Presses de l'Université du Québec, Québec.
Bryman A. (1989), Research Methods and Organization Studies, Martin Blumer, Londres, Col. «Contemporary Social Research Series».
Clarkson, M.B.E., (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, Vol. 20(1), pp.92 117s
COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE. (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert.
Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). (1996), Rapport d'enquête sur la gestion des ressources humaines au Maroc.
Crozier M., Friedberg E., (1977), L'acteur et le système, Seuil,
Paris, col «sociologie politique ».
Dey I., (1993), Qualitative Data Analysis, Routledge, London.
Godonou C. K. (2008), « De la fonction personnel traditionnelle à la fonction ressources humaines : une étude empirique auprès des PME béninoises » *Congrès AGRH.*
Guerin G. et Wills T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les PUM.
Guerin G. et Wills T. (2003), « La gestion stratégique des RH : la perspective nord-américaine ». In *Encyclopédie des RH* Vuibert.
Hlady-Rispal M. (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. DeBoeck, Bruxelles.
Kamoche, K. (1996). « Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm ». *Journal of Management Studies*. Vol 33(2), March, pp.213-233.
Kochan T.A. (1997), « Rebalancing the role of human resources », *Human Resource Management*. Vol 36(1), pp. 121-127.
Lapointe A. et Gendron C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? Les cahiers de la Chaire n°6 – collection recherche.
Locke K. (2001), Grounded theory in management research, Sage Publications, London.
Marks M.L. et Mirvis P.H. (2001). «Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation», *Academy of Management Executive*. 15, pp. 80–92.
Martin-Alcasara.F. Romeo-Fernadez P. et Sanchez-Gardey R. (2005), « Strategic human ressource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives », *The international Journal of Human Resource Management*. Mai, pp 633-659.
Mbengue A. et Petit D. (2001). « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier –février 4-10.
Meignant A. (2004). « Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise *», Actes de 22ème université d'été de l'IAS* 26-27 Août Luxembourg
Paauwe J. et Boselie P. (2005). « HRM and performance: what next ? ». Human Resource Management

Journal. 15 (4), pp. 68-83.
Peretti J-M. (1999). « Performance et globalisation », *Personnel,* n° 397, pp.71-74
Pigeyre F. et Dietrich A. (2005), *La gestion des ressources humaines,* Editions La Découverte, Paris.
Pourtois J.P. et Desmet H. (1988), Epistémologies et instrumentations en sciences humaines, Pierre Mardaga, Bruxelles.
Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review,* 3, pp.79-91
Reale Y. et Dufour B. (2006). *Le DRH stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines,* Éditions d'Organisation.
Saulquin J-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. Actes de 15ème congrès de l'AGRH.
Scouarnec A. et Silva F. (2008). « Les pratiques de Management en Euro-méditerranée : Proposition d'un cadre d'analyse », Actes de 19ème congrès de l'AGRH.
Scouarnec A. (1999). « Analyse des pratiques de GRH au Maroc: le cas de l'OCP » 1ère *Université de Printemps de l'IAS*.
Swanson D.L. (1995), Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model, *Academy of Management Review*, Vol 20(1), pp.43-64.
Tidjani B. Fall A. Nana F.S. Diop B. et Diouf D. (2008). « L'Art de construire une GRH qui compte : le cas d'un centre hospitalier au Sénégal », Actes de 19ème congrès de l'AGRH.
Ulrich D. (1997), *Human Resource champions : the next agenda adding values and delivering results*, Harvard Business School Press.
Ulrich D. (1996). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results,* Harvard Business School Press.
WarnerfelT B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal,* vol.5, April-June, pp.171-180.
Wills T et Guerin G. (2000). « Le repositionnement des rôles des professionnels en RH : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Revue Gestion* Vol 24(4), pp. *20-31*
Wood J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), pp. 691-718.
Wright P.M. Mahan C. G. et Williams A. (1994). « Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective », *International Journal of HRM,* Vol 5(2), pp.301-326.
Zardet V. et Savall H. (2011). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – Résultats de recherches longitudinales. Colloque de l'ADERSE.
Zouanat H. (2011). « La fonction RH au Maroc : une mission stratégique dans l'entreprise ». *Personnel*. N°522, p. 32.

# LES EFFETS DES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE? VALIDATION DES MODELES UNIVERSALISTE, CONTINGENTIEL ET CONFIGURATIONNEL AUPRES DE 92 ENTREPRISES AU MAROC

***Hayat EL ADRAOUI***
Doctorante
Université Hassan II- Casablanca Maroc.
rh.managers@gmail.com

Une lecture de la littérature sur le lien RH-performance montre que cette relation est encore méconnue. L'affirmation voulant que la GRH apparaisse de plus en plus comme un élément déterminant dans la compétitivité des entreprises confère aux pratiques RH une dimension stratégique. Nous avons identifié trois approches en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) dans lesquelles se cantonnent la plupart des études faites sur cette question. Il s'agit des approches : universaliste, de contingence et configurationnelle qui nous serviront de filtres théoriques dans la présente étude.
Nonobstant certaines limites, les résultats soutiennent que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur complémentarité et des contextes organisationnels dans lesquelles elles sont développées.

## Introduction

La GRH semble à ce jour, pouvoir représenter un élément stratégique pour l'entreprise. A partir des courants théoriques qui supportent cette littérature, trois approches se distinguent et qui semblent pouvoir expliquer le lien entre les pratiques RH et la performance, à savoir l'approche universaliste, contingente et configurationnelle.
A l'issue d'une présentation du contexte de l'étude, de notre problématique et de nos hypothèses, nous présenterons les principaux résultats associés à une vérification empirique des trois approches en question.

## 1. Assises theoriques

Certes il est largement admis, que certaines pratiques RH sont qualifiées de stratégiques, mais, faut-il encore qu'elles soient associées à des effets réels sur les indicateurs de performance d'après M. Bayad (2001). La littérature en GSRH présente un éventail d'études qui abordent l'effet de la GRH sur l'efficacité de l'organisation. Mais la validité de lien est loin de constituer l'unanimité des chercheurs.
L'approche universaliste est représentée par les principales études voulant qu'il existe des «pratiques meilleures» (best pratiques) (Pfeffer, 1994) qui impliquent une performance à chaque fois qu'on les applique. Elle a trois principaux fondements théoriques : (1) la supériorité et l'universalité de certaines activités de GRH qui sont applicables quel que soit le contexte organisationnel (Delery, Doty, 1996), (2) la sélectivité et la supériorité de certaines pratiques RH (3) l'additivité et l'autonomie des effets de chaque pratique. L'effet global de ces pratiques sur la performance de l'organisation est la somme des effets individuels de chacune (N. Allani-Soltan, M. Bayad, M. Arcand, 2003).
Le principe de l'universalisme présume que certaines pratiques sont imperméables aux contextes organisationnels et applicables quelques soient ses particularités. Leur implantation accroîtrait dans tous les cas les probabilités d'une plus grande efficacité (M. Tremblay, B. Sire, D. Chênevert, 1998). Cette perspective est soutenue par un nombre important d'études empiriques. Et dont l'hypothèse principale

est celle que nous retenons pour la présente étude. **Hypothèse universaliste : « L'implantation des pratiques de GRH est positivement lié à la performance de l'entreprise au Maroc ».**
Dans l'approche contingente, les politiques RH doivent être alignées aux types de stratégies adoptées. Selon cette perspective une stratégie déterminée requiert un système de gestion des ressources humaines adapté afin de pouvoir influencer la performance de l'entreprise (M. Tremblay, B. Sire, D. Chênevert, 1998). Autrement, il n'y a performance que lorsque les pratiques de GRH sont développées en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Dans la littérature, la perspective de contingence a fait l'objet de peu de vérifications empirique (N. Allani-Soltan, M. Bayad, M. Arcand, 2003). L'hypothèse de contingence émise par les tenants de cette approche est la suivante : **« Le lien entre les pratiques de GRH et la performance est contingent au type de stratégie développée par l'entreprise ».** Pour les fins de notre étude, nous retenons cette hypothèse pour vérifier la validité du lien RH-Performance dans le contexte marocain.

Dans la suite, et d'après certains auteurs, M. Tremblay et Al. (2005) en particulier, la plupart des modèles théoriques touchant aux comportements discrétionnaires reposent sur l'hypothèse que la mobilisation serait essentiellement liée à la mise en place de bonnes pratiques de GRH. La littérature reconnaît la nécessité de dépasser l'analyse de leurs effets individuels et invite à développer des modèles constitués d'un ensemble de pratiques complémentaires pour créer une véritable culture de l'innovation (F. Pichault et T. Picq, 2013). En effet, ces principes de complémentarités interne et externe sont associés à l'approche configurationnelle. Cette perspective reconnait deux hypothèses clés. Premièrement, la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un ensemble cohérent de pratiques RH (fit ou arrimage interne). L'effet global de ce regroupement est, pour l'entreprise, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique est capable de générer. Deuxièmement, l'effet potentiel de ce système de travail est plus important si la GRH s'harmonise avec la stratégie de l'entreprise (fit ou arrimage externe) (N. Allani-Soltan, M. Bayad, M. Arcand, 2004).

F. Pichault et T. Picq (2013) se sont servis de cette approche pour appréhender la GRH en tant que ensemble de pratiques de management sans se restreindre à une vision étroitement instrumentale. Car ils se sont intéressés à la manière selon laquelle les pratiques RH doivent être développées dans les organisations et qui doivent être complémentaires et « tendues vers l'innovation ».

Les études empiriques qui ont tenté de valider cette perspective ont formulé deux hypothèses qui permettent d'évaluer l'effet des regroupements des pratiques de GRH sur la performance et qui s'annoncent comme suit :
***Hypothèse configurationnelle 1*** **« Plus la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique est importante, meilleure sera la performance organisationnelle des entreprises »** et
***Hypothèse configurationnelle 2*** **: « Plus la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique est importante, et plus cette similarité est liée à une stratégie d'affaires adaptée, meilleure sera la performance organisationnelle des entreprises ».**

Maintenant que nous avons présenté les trois approches et des hypothèses y sont associées qui nous servirons pour répondre à notre questionnement, nous enchainerons par une présentation du contexte de l'étude. Une troisième partie suivra sur la méthodologie. Nous définirons les variables explicatives représentées par les pratiques RH retenues, les variables expliquées représentées par certains indicateurs de performance, les variables de contrôle et une variable associée à la stratégie de l'entreprise.
A l'issue de cette partie, nous ferons par une présentation des résultats et des conclusions associées à chaque perspective.

## 2. Contexte marocain

La fonction RH au Maroc est rendue nécessaire avec la présence des salariés qui remonte au début du dernier siècle avec le protectorat et l'introduction du capitalisme. Elle a connu à partir des années 80 un réel processus de maturation et de développement (Diroh, 2012). Malgré le silence du législateur sur certains sujets comme la diversité, l'éthique et le syndicalisme, la fonction RH au Maroc se trouve dans

une bonne dynamique de progrès (Diorh, 2012). Sous cette contrainte, certaines pratiques restent encore difficiles à mettre en application

L'analyse fournit par le cabinet Diorh (2012) parle aussi d'un autre constat lié au décalage qui existe entre les multinationales et les entreprises nationales. Les premières sont souvent dans l'application des stratégies définies au niveau de leurs sociétés mères. Une position qui leur attribue le rôle de véritables locomotives en contribuant à la diffusion des nouvelles pratiques.
D'après certains auteurs (Frimousse, Peretti, 2006), les pays du Maghreb de manière générale ont une dimension contextuelle et culturelle axée sur les relations humaines. Or, les performances de l'entreprise sont jugées au travers de ratios économiques et financiers. Les pratiques de management des pays du Maghreb[26] sont issues de la société civile où les relations interpersonnelles sont basées sur la confiance et régies par des normes sociales de solidarité ou de réciprocité.

Nonobstant ce constat, les différents chantiers de développement en partenariat en particulier avec la communauté européenne ont engagé le Maroc dans des mouvements de mise à niveau et de modernisation des outils de gouvernance des entreprises (K. Gassemi, F. Bournois, 2010). Un management moderne commence à se développer favorisant la productivité et la considération de la richesse du capital humain.

# 3. Méthodologie

## Echantillon

Cette étude a été réalisée à partir d'une étude effectuée auprès de 92 grandes entreprises marocaines (effectif moyen=1530) représentant les principaux secteurs d'activité au Maroc.
Chaque entreprise de notre échantillon est autonome dans son management, certaines ont une autonomie relative compte tenu de leur rattachement aux maisons mères.

## Choix des variables

Bien qu'il existe plusieurs études dans la littérature scientifique, qui proposent une diversité de pratiques de GRH, nous avons tout de même choisi de valider le choix de ces pratiques par certains professionnels RH. Une démarche qui est à la base de recherches importantes (Arcand, 2000). Toute pratique superflue ou inadaptée a été supprimée.
Certains auteurs ont procédé à un regroupement des pratiques RH selon leur homogénéité. Pour les fins de notre étude nous avons retenu 5 pratiques : le recrutement, la formation et développement des compétences, l'intégration stratégique de la fonction RH, la participation à la prise de décision, le dialogue social, la diffusion d'information et la rémunération. Un indice RH utilisé pour valider l'approche de contingence et configurationnelle a été calculé pour chacune pratique et est représenté par la somme des scores obtenus pour chaque variable RH (A. Aït Razzouk, M. Bayad, 2010; A. Aït Razouk, 2014).
Les indicateurs de performance quant à eux, sont au nombre 5 et qui sont définis comme suit :

1. **Performance perçue par les managers**: obtenue à partir de l'appréciation des répondants du niveau de la productivité et de la rentabilité de leurs entreprises,
2. **Performance financière et économique**: les ROE et ROA sont obtenues à partir des liasses fiscales (2011-2012),
3. **Performance organisationnelle**: la Productivité des employés approchée par la formule VA/Effectif.

La variable de contingence mesure le niveau de l'innovation. Pour la validation de cette approche, nous reprenons les mêmes variables que celles utilisées pour l'approche universaliste, à la différence près, d'un ajout d'une variable supplémentaire associée au type de stratégie d'entreprise. Nous nous sommes référés au modèle proposé par Porter (1980-1985). En effet, son modèle théorique sur la stratégie d'entreprises est largement reconnu et admis par la communauté des chercheurs et considère pour acquis que le type de stratégie retenu par l'organisation a un impact direct sur la nature des politiques et des pratiques GRH. Ce modèle est utilisé, aussi bien dans l'analyse de l'hypothèse de contingence, que dans l'analyse de l'hypothèse configurationnelle (Delery et Doty, 1996 ; N. Allani-Soltan, M. Bayad, M. Arcand, 2003).

[26] Le capital social se définit comme étant un ensemble de normes sociales et de confiance qui permettent aux participants d'une action collective d'être plus efficaces ensemble dans la réalisation de leurs objectifs communs d'après Putnam (1993)

L'approche configurationnelle quant à elle, nous contraint à utiliser un protocole statistique un peu plus compliqué que celui des deux premières approches. La logique adoptée sera basée sur l'analyse par les typologies (Doty et Glick, 1994) qui dépasse la simple logique basée sur les liens linéaires. Car elle consiste à regrouper les pratiques RH et les variables de stratégies sous forme de grappes et de mesurer les arrimages internes et externes du modèle étudié.

## Définition des configurations

Les principes de complémentarité interne et externe dans la définition de l'approche configurationnelle sont au cœur d'importants modèles. Pour Porter (1980, 1985), il existe trois positionnements stratégiques qui peuvent constituer un avantage compétitif. Il s'agit des stratégies de différenciation, de minimisation des coûts et focus. En effet, il suggère qu'une entreprise qui poursuit une stratégie de minimisation des coûts propose des produits et des services en misant surtout sur les économies d'échelles et le contrôle des coûts de production. Le système de GRH à adopter par définition doit reposer, selon Bayad (2004) sur une description précise des tâches, une formation orientée sur la tâche, une évaluation centrée sur le rendement, une faible rémunération et peu de participation et de partage d'informations.
Inversement, une entreprise qui opte pour la différenciation est amenée à proposer des nouveaux produits et services par l'intensification de l'innovation. Dans cette deuxième perspective, la GRH est tenue d'être plus proactive et flexible. Elle développe une large autonomie, une flexibilité importante des postes de travail, un partage de l'information, une participation à la prise de décision, une gestion des compétences et une rémunération variable liée aux objectifs individuels. Enfin, l'entreprise qui poursuit une stratégie focus adopte une formule intermédiaire située entre les deux premières. Ce type d'entreprise opte, comme le suggère Bayad (2004) pour un système de GRH plutôt hybride qui puise à la fois dans les deux systèmes de GRH portés par les entreprises à stratégies d'innovation et de minimisation des coûts.

Par le biais de ce principe de complémentarité, les tenants de l'approche configurationnelle suggèrent d'aligner les systèmes de GRH avec des facteurs de contingence qui peuvent être organisationnels (taille, structure), humains (âge, diversité, compétences) et opérationnels (cycle de vie des produits et services, portée des marchés). Ces facteurs de contingence guident, en principe, le choix des objectifs et pratiques de GRH (A. Aït Razouk, 2007).

Condition indispensable à la validation du principe de cohérence interne des pratiques RH, la définition des systèmes de travail représente aussi une étape essentielle. Pour notre recherche nous avons défini trois systèmes de travail issus de la littérature (Arthur, 1992-1994). Dans le cadre d'un système de contrôle, les employés ont un modeste niveau de compétences, formés à la tâche et rémunérés aux prix les moins chers sur le marché. Les pratiques de recrutement sont peu élaborées avec un faible niveau d'information et de participation (N. Allani-Soltan, M. Bayad, M. Arcand, 2003). Le deuxième système est basé sur l'engagement, les salariés bénéficient de plusieurs formes d'avantages. Ils perçoivent des salaires motivants, bénéficient d'une formation importante et se sont les meilleurs qui sont recrutés. Ils ont une flexibilité dans les postes, informés sur les performances de l'entreprise et participent à la prise de décision. Le troisième système quant à lui est dite intermédiaire, il représente un mélange entre les deux.

Comme nous l'avons souligné avant, ce sont les configurations stratégiques retenues par Porter (1980, 1985) qui seront utilisées dans notre étude. En principe, il doit y avoir un arrimage entre un système de travail d'engagement et une stratégie de différenciation. Entre un système de travail basé sur le contrôle et une stratégie de minimisation des coûts. Et enfin, il devrait y avoir un arrimage entre une stratégie focus et un système de travail hybride ou intermédiaire. Arthur (1992-1994) affirme que les trois arrimages sont scientifiquement solides et cohérents.

## Mesure des arrimages

Les mesures des arrimages se sont fait à travers le calcul d'indices de similarité entre les systèmes définis théoriquement et les systèmes de travail retrouvés dans les organisations. Il s'agit d'un indicateur de dispersion qui permet de calculer l'écart entre le système réel retrouvé dans l'organisation et le système théorique (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000). A l'aide de la méthode des Nuées dynamiques (sous SPSS) nous avons identifié les configurations en question.

# 4. Les résultats

Notre questionnement initial était de vérifier la validité du lien RH-performance dans les entreprises au Maroc. La littérature sur cette question nous aidé à formuler les quatre hypothèses citées auparavant. Les principaux résultats sont obtenus grâce à des régressions linéaires effectuées sur SPSS, l'outil utilisé dans cette analyse.

## 4.1. Résultats liés à l'approche universaliste

Nous croyons que le développement de certaines pratiques et de l'étendue de leur application peuvent dépendre de l'âge ou l'effectif. Les grandes entreprises suffisamment développées seraient plus préoccupées par le développement de nouvelles pratiques alors que les plus petites et les plus jeunes n'auraient pas forcément une structure suffisamment mature pour justifier le développement de certaines pratiques.
A la lecture de la matrice des corrélations, les statistiques affichent effectivement que la mise en place de certaines pratiques varie en fonction du nombre des salariés. Il s'agit particulièrement des pratiques de recrutement (r=0,318, sig=0,002). L'ancienneté quant à elle renforce la présence des pratiques associées au dialogue social (r=0,304, sig=0,003).
Dans la suite nous présentons les résultats associés à chaque pratique RH en s'appuyant sur la méthode MANOVA[27] une analyse de variance multivariée (*Multivariate analysis of variance*).

### Le recrutement

Nos statistiques affichent que le premier indicateur sur la performance perçue par les managers semble être associé significativement aux pratiques de recrutement. La politique de recrutement qui favorise la mobilité des techniciens et agents de maitrise (TAM) semble avoir un effet significatif sur la productivité des salariés ($R^2$=0,056; sig=0,043).

L'impact significatif des pratiques de recrutement privilégiant la mobilité interne des salariés est un résultat qui a été confirmé par plusieurs auteurs comme D-G Cabaret (2009). L'auteur est parti de l'hypothèse que les aptitudes et les compétences non utilisées par le salarié dans un poste de travail pourraient se développer dans l'exercice et le changement vers d'autres activités et que la notion de potentiel de compétence renvoie vers une conception « évolutive et dynamique ». C'est une pratique qui permet aussi de réduire les coûts d'adaptation et de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir. En effet, la perception d'avoir des possibilités d'évoluer dans l'entreprise a été souvent associée à différentes formes d'engagement des employés d'après M. Tremblay et Al. (2005). Selon ces derniers, elle est interprétée comme un soutien organisationnel et une valorisation concrète des comportements des employés qui les encouragent à s'engager dans une relation d'emploi à long terme.

Dans une étude réalisée par K. Mignonac (2001) auprès de 113 salariés (Ingénieurs et techniciens) sur la mobilité interne, l'auteur fournit une confirmation supplémentaire à notre conclusion. Cet auteur résume qu'il y a une forte disposition à la mobilité vers les postes de management chez les salariés qui occupent des postes techniques. Les mouvements en interne, qui riment avec des promotions, sont en général plus fréquents chez les techniciens parce qu'il y a aussi à leur niveau plus d'ouvertures de postes (départs, licenciements, remplacements, promotions) d'après Q. Ravelli (2008).

L'effet significatif de la pratique de recrutement sur la variabilité des indicateurs de performance n'est pas surprenant car la majorité des études faites place la sélection du personnel parmi les pratiques les plus performantes (A. Huselid, 1995).

### La formation et le développement des compétences

Nos résultats sur l'effet insignifiant de la pratique de formation, s'alignent par contre avec ceux obtenus par Delery et Doty (1996) et M. Arcand (2000). Ces auteurs ont conclu l'absence de lien significatif entre les différents items de la formation et les indicateurs de performance. L'explication de ce constat semble être apportée par l'étude réalisée par les auteurs B. Fabi, R. Lacoursière, M. Morin et L. Raymond (2009) sur un échantillon constitué de 382 salariés d'organisations québécoises. Ces auteurs ont démontré que les pratiques de formation et de développement des compétences sont perçues comme étant très

[27] Compte tenu du nombre important des variables dépendantes de nature quantitatives et des variables indépendantes catégorielles nous avons procédé à une analyse de variance multivariée (communément appelée MANOVA «*Multivariate analysis of variance*»). Une méthode statistique robuste qui combine des techniques d'analyse de variance et de la régression pour identifier des interactions entre des variables de nature différente.

importantes par les employés. Elles agissement directement sur la satisfaction au travail et sur l'engagement envers l'organisation et indirectement sur les indicateurs de performance ce qui permet d'améliorer significativement la performance. Son effet sur la performance est, par contre, décalé dans le temps.

## Le Dialogue social

Dans la suite, nos modèles statistiques affichent que les pratiques associées au dialogue social permettent d'expliquer la variabilité de la productivité ($R^2$=0,114; sig=0,016) et de la rentabilité ($R^2$=0,110; sig=0,050).
S'il est évident que l'importance du dialogue social dans une structure indique une forte présence de personnel syndiqué, il découle de soi que c'est une pratique généralement représentée par des salariés d'une certaine ancienneté (Nos résultats). En effet, des auteurs comme M. De Coster, A. Cornet et C. Delhaye (1999) expliquent qu'il est important de faire la nuance entre les mouvements qui luttent pour obtenir des changements en faveur des travailleurs et la présence de syndicats structurés qui expliquent aux travailleurs les décisions du pouvoir et exercent des missions d'encadrement.

En effet, nous sommes satisfaits des retours chiffrés obtenus sur cette pratique au Maroc. Les statistiques sur les réponses des responsables RH nous renseignent que 30,4% ne sont pas syndiqués, 55,4% confirment avoir des salariés syndiqués et 14,1% seulement ont préféré ne pas répondre à la question. Le maintien de la paix sociale est classé 3$^{ème}$ parmi 18 items représentant les défis majeurs de la fonction RH au Maroc (Diorh, 2012). Les DRH restent en effet, préoccupés par les relations avec les partenaires sociaux et place cette question parmi leurs priorités.

## La rémunération

En clair l'analyse des coefficients de corrélation affiche qu'une entreprise dont le niveau d'investissement dans les pratiques de rémunération permettant en particulier aux Cadres de négocier leur salaire à l'embauche est capable de faire évoluer significativement la ROE ($R^2$=0,572; sig=0,000).

L'hypothèse sur l'effet positif de la rémunération sur la performance de l'entreprise est largement corroborée dans la littérature sur cette question. Notre résultat conforte celui de l'étude menée par C. Decock Good et L. Georges (2003) auprès de 58 entreprises manufacturières françaises qui concluent que cette pratique est significativement associée à une forte productivité. Dans une seconde étude menée sur un échantillon de 446 PME américaines, S. Way (2002) a confirmé qu'un système de pratiques de GRH hautement performantes basé sur le recrutement, l'organisation de travail basée sur une rotation des tâches, la formation, le travail en équipe, la communication interne et la rémunération incitative permet de diminuer les départs des salariés et permet à l'entreprise de préserver ses compétences et par conséquent augmenter sa productivité.

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance de l'évaluation du rendement et la distribution des bonus et les ont placées parmi celles les pratiques les plus influentes (J. Delery et D. Doty, 1996 ; M. Arcand, 2000).

En conclusion, de tels résultats procurent un appui à la perspective universaliste appliquée dans un contexte marocain. D'ores et déjà, nous soulignons que les pratiques de GRH ne sont pas toutes capables d'agir directement sur tous les indicateurs de performance avec le même degré d'importance. En effet, la littérature souligne le caractère relatif de l'universalité de certaines pratiques qui seraient fortement influencés par certains facteurs contextuels.

## Résultats de l'universalisme

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Ratio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pratiques** | **R-deux** | **Sig** | **R-deux** | **Sig** | **R-deux** | **Sig** | **R-deux** | **Sig** | **R-deux** | **Sig** |
| **Recrutement** | | | | | | | | | | |
| La PR favorise la mobilité des Cadres | 0,037 | ,656 | 0,014 | ,463 | 0,024 | ,365 | 0,055 | ,945 | 0,056 | ,905 |
| La PR favorise la mobilité des TAM | 0,037 | ,226 | 0,014 | ,557 | 0,024 | ,384 | 0,055 | ,072 | 0,056 | ,043* |
| Le recrutement est géré sur le SIRH | 0,037 | ,166 | 0,014 | ,873 | 0,024 | ,319 | 0,055 | ,208 | 0,056 | ,486 |
| **Formation** | | | | | | | | | | |
| La PF préviligie le recours aux cabinets de formation | 0,066 | ,977 | 0,049 | ,208 | 0,079 | ,115 | 0,053 | ,387 | 0,061 | ,098 |
| La GPEC alimente les besoins en formation | 0,066 | ,929 | 0,049 | ,940 | 0,079 | ,304 | 0,053 | ,664 | 0,061 | ,724 |
| Le nombre de jrs de formation | 0,066 | ,156 | 0,049 | ,847 | 0,079 | ,654 | 0,053 | ,461 | 0,061 | ,790 |
| La formation est gérée sur le SIRH | 0,066 | ,133 | 0,049 | ,875 | 0,079 | ,215 | 0,053 | ,954 | 0,061 | ,551 |
| **Développement des compétences** | | | | | | | | | | |
| Se fait par le Coaching | 0,107 | ,956 | 0,121 | ,836 | 0,130 | ,784 | 0,245 | ,362 | 0,240 | ,235 |
| Se fait par le E Learning | 0,107 | ,821 | 0,121 | ,526 | 0,130 | ,928 | 0,245 | ,988 | 0,240 | ,050* |
| Se fait par l'intégration des équipes projets | 0,107 | ,481 | 0,121 | ,227 | 0,130 | ,396 | 0,245 | ,027* | 0,240 | ,690 |
| Se fait à travers des missions | 0,107 | ,341 | 0,121 | ,500 | 0,130 | ,614 | 0,245 | ,560 | 0,240 | ,134 |
| **Dialogue social** | | | | | | | | | | |
| L'entreprise a un Comité d'entreprise | 0,114 | ,016* | 0,110 | ,050* | 0,030 | ,551 | 0,048 | ,460 | 0,071 | ,851 |
| Les négociations collectives influencent les prises de décision | 0,114 | ,854 | 0,110 | ,999 | 0,030 | ,394 | 0,048 | ,795 | 0,071 | ,328 |
| DSxSynd | 0,114 | ,467 | 0,110 | ,534 | 0,030 | ,986 | 0,048 | ,625 | 0,071 | ,312 |
| **Rémunération** | | | | | | | | | | |
| Les salaires des Cadres sont négociables à l'embauche | 0,191 | ,743 | 0,145 | ,965 | 0,176 | ,297 | 0,572 | ,000** | 0,206 | ,186 |
| Les salaires des TAM sont négociables à l'embauche | 0,191 | ,125 | 0,145 | ,272 | 0,176 | ,412 | 0,572 | ,403 | 0,206 | ,891 |

## 4.2. Résultats liés à l'approche de contingence

Les résultats retrouvés vont dans le sens de nos hypothèses. Bien que rarement utilisée par les chercheurs (M. Arcand, 2000), ces analyses permettent de valider, bien modestement toutefois la validité de la logique de contingence des RH.

### Le recrutement

Si l'effet de cette pratique était visible dans le modèle universaliste, il semble être confirmé si on tient compte des effets de l'interaction avec le contexte stratégique. En effet, notre modèle de contingence indique que l'interaction entre l'indice de recrutement et d'innovation semble être en mesure d'expliquer la variabilité de la ROE ($R^2$=0,620 ; sig. 0,048).

Ainsi, une entreprise qui poursuit une stratégie de différenciation (fortement innovatrice) a un niveau de rentabilité financière (ROE) qui est plus important si elle investit dans une politique de recrutement élaborée. L'inverse est également vrai. Les entreprises qui suivent une stratégie de minimisation des coûts sont capables aussi de maximiser leur ROE si elles investissent moins dans cette pratique. Nos résultats sont cohérents avec ceux obtenus par plusieurs auteurs sur la nécessité d'un arrimage entre cette pratique et le contexte stratégique de l'entreprise (Arcand, 2000).

### La Formation

Nos modèles statistiques nous permettent de confirmer que la pratique de formation et de développement des compétences est une composante clé dans la logique de la contingence. En effet, la pratique de formation semble être, selon les statistiques obtenues (Résultats de la contingence), une composante dépendante du contexte stratégique. Il apparait qu'une entreprise qui a recours à une pratique de formation élaborée et qui adopte une stratégie d'innovation élevée est en mesure d'influencer sa productivité ($R^2$=-0,922 ; sig. 0.002). Nous rappelons, que l'effet de la formation sur la performance selon la perspective universaliste n'était pas visible.

Les résultats de la contingence affichent également que les pratiques associées aux pratiques de développement de compétences ont un effet significatif sur la productivité ($R^2$=-0,933 ; sig. 0.001) et sur la rentabilité ($R^2$=-0,922 ; sig. 0.001).

Nos analyses vont dans le sens des propositions théoriques basées sur le modèle de Porter (Arthur, 1994). Du reste, elles corroborent les conclusions de Arcand (2000) voulant que cette pratique lorsqu'elle est arrimée stratégiquement, a un effet sur l'efficacité de l'entreprise. Et c'est d'ailleurs l'investissement massif dans l'innovation technologique qui oblige les entreprises à développer des formations.

## Le dialogue social

Dans la suite, les analyses de régression montrent que les effets d'interaction entre les pratiques associées au dialogue social et la stratégie de l'entreprise permettent d'expliquer significativement la variabilité de la productivité ($R^2$=0,764 ; sig. 0.000) et de la rentabilité ($R^2$=0,679 ; sig. 0.002).

En effet, une entreprise qui poursuit une stratégie de différenciation (fortement innovatrice) est capable d'augmenter sa productivité et sa rentabilité lorsqu'elle investit dans la mise en place d'un comité d'entreprise qui fait des représentants du personnel des alliés et réduit ainsi les risques des grèves ou de sabotage des moyens de travail. Parallèlement, les entreprises qui poursuivent une stratégie axée sur le contrôle maximisent leur niveau de performance en investissant dans une moindre mesure dans cette pratique compte de la stabilité dans les outils de productions et les faibles niveaux d'exigences de la main d'œuvre qu'elles emploient (M. Salesina, 2012).

## La rémunération

En toute évidence, l'effet d'interaction entre les pratiques de rémunération et la stratégie de l'entreprise semble en mesure d'expliquer la variabilité de la rentabilité ($R^2$=1,210 ; sig. 0.003).
D'un point de vue strictement théorique, ces analyses ne sont guère surprenantes et elles sont alignées avec celles de Balkin et Gomez-Mejia (1990) qui ont tenté d'évaluer l'effet conjoint des politiques de rémunération et de certaines stratégies d'affaires sur la performance. Les résultats obtenus suggèrent que les entreprises qui réussissent à aligner leurs politiques de rémunération avec leur stratégie de diversification sont susceptibles d'augmenter leur performance.

Dans une autre conclusion faite par D. Chênevert, B. Sire et M. Tremblay (1998), les auteurs affirment que dans les grandes entreprises certaines catégories d'emploi exercent une influence plus importante sur la performance de l'organisation. Elles sont considérées stratégiques, de ce fait font l'objet d'un traitement salarial différent. Afin d'être en mesure d'attirer et de retenir les meilleures ressources pour ces postes, les entreprises doivent développer des pratiques de rémunération compétitives. Les salaires sont négociables à l'embauche et supérieurs au marché.

Et inversement, les entreprises qui poursuivent une stratégie de minimisation des coûts, utilisent davantage des systèmes traditionnels de rémunération. Ces entreprises où le style de gestion accorde peu de place à l'autonomie et à la créativité, recrutent des ressources peu compétentes rémunérées faiblement.

En conclusion, les résultats obtenus à travers cette analyse nous révèlent que la contingence des RH représente une approche intéressante en gestion stratégique des ressources humaines. Delà, l'analyse des interactions avec le contexte organisationnel montre que certaines pratiques RH sont capables d'influencer la performance des entreprises au Maroc. Quoique intéressantes, ces analyses s'inscrivent dans une logique simple et incomplète (M. Arcand, 2000 ; A. Aît Razouk, 2014). Nous proposons d'étudier dans la suite les activités RH mais, cette fois ci sous forme de systèmes complexes. Si l'arrimage externe est au cœur de l'analyse de la contingence, c'est en plus l'arrimage interne qui représentera le contenu de la troisième perspective.

## Résultats d'interaction entre les pratiques RH et l'innovation

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Rtio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| **Indice Recrutement** | -,289 | ,204 | -,225 | ,333 | -,133 | ,568 | -,203 | ,363 | -,049 | ,832 |
| **Innovation** | -,011 | ,966 | -,095 | ,720 | -,082 | ,759 | -,558 | ,030* | -,015 | ,954 |
| **Rec X Innovation** | ,260 | ,409 | ,187 | ,561 | ,123 | ,705 | ,620 | ,048* | -,122 | ,703 |
| **R Deux** | **,060** | | **,018** | | **,005** | | **,090** | | **,027** | |

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Rtio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| **Indice Formation** | ,607 | ,006 | ,353 | ,126 | -,013 | ,954 | ,019 | ,936 | -,081 | ,722 |
| **Innovation** | ,798 | ,000 | ,314 | ,173 | ,047 | ,839 | -,128 | ,581 | -,019 | ,932 |
| **For X Innovation** | -,922 | ,002** | -,401 | ,200 | -,046 | ,883 | ,027 | ,931 | -,109 | ,725 |
| **R Deux** | **,136** | | **,030** | | **,002** | | **,013** | | **,034** | |

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Rtio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| **Indice DVT des compétences** | ,591 | ,005 | ,657 | ,002 | -,083 | ,707 | -,072 | ,740 | ,073 | ,737 |
| **Innovation** | ,731 | ,000 | ,572 | ,003 | -,096 | ,636 | -,296 | ,138 | -,210 | ,290 |
| **DVT Comp X Innovation** | -,933 | ,001** | -,922 | ,001** | ,183 | ,538 | ,293 | ,318 | ,149 | ,609 |
| **R Deux** | **,150** | | **,116** | | **,006** | | **,036** | | **,040** | |

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Rtio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| **Indice DS** | -,813 | ,000 | -,844 | ,000 | ,042 | ,848 | ,145 | ,512 | -,235 | ,288 |
| **Innovation** | -,139 | ,286 | -,255 | ,054 | ,074 | ,608 | -,023 | ,872 | -,198 | ,167 |
| **DS X Innovation** | ,764 | ,000** | ,679 | ,002** | -,167 | ,472 | -,218 | ,348 | ,238 | ,304 |
| **R Deux** | **,190** | | **,175** | | **,015** | | **,023** | | **,022** | |

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | Rtio VA/Eff | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| **Indice Salaire négocié** | -,611 | ,005 | -,760 | ,000 | ,005 | ,982 | -,120 | ,590 | -,521 | ,018 |
| **Innovation** | -,597 | ,100 | -,987 | ,007 | -,076 | ,843 | -,479 | ,208 | -,660 | ,076 |
| **SalNég X Innovation** | ,919 | ,024* | 1,210 | ,003** | ,108 | ,802 | ,433 | ,309 | ,652 | ,116 |
| **R Deux** | **,124** | | **,133** | | **,004** | | **,030** | | **,083** | |

## 4.3. Résultats liés à l'approche configurationnelle

A l'issue des données obtenues sur les 92 entreprises marocaines, serions-nous en mesure de valider les deux hypothèses de cette approche ?

En effet, d'entrée de jeu, nous constatons que plus les pratiques RH développées par l'entreprise sont cohérentes entre elles, meilleures sont les performances liées au niveau de la productivité des salariés (VA/effectif).

Comme pour les résultats communiqués par Delery et Doty (1996), Arcand (2000) et Ait Razouk (2007) nous ne sommes pas en mesure d'expliquer la variabilité de tous les indicateurs choisis. Les autres résultats obtenus comme le montre le tableau sont peu significatifs.

### Résultats de l'arrimage interne

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | VA/Effectif | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Bêta** | **Sig.** | **Bêta** | **Sig.** | **Bêta** | **Sig.** | **Bêta** | **Sig.** | **Bêta** | **Sig.** |
| **Arrimage interne** | -,004 | ,969 | -,002 | ,982 | -,235 | ,024* | ,120 | ,255 | ,239 | ,022* |
| **R Deux** | ,000 | | ,000 | | ,055 | | ,014 | | ,057 | |

Comme le montre les résultats de l'arrimage interne obtenus, plus les pratiques RH des entreprises sont cohérentes en interne meilleures sera la productivité du personnel ($R^2$=0,239 ; sig. 0.022). L'arrimage interne explique en effet, significativement l'efficacité de l'entreprise à travers cet indicateur à raison de 23.9%.

Deuxièmement, les résultats associés à la deuxième hypothèse permettent de constater que plus les activités de GRH implantées dans les entreprises au Maroc sont cohérentes (ressemblent aux configurations théoriques), et plus elles évoluent dans une cadre organisationnel adapté meilleure sera la productivité ($R^2$=-0,283 ; sig. 0.006).

### Résultats de l'arrimage externe

| | Productivité | | Rentabilité | | ROA | | ROE | | VA/Effectif | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. | Bêta | Sig. |
| Arrimage externe | -,283 | ,006** | -,135 | ,201 | -,185 | ,077 | ,060 | ,568 | ,160 | ,128 |
| R Deux | ,080 | | ,018 | | ,034 | | ,004 | | ,026 | |

## Conclusion

Les résultats obtenus sur l'adoption des pratiques mobilisatrices est un apport qui s'alignent avec les conclusions de plusieurs auteurs. Nos résultats permettent dans une grande mesure de conclure que les organisations au Maroc sont capables de générer d'importantes performances dans la mesure où elles s'assurent une cohérence dans l'intégration des pratiques RH.

La présente étude permet aussi d'appréhender le rôle de la GRH dans ce pays. L'intégration de la préoccupation sociale dans le développement des pratiques RH est liée d'abord au respect des textes de lois (Diorh, 2012). Mais, plusieurs entreprises développent leur GRH et vont au-delà de ce qui est exigé par le code de travail afin d'être plus compétitives. Cette conclusion est similaire à celle faite sur le contexte français d'après certains auteurs (R. Coulon, 2006).

Bien que ces résultats confirment la pertinence de ces trois approches, il nous semble important de relativiser leurs portées au regard de la complexité de la question. D'autres prolongements s'imposent pour mieux appréhender le lien étudié.
En réponse à cette question, Le Louarn et Wils (2001) estiment qu'il faut au moins introduire la dimension temporelle qui est difficile à introduire dans la réalité d'après Ait Razouk et Bayad (2011). Une autre limite réside dans la subjectivité de l'unique répondant et également au choix des variables. Cette dernière tient en effet, à l'absence de consensus sur le choix des pratiques RH.
Dans d'autres prolongements possibles, certains auteurs proposent d'évaluer ces résultats dans des contextes différents et d'introduire également la dimension culturelle (Frimousse, 2012). L'auteur s'est penché, en particulier, sur la particularité de la dimension la dimension territoire/entreprise qui a façonné le management dans les entreprises de la méditerranée. Des futures explorations de ce lien gagneraient certainement à considérer la composante culturelle à condition qu'elles soient axées d'avantage sur un raisonnement de nature qualitative.
Finalement, nous souhaitons que nos résultats puissent apporter un éclairage aux managers RH au Maroc et qu'ils puissent avoir la possibilité de s'appuyer sur les pratiques mobilisatrices qui se distinguent dans cette étude afin de gérer leurs défis en matière de GRH.

## Bibliographie

Aït Razouk A. (2014). "Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME, Analyse longitudinale sur des données françaises". Revue française de gestion, Vol. 6 N° 243, pp. 107-126.
Aït Razouk A., Bayad M. (2010). "GRH mobilisatrice et performance des PME: quelle causalité?" XIXème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Juin, Luxembourg.
Allani-Soltan N., Bayad M., Arcand M. (2004). "Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle". In Actes du Congrès de l'agrh, 2004 1-4 septembre, Montréal, pp. 1-30.
Allani-Soltan N., Bayad M., Arcand M. (2003). "Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation". Acte du congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, Grenoble.
Arthur J.B (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills". Industrial and labor relations review, 1992, 45(3), pp. 488-506.
Bayad M., (2001). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles". Communication ESA-Grenoble séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
Cabaret D-G. (2009)." Gestion de la mobilité, un acte managérial à part entière". Revue européenne du droit social, N°5, pp.6-19.

Chênevert D., Sire B. et Tremblay M. (1998). "Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération". Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Série scientifique (CIRANO), 98s-26.
Coulon R. (2006). «Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 1, pp. 48-64.
De Coster M., Cornet A., Delhaye C. (1999). Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, De Boeck Université, pp. 111-112.
Delery J.E, Doty D.H (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". Academy of Management Journal, Vol. 39, N° 4, pp. 802-835.
Frimousse S., Peretti J-M. (2005). "Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin". Management & Avenir, Vol. 3, N° 5, pp. 45-61.
Gassemi K., Bournois F. (2010). "Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants, l'exemple marocain". Revue internationale de psychologie, 2010/39 Vol. XVI, pp 135-160.
Mignonac K. (2001). "Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs". M@n@gement, N° 2 Vol. 4, pp. 47-78.
Pfeffer (1994) J., (1995). "Competitive Advantages through People". Harvard Business School Press, Boston. Résumé publié par J-P MacDuffie, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 3 (Sep., 1995), pp. 524-527.
Pichault F. et Picq T. (2013). "Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation". Clés d'analyse et interrogations, Revue française de gestion, Vol. 4, N° 233, pp. 161-182.
Ravelli Q. (2008). "Cadres, techniciens et ouvriers : mobilités professionnelles et privilège spatial, Espaces et sociétés, Vol. 4 N° 135, pp. 157-171.
Salesina M. (2012). "L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines". @GRH, Vol. 1, N° 2, pp. 11-36.
Tremblay M., Chênevert D., Simard G., Lapalme M-E et Doucet O. (2005). "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail". Gestion, Vol. 30, N° 2, pp. 69-78.
Way S. (2002). "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector". Journal of Management, Vol. 28, N° 6, pp. 765-785.

# NORME ISO 26000 DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE : LA NORMALISATION DU BIEN-ETRE ?

***Arnaud EVE***
IAE de Rouen (France)
arnaud.eve1@univ-rouen.fr

***Pierre-Antoine SPRIMONT***
IAE de Rouen (France)
pierreantoine.sprimont@univ-rouen.fr

***Résumé :***

La Responsabilité Sociétale (RS) porte la contribution des organisations au Développement Durable. Si la RS peine à rassembler les chercheurs autour d'une définition universelle, le concept de bien-être en est un élément central. Devant la nécessité d'aborder la RS sous de multiples perspectives, le papier examine le bien-être dans la RS sous l'angle de la normalisation, au travers d'une étude documentaire portant sur la norme ISO 26000. L'étude révèle cinq considérations et trois types distincts du bien-être. Si la norme ISO 26000 appréhende effectivement le bien-être, un déséquilibre apparaît entre les types de bien-être. Considérant la norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale, on ne peut parler *stricto sensu* de normalisation du bien-être.

***Mots-clés :***

Responsabilité Sociétale ; Bien-être ; Norme ISO 26000

## Introduction

La Responsabilité Sociétale (RS) renvoie à la contribution des organisations au Développement Durable (DD). Cette contribution s'opère au triple plan économique, environnemental et social, selon une perspective morale et éthique de l'activité. Le Développement Durable prend ses origines au début des années 70, lorsque des scientifiques ont commencé à alerter l'opinion et les gouvernements sur l'état d'épuisement des ressources naturelles de la planète. C'est à partir de cette préoccupation environnementale que le concept de Développement Durable a émergé. L'impact de l'être humain sur l'environnement produit des conséquences qui ont généré cette prise de conscience. Les modes de production intensifs, une urbanisation croissante - au détriment de territoires ruraux ou complètement vierges - et un accroissement démographique compromettent gravement les ressources de la planète. « *Ces impacts environnementaux, à l'échelle planétaire, se traduisent par la réduction de la diversité biologique, la raréfaction de certaines ressources, une augmentation et une globalisation de la pollution de l'air, mais également de l'eau et des sols…* » (Delchet, 2003 : 5).
Les conséquences ne sont pas seulement environnementales, elles sont également d'ordre social. La situation de l'environnement conditionne, par exemple, la situation sociale de populations dépendantes de l'agriculture pour pouvoir survivre. Entre autres conséquences sociales, on relève, par exemple, le frein à l'émancipation de certaines populations, le frein à l'émancipation des femmes ou encore le travail des enfants. Enfin, le troisième pilier du Développement Durable concerne l'aspect économique. Les préoccupations environnementales et sociales s'inscrivent dans une problématique économique puisque la protection et la sauvegarde de l'environnement, la réhabilitation de sites, etc. ont un coût. L'émancipation sociale a également un coût qu'il est impossible pour toutes les populations de la planète de pouvoir supporter. C'est parce que le Développement Durable s'inscrit dans une approche prospective qu'il est incontournable d'y intégrer un aspect économique. Les questions de pétrole, les émissions de gaz à effet de serre, le réchauffement climatique et la pauvreté affectent la performance

sociale et environnementale de chaque organisation, ainsi que sa santé financière (Cokins, 2009). La préoccupation de la RS est particulièrement pertinente face aux problèmes actuels de mauvaises conditions de travail, de faiblesse de la conformité règlementaire et de la corruption, notamment dans les pays à faible revenu (Schwartz et Tilling, 2009). La recherche dans le domaine de la RS est conséquente, mais qu'est-ce que recouvre exactement le concept de RS ? Quelles sont les domaines de connaissances à approfondir sur le sujet ? Quelles perspectives permettent d'étudier ces questionnements ? Dans un premier temps, ce papier discute le concept de Responsabilité Sociétale et fait un point sur les questionnements actuels. Dans un second temps, la RS est examinée sous l'angle de la normalisation, au travers d'une étude documentaire portant sur la norme ISO 26000.

## 1. La Responsabilisé Sociétale : à la recherche du bien-être

Le Développement Durable constitue le concept central de la Responsabilité Sociétale. Le Développement Durable a véritablement pris sa dimension universelle avec, d'une part en 1987, le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement des nations unies (dite commission Brundtland du nom de son auteur : Madame Gro Harlem Brundtland, chercheur et femme politique norvégienne) et d'autre part le sommet de la terre à Rio en 1992[28]. C'est des travaux de la commission Brundtland que l'on doit d'ailleurs la définition usuelle du Développement Durable : « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

La Responsabilité Sociétale est une démarche de progrès pour les organisations de tous types (*i.e.* sociétés commerciales, collectivités, associations, syndicats) par la recherche et l'amélioration continue de la performance globale et durable de l'organisation. La RS a étendu les frontières de l'entreprise dans la société (Deswal et Raghav, 2013). La fonction Ressources Humaines est essentielle pour la mise en œuvre de la RS dans les organisations. Les préoccupations de la RS relèvent, par exemple, de l'accroissement du bien-être des salariés, de l'aide à la réinsertion d'anciens détenus, de la diminution de l'impact environnemental, de la parité des genres, etc.

Le concept de Responsabilité Sociétale fait l'objet de multiples définitions (Morgeson et al., 2013) et aucune n'est universellement acceptée (Freeman et Hasnaoui, 2011 ; Jain et Jain, 2013). L'absence de définition claire est compliquée par l'utilisation de termes ambigus dans les définitions proposées et des différences de gouvernance en matière de RS, fonction des obligations et des recommandations nationales en matière de RS (Freeman et Hasnaoui, 2011). Toutefois, Aguinis et Glavas (2012) proposent la définition de la RS d'Aguinis (2011) adoptée par d'autres auteurs, renvoyant aux actions et politiques organisationnelles contextualisées tenant compte des attentes des parties prenantes au triple niveau de la performance économique, sociale et environnementale. A ce niveau, les parties prenantes renvoient aux salariés, aux clients, aux fournisseurs, aux écologistes, à la communauté dans son ensemble et aux propriétaires/actionnaires (Morgeson et al., 2013).

Pour Jain et Jain (2013), la RS se définit comme l'engagement persistant des entreprises à adopter un comportement éthique et à réaliser leur développement en améliorant le niveau de vie des salariés ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. Sous la RS, les organisations s'engagent volontairement à diverses activités de développement pour le bien-être de la société (Deswal et Raghav, 2013). La RS se décompose en deux aspects (Jain et Jain, 2013). La RS interne correspond au bien-être des salariés, des parties-prenantes et des investisseurs. La RS externe se réfère au bien-être de la société et de la communauté locale. Le bien-être dont il est question renvoie au terme anglo-saxon de *welfare*. Ce terme correspond aux apports sociaux de manière générale, c'est-à-dire à la condition sociale de la société (*e.g.* les prestations sociales), mais il recouvre également le sens de bien-être des individus traduit du terme *wellbeing*[29], mettant l'accent sur le bonheur et le contentement ; il s'agit du bien-être subjectif. Le bien-être subjectif est un état dans lequel une personne sent et croit que sa vie va bien, et que cette dernière reflète les différentes valeurs recherchées par les individus (Diener et al., 2008). Le bien-être est composé d'affects (tous types d'états affectifs, ponctuels ou en général) agréables (*e.g.* la joie, la gaieté, la fierté, etc.), d'affects désagréables (*e.g.* la tristesse, la culpabilité, la honte, etc.), par la satisfaction de la vie (*i.e.* la satisfaction passée, présente et future de la vie, le désir de changer de vie, etc.) et composé de domaines de satisfaction (*e.g*. le travail, la famille, les loisirs, etc.), selon la définition de Diener, Suh, Lucas et Smith (1999).

[28] Le sommet de la terre à Rio en 1992 vit l'émergence d'un plan d'actions en faveur de l'environnement et du développement. Signé par plus de 170 pays, ce plan d'action pour le XXI[e] siècle nommé « Agenda 21 (ou Action 21) », précise au travers de ses 40 chapitres, les recommandations pour l'environnement et le développement en direction, par exemple, de domaines variés tels que la pauvreté, la santé, le logement, la pollution de l'air, la gestion des déchets, la gestion des ressources en eau, etc.

[29] Source site internet *Library of Economics and Liberty*, consulté le 8 avril 2015 : *http://www.econlib.org/library/Topics/College/wellbeingandwelfare.html*

Des efforts importants ont été fournis par les chercheurs pour appréhender la Responsabilité Sociétale (allant jusqu'à l'étude de l'Irresponsabilité Sociétale des entreprises[30] ; Ormiston et Wong, 2013). Classiquement, on identifie trois niveaux d'analyse de la RS (Aguinis et Glavas, 2012) : le niveau institutionnel (*e.g.* la RS comme choix de société, la RS au travers des éléments de règlementation telles les lois), le niveau organisationnel (*e.g.* la RS au travers de la stratégie d'entreprise) et le niveau individuel (*e.g.* l'influence de la RS sur les attitudes des salariés). La recherche sur la RS se situe principalement au niveau macro (*i.e.* les niveaux institutionnel et organisationnel) (Aguinis et Glavas, 2012). Il y a peu d'études dans le champ des Ressources Humaines et du comportement organisationnel (Morgeson et al., 2013), c'est-à-dire les microfondations de la RS (basées sur l'action individuelle et les interactions) selon Aguinis et Glavas (2012). Comme le soulignent Rupp et al. (2013), les effets des perceptions des individus en matière de RS sont compliqués à appréhender. Le modèle de la Responsabilité Sociétale d'Aguinis et Glavas (2012) issu de leur méta-étude montre bien le déséquilibre entre les niveaux d'analyse (figure 1)

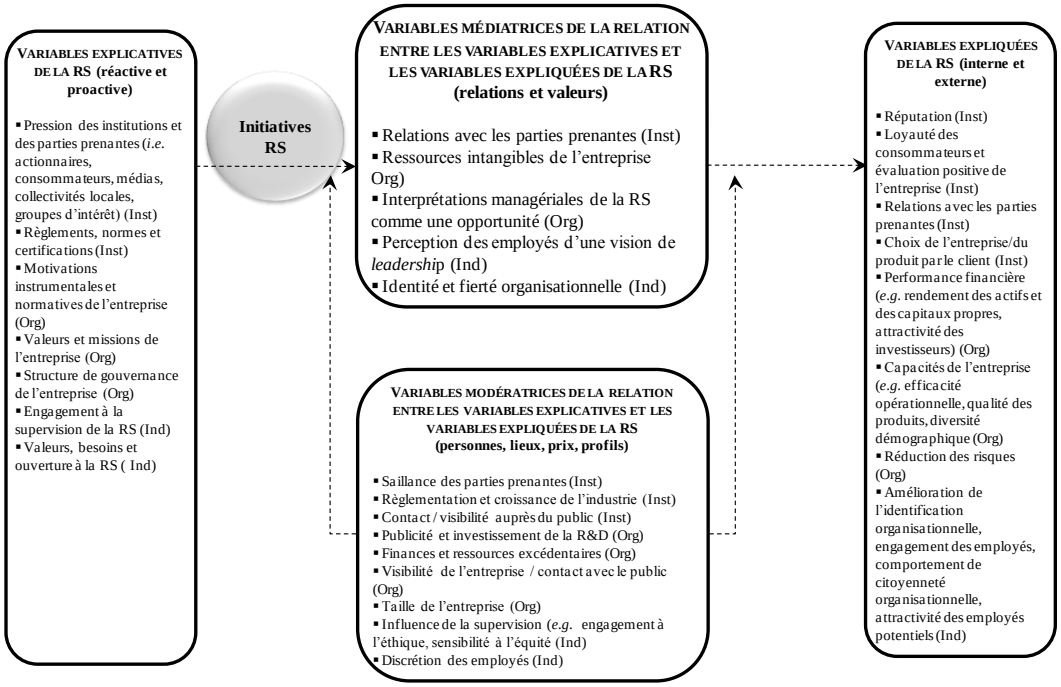



Figure 1 : Modèle[31] multi-niveaux et multidisciplinaires de la Responsabilité Sociétale des entreprises d'Aguinis et Glavas (2012) : prédicteurs, résultats, médiateurs et modérateurs

La participation à des activités et des politiques de RS influence positivement la performance des salariés et leurs attitudes (*e.g.* l'engagement, le comportement de citoyenneté organisationnel, l'identification organisationnelle) (Aguinis et Glavas, 2012). Pour Jain et Jain (2013), l'entreprise ne peut être pérenne si elle ne se fixe pas comme objectif principal de garder les salariés heureux. Comme nous l'avons dit plus haut, la RS renvoie à la notion de bien-être dans son acception la plus large, partant, quid du bien-être dans la recherche sur la RS ? Il y a une nécessité d'approches multi-perspectives pour appréhender la perception de la RS par les salariés et son influence sur leur motivation, leur satisfaction, leur bien-être,… (Aguinis et Glavas, 2012). En conséquence, notre papier examine la Responsabilité Sociétale au travers de la perspective de la norme ISO 26000, pour appréhender le bien-être, notamment en milieu de travail.

[30] L'irresponsabilité sociétale des entreprises se réfère aux actions qui influencent négativement les intérêts des parties prenantes (Ormiston et Wong, 2013, citant Strike, Gao et Bansal, 2006).
[31] Traduction libre.

# 2. La perspective de la normalisation pour appréhender le bien-être dans la RS : l'analyse de la norme ISO 26000

La Responsabilité Sociétale est portée par une norme globale utilisable à l'échelle internationale par tous types d'organisations (Helms et al., 2012) : la norme ISO 26000. La norme ISO 26000 répond à un besoin de normalisation du Développement Durable (Aras et Crowther, 2008). La norme ISO 26000 vise à fournir des directives sur la Responsabilité Sociétale et de l'aide à tous types d'organisations pour contribuer au Développement Durable (Hahn, 2013). La norme ISO 26000 est une norme de quatrième type[32]. La norme ISO 26000 relève d'une nature politique. Elle porte sur le rôle et la place des organisations dans la société (Igalens, 2009). La norme ISO 26000 considère l'entreprise dans la société et non plus indépendamment. A ce niveau, l'entreprise interagit avec différentes parties prenantes (les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, les collectivités locales, les pouvoirs publics, etc.) dans l'intérêt supérieur de la société. La norme ISO 26000 est une métanorme à la perspective holistique qui formalise et structure les pratiques internationales en matière de RS, fondée sur les droits de l'homme (Cadet, 2009). La prochaine partie présente la norme ISO 26000.

## 2.1. Présentation de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 développe les principes en matière de RS tels que : la responsabilité, la transparence, le respect des normes internationales de comportement, la gouvernance, les questions de consommations, l'implication et le développement de la communauté, la diligence, l'utilisation durable des ressources et la concurrence loyale (Moratis, 2014). Ces exemples renvoient aux sept principes qui animent la norme ISO 26000 et à ses sept questions centrales.

Nous présentons les sept principes sur lesquels la norme ISO 26000 s'appuie :

1. *Redevabilité* ➔ le principe de redevabilité s'entend au sens des comptes à rendre par l'organisation sur ses pratiques et leur impact sur la société, l'économie et l'environnement. Cela comprend notamment pour l'organisation, « *l'obligation de pouvoir répondre du respect de la législation et de la règlementation vis-à-vis des autorités* » (ISO, 2010 : 12) ;
2. *Transparence* ➔ le principe de transparence renvoie à la diffusion et à l'accessibilité des informations concernant les décisions, les pratiques de RS et leur impact, à destination des parties prenantes, à des fins d'évaluation par rapport à leurs intérêts ;
3. *Comportement éthique* ➔ le principe de comportement éthique se réfère aux valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité que l'organisation doit posséder, en tenant compte d'autrui, des animaux et de l'environnement, et en prévoyant les dispositions nécessaires pour traiter l'impact de ses décisions et pratiques ;
4. *Reconnaissance des intérêts des parties prenantes* ➔ le principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes suppose la prise en compte et la réponse aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, au-delà de ses *propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux* ;
5. *Respect du principe de légalité* ➔ le principe de légalité renvoie au respect strict de la loi et s'oppose aux passe-droits, y compris pour les pouvoirs-publics ;
6. *Prise en compte des normes internationales de comportement* ➔ ce principe se réfère à la prise en compte des normes internationales de comportement dans le respect de la loi, notamment lorsque la législation locale est moins favorable aux aspects environnementaux et sociaux ou lorsqu'elle les contredit ;
7. *Respect des droits de l'homme* ➔ ce principe suppose le respect des droits de l'homme dans leur importance et leur universalité (« *c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations* » ISO, 2010 : 16).

Nous déclinons maintenant les sept questions centrales de la norme ISO 26000 et les domaines d'action qu'elles englobent :

1. Question centrale de la *Gouvernance de l'organisation*[33]

[32] Les normes de premier type (dimension technique) portent sur les caractéristiques techniques des produits et des matériaux (*e.g.* norme ISO 228 « Filetages de tuyauterie pour raccordement sans étanchéité dans le filet – Partie 1 : dimensions, tolérances et désignation »). Les normes de second type (dimension technique) portent sur les caractéristiques fonctionnelles des process de fabrication/ou d'essai (*e.g.* norme NF 1525 « Sécurité des chariots de manutention – Chariots sans conducteurs et leurs systèmes »). Les normes de troisième type (dimension organisationnelle) sont les normes de management (*e.g.* norme ISO 9001 « Systèmes de management de la qualité – Exigences »). Les normes de quatrième type (dimension politique) portent sur le rôle et la place des organisations dans la société (*e.g.* norme ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »).

[33] « *Bien que toutes les questions centrales soient liées et complémentaires, la nature de la gouvernance de l'organisation est quelque peu différente des autres questions centrales. Une gouvernance effective de l'organisation permet à cette dernière de prendre des mesures concernant les autres questions centrales et domaines d'action.* […] *La gouvernance de l'organisation est le*

2. Question centrale des *Droits de l'homme* ➔ domaines d'action : 1) *Devoir de vigilance* ; 2) *Situations présentant un risque pour les droits de l'homme* ; 3) *Prévention de la complicité*[34] ; 4) *Remédier aux atteintes aux droits de l'homme* ; 5) *Discrimination et groupes vulnérables* ; 6) *Droits civils et politiques* ; 7) *Droits économiques, sociaux et culturels* ; 8) *Principes fondamentaux et droits au travail*
3. Question centrale des *Relations et conditions de travail* ➔domaines d'action : 1) *Emploi et relations employeur/employé* ; 2) *Conditions de travail et protection sociale* ; 3) *Dialogue social* ; 4) *Santé et sécurité au travail* ; 5) *Développement du capital humain*
4. Question centrale de *L'environnement* ➔ domaines d'action : 1) *Prévention de la pollution* ; 2) *Utilisation durable des ressources* ; 3) *Atténuation des changements climatiques et adaptation* ; 4) *Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels*
5. Question centrale de la *Loyauté des pratiques* ➔ domaines d'action : 1) *Lutte contre la corruption* ; 2) *Engagement politique responsable* ; 3) *Concurrence loyale* ; 4) *Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur* ; 5) *Respect des droits de propriété*
6. Question centrale des *Questions relatives aux consommateurs* ➔ domaines d'action : 1) *Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats* ; 2) *Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs* ; 3) *Consommation durable* ; 4) *Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs* ; 5) *Protection des données et de la vie privée des consommateurs* ; 6) *Accès aux services essentiels* ; 7) *Éducation et sensibilisation*
7. Question centrale des *Communautés et développement local* ➔ domaines d'action : 1) *Implication auprès des communautés* ; 2) *Éducation et culture* ; 3) *Création d'emplois et développement des compétences* ; 4) *Développement des technologies et accès à la technologie* ; 5) *Création de richesses et de revenus* ; 6) *La santé* ; 7) *Investissement dans la santé*

La norme ISO 26000 est un document de 150 pages structuré en sept chapitres[35] visant à définir, expliquer et intégrer la RS dans l'organisation. Ces chapitres sont eux-mêmes décomposés en articles et sont complétés d'annexes. La partie à suivre discute les considérations du bien-être dans la norme ISO 26000.

## 2.2. La norme ISO 26000 : cinq considérations du bien-être

La norme ISO 26000 souligne les bénéfices potentiels de la Responsabilité Sociétale aux organisations parmi lesquels, « *l'accroissement de la loyauté des employés, de leur implication, de leur participation et de leur bien-être psychique* » (ISO, 2010 : 25). Dans quelle mesure la norme ISO 26000 prend-elle en compte ce bien-être ? L'examen de la norme ISO 26000 montre la prise en compte effective du bien-être. Précisément, cinq considérations du bien-être sont identifiées dans la norme ISO 26000. Nous présentons et discutons ces considérations :

- <u>Le droit au bien-être</u>

  Le droit au bien-être renvoie au droit d'un individu à *un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé physique et morale et son bien-être*. Le bien-être dont il est question (qui, à aucun moment, n'est défini) peut légitimement être rapproché au bien-être subjectif explicité par Diener et al. (2008). Ce bien-être se pose comme un droit fondamental universel de l'individu dans la société, sans limitation au milieu de travail. Le droit au bien-être relève de la question centrale des droits de l'homme et s'inscrit dans le domaine d'action des droits économiques, sociaux et culturels. En tant que droit fondamental, le droit au bien-être constitue le principe premier et l'ascendant des formes de bien-être rattachées aux contextes énoncés ci-après (*i.e.* conditions de travail, environnement,

---

*facteur le plus important car il permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations.* » (ISO, 2010 : 24-26).

[34] « *Dans le contexte juridique, la «complicité» a été définie dans certaines juridictions comme le fait d'agir ou de ne pas agir, avec pour effet un impact important sur la réalisation d'un acte répréhensible, tel qu'un crime, et ce, en connaissance de cause ou avec l'intention de contribuer à cet acte illégal. La complicité est associée à la notion d'aide à la réalisation d'un acte illégal ou à la notion d'omission. Dans le contexte non juridique, la «complicité» a sa source dans de larges attentes sociétales en matière de comportement. En l'occurrence, une organisation peut être considérée comme complice lorsqu'elle aide autrui à commettre des actes fautifs qui ne sont pas en cohérence avec les normes internationales de comportement ou qui ne les respectent pas, actes dont elle savait ou aurait dû savoir, par l'exercice de son devoir de vigilance, qu'ils entraîneraient des impacts négatifs considérables sur la société, l'économie ou l'environnement. Une organisation peut également être considérée comme complice lorsqu'elle passe sous silence de tels actes fautifs ou qu'elle en tire profit.* » (ISO, 2010 : 31).

[35] *i.e.* 1) *Domaine d'application* ; 2) *Termes et définitions* ; 3) *Appréhender la responsabilité sociétale* ; 4) *Principes de la responsabilité sociétale* ; 5) *Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes* ; 6) *Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale* ; 7) *Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation*

consommation et communauté). Le droit au bien-être s'appréhende au regard du pilier social du Développement Durable.

- Le bien-être dans les conditions de travail

  Le bien-être dans les conditions de travail se réfère au bien-être en milieu de travail. Ce contexte du bien-être se réfère à *la qualité de vie des travailleurs*. Par exemple, la norme ISO 26000 recommande que « *lorsqu'une organisation demande à des travailleurs de faire des heures supplémentaires, il convient qu'elle tienne compte des intérêts, de la sécurité et du bien-être des travailleurs concernés et de tout risque inhérent au travail* » (ISO, 2010 : 45). A ce titre, l'organisation devra s'enquérir et, le cas échéant, proposer une solution, pour la garde d'enfant du salarié qui effectue des heures supplémentaires. Par exemple l'entreprise Ferrero a pris des dispositions au travers d'une cellule sociale pour gérer les problèmes de garde d'enfant d'urgence des salariés[36]. Mais le bien-être dans les conditions de travail renvoie également au bien-être physique, mental et social du salarié, par exemple, la préservation de son intégrité physique (*i.e. prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail*). Enfin, le bien-être dans les conditions de travail se réfère au bien-être en faveur du développement du capital. « *Pour favoriser le développement du capital humain, les organisations peuvent mettre en œuvre une politique et des initiatives sur les lieux de travail en traitant des questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles, la promotion de la santé et du bien-être et la diversification de leur personnel* » (ISO, 2010 : 49) ; par exemple, la mise en place de plans d'action associant direction et salariés pour promouvoir le bien-être et la santé. Le bien-être dans les conditions de travail relève de la question centrale des relations et conditions de travail et s'inscrit dans les domaines d'action des conditions de travail et protection sociale, de la santé et sécurité au travail et du développement du capital humain. Le bien-être dans les conditions de travail s'appréhende au regard du pilier social du Développement Durable.

- Le bien-être dans l'environnement

  Le bien-être dans l'environnement correspond, d'une part, au bien-être lié à l'impact des décisions et activités des organisations sur l'environnement. « *La société est confrontée à de multiples défis environnementaux, y compris l'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution, les changements climatiques, la destruction d'habitats, la disparition d'espèces et d'écosystèmes, ainsi que la dégradation des lieux d'implantation humains urbains et ruraux. Au fur et à mesure de l'accroissement de la population et de l'augmentation de la consommation, ces changements deviennent de plus en plus une menace pour la sécurité de l'Homme ainsi que pour la santé et le bien-être de la société* » (ISO, 2010 : 50). Le bien-être dont il est question renvoie au bien-être général de la société (sans limitation au milieu de travail) et non au bien-être individuel exclusif. D'autre part, le bien-être dans l'environnement considère le bien-être des écosystèmes (*i.e.* les animaux sauvages et leurs habitats) qu'il convient de valoriser, protéger et respecter, en faveur du bien-être de la société[37]. Le bien-être dans l'environnement relève de la question centrale de l'environnement et s'inscrit dans les domaines d'action de la prévention de la pollution et la protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels. Le bien-être dans l'environnement s'appréhende au regard du pilier environnemental du Développement Durable.

- Le bien-être dans la consommation

  Le bien-être dans la consommation renvoie à l'action durable (*i.e.* du point de vue économique, social et environnemental) du consommateur en faveur d'un environnement sain pour satisfaire les besoins (*i.e.* produits et services) des générations présentes et futures. Il s'agit du bien-être général de la société et non du bien-être individuel exclusif. Par exemple, « *pour contribuer à assurer une consommation durable, il convient, le cas échéant, qu'une organisation : - promeuve l'éducation nécessaire pour permettre aux consommateurs de comprendre les impacts de leurs choix de produits et services sur leur bien-être et sur l'environnement. Des conseils pratiques visant à indiquer comment modifier les schémas de consommation et procéder aux changements nécessaires peuvent être fournis* » (ISO, 2010 : 68). L'action durale sur la consommation considère notamment le bien-être des animaux avec, par exemple, la limitation du recours aux

[36] Source : enquête management « Nutella, Dolce Vita » de la revue Enjeux Les Echos de février 2014.

[37] « *valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes: Les écosystèmes contribuent au bien-être de la société en assurant des services tels que l'approvisionnement en nourriture, en eau, en combustible, la lutte contre les inondations, la pollinisation, les fibres naturelles, les loisirs et l'absorption de la pollution et des déchets. Les écosystèmes étant dégradés ou détruits, ils perdent leur aptitude à assurer ces services* » (ISO, 2010 : 57).

expérimentations animales. Le bien-être dans la consommation relève de la question centrale des questions relatives aux consommateurs et s'inscrit dans le domaine d'action de la consommation durable. Le bien-être dans la consommation s'appréhende au regard du pilier environnemental du Développement Durable.

- Le bien-être dans la communauté

  Le bien-être dans la communauté se réfère à la contribution d'une organisation au développement d'une communauté (*e.g.* avec l'*amélioration de la qualité de vie d'une population*) pour promouvoir des niveaux plus élevés de bien-être au sein de la communauté : « *le partage de la responsabilité est nécessaire pour promouvoir le bien-être de la communauté comme objectif commun* » (ISO, 2010 : 73). Les efforts liés à la contribution des organisations à la création de richesses et de revenus (*e.g.* le développement de fournisseurs locaux) s'inscrivent en faveur du *bien-être socio-économique* et *des avantages pour la communauté*[38]. Par exemple, la norme ISO 26000 recommande à l'organisation « *d'apporter son appui aux organisations et aux personnes qui fournissent les produits et services requis à la communauté, ce qui peut également générer de l'emploi local ainsi que des liens avec les marchés locaux, régionaux et urbains, lorsque c'est profitable au bien-être de la communauté* » (ISO, 2010 : 81). Le bien-être dans la communauté relève de la question centrale des communautés et développement local et s'inscrit dans le domaine d'action de la création de richesses et de revenus. Le bien-être dans la consommation s'appréhende au regard des piliers social et économique du Développement Durable.

  La figure 2 ci-après synthétise les différentes considérations du bien-être appréhendées par la norme ISO 26000.

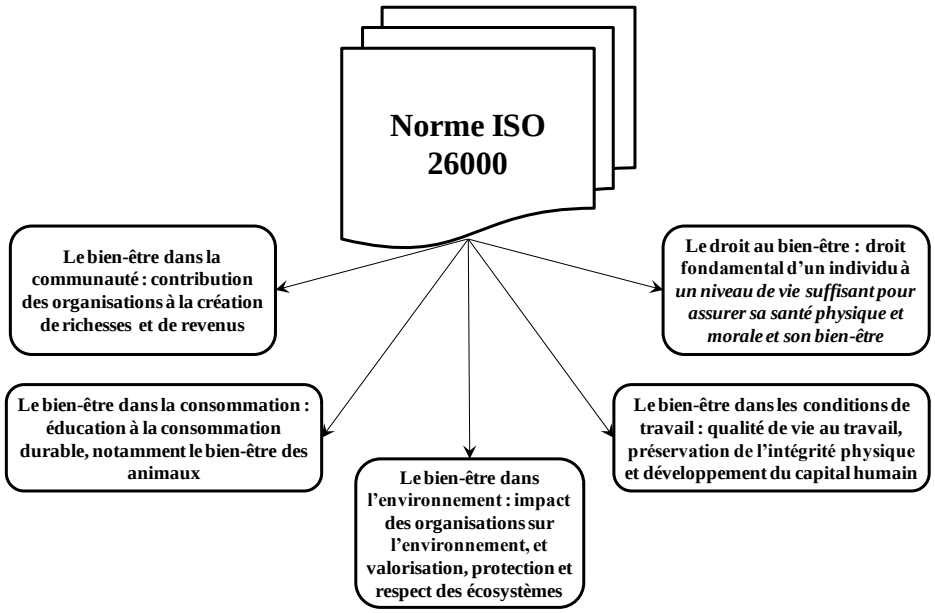



Figure 2 : Cinq considérations du bien-être dans la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 porte une variété de recommandations en faveur de la Responsabilité Sociétale, y compris sur le bien-être. Mais la diversité des points de vue sur la RS et les pressions exercées pour éviter un niveau élevé de RS ont conduit à concevoir un document sur les lignes directrices de la RS plutôt qu'une norme certifiable (Crowther, 2012/2013). Le caractère non certifiable de la norme ISO 26000 peut également s'expliquer par le fait qu'il serait quasiment impossible d'obtenir une certification portant sur une telle variété de domaines d'action (*cf. supra*).

Malgré leurs bonnes intentions, les normes de RS peuvent favoriser une approche inconsidérée, aveugle et bornée de la RS, contreproductive pour son amélioration (de Colle et al., 2014). A ce niveau, à trop vouloir s'y conformer (*i.e.* la conformité à la norme par la codification des comportements qui sape le

[38] *e.g.* « *Les programmes de soutien à la création d'entreprise et les coopératives ciblant les femmes sont des initiatives particulièrement importantes car il est largement admis que l'autonomisation des femmes contribue grandement au bien-être de la société* » (ISO, 2010 : 80).

processus de mise en œuvre), de Colle et al. (2014)[39] rappellent le risque d'un effet contreproductif qui limite l'efficacité de la norme. Pour les auteurs, bien que la codification des comportements inhérente à la RS puisse améliorer l'efficacité de l'organisation en matière de RS, ce conformisme amène le risque d'un amoindrissement de son efficacité ; il s'agit du paradoxe des normes de RS[40]. A l'issue de l'analyse de la norme ISO 26000, quels constats tirer ? La partie à suivre discute des observations issues de l'analyse de la norme ISO 26000.

## 2.3. Une appréhension déséquilibrée du bien-être par la norme ISO 26000

L'analyse de la norme ISO 26000 révèle que, si le bien-être est effectivement appréhendé, il l'est de manière déséquilibrée. Le bien-être considéré au travers de la Responsabilité Sociétale est global et il renvoie à la fois à la condition sociale de la société (*i.e. welfare*) et au bien-être subjectif (*i.e. wellbeing*).

Cette large perspective du bien-être se retrouve de façon déséquilibrée dans la norme ISO 26000. Les piliers environnemental, social et économique de la RS traités dans la norme ISO 26000 s'inscrivent davantage dans la perspective large du bien-être (*i.e.* les apports sociaux de manière générale), plutôt que dans sa perspective individuelle (*i.e.* le bien-être subjectif), même si le bien-être psychique, physique, mental et social de l'individu y est explicite.

D'autre part, si la perspective large du bien-être est clairsemée dans la norme ISO 26000 aucune question centrale ou domaine d'action n'y est spécifiquement dédié. Cette situation nuance la portée de la norme de Responsabilité Sociétale ISO 26000 où, selon Jain et Jain (2013), la RS correspond à la fois au bien-être des salariés, des parties-prenantes et des investisseurs (*i.e.* RS interne) et à la fois au bien-être de la société et de la communauté locale (*i.e.* RS externe). En résumé, la norme ISO 26000 porte effectivement le bien-être mais, si sa perspective large (*i.e.* la condition sociale de la société) est dominante, sa perspective subjective (*i.e.* le bien-être de l'individu) est accessoire. Bien que de nature universelle et exhaustive, la norme ISO 26000 n'est pas *stricto sensu* une norme sur le bien-être. A ce niveau, le référentiel normatif BNQ 9700-800 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » du Bureau de Normalisation du Québec, dite norme « entreprise en santé », semble mieux caractériser la normalisation du bien-être. Cette norme vise *le maintien et l'amélioration durable de la santé des personnes* en milieu de travail. Elle focalise explicitement sur le concept de mieux-être, défini comme faisant « *généralement référence aux aspects sociaux et psychologiques de la santé des personnes* » (BNQ, 2008 : 3). En synthèse, la norme « entreprise en santé » constitue un moyen complémentaire à la norme ISO 26000 pour répondre de manière plus précise aux préoccupations liées à la santé au travail.

De façon plus précise, l'analyse de la norme ISO 26000 laisse apparaître plusieurs types de bien-être. Le type dominant est le bien-être sociétal. Il correspond à la condition sociale de la société en général (*i.e. welfare*). Le second type est le bien-être individuel (*i.e. wellbeing*). A ce niveau, la norme ISO 26000 mentionne les aspects de bien-être psychique, physique, mental et social de l'individu, du salarié. Enfin, le troisième type est le bien-être des écosystèmes. Ce type renvoie au bien-être des animaux sauvages et à leur habitat et relève du pilier environnemental de la RS. La figure 3 ci-après synthétise les trois types de bien-être appréhendés par la norme ISO 26000. La dernière partie à suivre conclue sur la perspective de la normalisation selon la norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale pour appréhender le bien-être.

[39] Citant Terlaak (2007).
[40] Dans leur étude, de Colle et al. (2014) regroupent au sein des normes de RS différents référentiels tels les normes ISO 26000, ISO 9001 et ISO 14000, le GRI guidelines et le UN global compact, ce qui relative la portée des résultats, tant ces référentiels peuvent différer par nature.

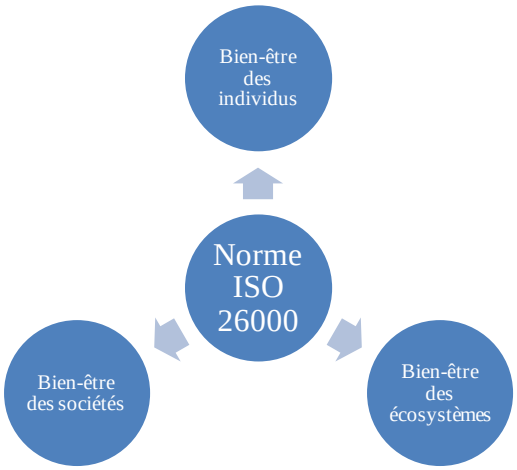



Figure 3 : Trois types de bien-être dans la norme ISO 26000

## Conclusion

La recherche sur la Responsabilisé Sociétale nécessite de considérer d'autres perspectives, notamment pour appréhender le bien-être des individus en milieu de travail. Nous avons considéré la perspective de la normalisation pour appréhender le bien-être dans la RS. L'étude porte sur l'examen de la norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociétale. L'ISO 26000 est une norme d'usage volontaire visant à favoriser la contribution des organisations au Développement Durable. Elle fournit des lignes directrices sur la Responsabilité Sociétale à tous types d'organisations. La norme ISO 26000 est une norme holistique de nature politique qui considère l'entreprise dans la société et l'interaction avec un l'ensemble des parties prenantes.

Sept principes animent la norme ISO 26000. Ces principes se traduisent en sept questions centrales reliées à trente-six domaines d'action en faveur de la Responsabilité Sociétale. Sept chapitres décomposés en articles et complétés d'annexes structurent la norme. Dans cet ensemble, cinq considérations du bien-être émergent de l'analyse de la norme ISO 26000 : - le droit au bien-être (*i.e.* droit fondamental d'un individu à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé physique et morale et son bien-être) ; - le bien-être dans les conditions de travail (*i.e.* qualité de vie au travail, préservation de l'intégrité physique et développement du capital humain) ; - le bien-être dans l'environnement (*i.e.* impact des organisations sur l'environnement, et valorisation, protection et respect des écosystèmes) ; - le bien-être dans la consommation (*i.e.* éducation à la consommation durable, notamment le bien-être des animaux) ; - le bien-être dans la communauté (*i.e.* contribution des organisations à la création de richesses et de revenus).

L'examen de la norme ISO 26000 fait émerger trois types de bien-être : - le bien-être des sociétés (*i.e.* la condition sociale en général) ; - le bien-être des individus (*i.e.* le bien-être subjectif) ; - le bien-être des écosystèmes (*i.e.* le bien-être des animaux sauvages et à leur habitat). La norme ISO 26000 appréhende de manière déséquilibrée le bien-être où les piliers environnemental, social et économique de la RS s'inscrivent davantage dans la perspective large du bien-être (*i.e.* le bien-être de la société en général), plutôt que dans sa perspective individuelle (*i.e.* le bien-être subjectif).

En conclusion, même si on ne peut parler *stricto sensu* de normalisation du bien-être, la norme ISO 26000 appréhende effectivement le bien-être dans ses lignes directrices. D'autre part, l'absence de conceptualisation du bien-être dans la norme contribue à la perception d'un déséquilibre du concept entre ses différents types.

## Bibliographie

Aguinis H., Glavas A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management, 38*(4), 932-968.

Aras G., Crowther D. (2008). Evaluating Sustainability: A Need for Standards. *Issues in Social and Environmental Accounting*, *2*(1), 19-35.

BNQ (2008). *Norme BNQ 9700-800/2008 - Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail*. Québec : BNQ Éditions.

Cadet I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique* (4), 401-439.
Cokins G. (2009). Measuring the New "Triple" Bottom Line - People Profits and the Planet. *Financial Executive*, *25*, 37-39.
Crowther D. (2012/2013). Corporate Social Responsability Management System Standard: Is it Possible? *Issues in Social and Environmental Accounting, 6*(3/4), 1-3.
De Colle S., Henriques A., Sarasvathy S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics, 125*, 177-191.
Delchet K. (2003). *Qu'est ce que le développement durable ?* Saint Denis La Plaine : AFNOR Éditions.
Deswal P., Raghav N. (2013). Corporate Social Responsibility: A Relationship between Business Organizations and the Society. *International Journal of Sustainable Development*, *6*(11), 37-44.
Diener E., Kesebir P., Lucas R. (2008). Benefits of Accounts of Well-Being for Societies and for Psychological Science. *Applied Psychology*, *57*, 37-53.
Diener E., Suh E., Lucas R., Smith H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress". *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276-302.
Freeman I., Hasnaoui A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, *100*(3), 419-443.
Hahn R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment, 22*(7), 442-455.
Helms W. S., Oliver C., Webb K. (2012). Antecedents of Settlement on a New Institutional Practice: Negociation of the ISO 26000 Standard on Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1120-1145.
Igalens J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir*, (23), 91-104.
ISO (2010). *Norme française NF ISO 26000 - Novembre 2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR Éditions.
Jain S., Jain S. (2013). Corporate Social Responsibility: A Need of Present and Future. *International Journal of Sustainable Development*, *6*(7), 21-28.
Moratis L. (2014). ISO 26000 - Three CSR Messages for Management Education. *Journal of Corporate Citizenship*, (53), 77-90.
Morgeson F. P., Aguinis H., Waldman D. A., Siegel D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
Ormiston M. E., Wong E. M. (2013). License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861-933.
Rupp D. E., Shao R., Thornton M. A., Skarlicki D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
Schwartz B., Tilling K. (2009). "ISO-lating" Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *16*(5), 289-299.

# LA RESPONSABILITE SOCIETALE EN CONTEXTE MAROCAIN : QUETE D'UN MODELE DE MRH DURABLE POUR LES PME MAROCAINES

***Driss FERAR***
Docteur en sciences de gestion
Chercheur Associé NIMEC,
Université de Caen
fesdrissferar@yahoo.fr

## *Résumé*

Ce papier vise à montrer les contours possibles d'un modèle de management RH susceptible de répondre aux besoins de développement durable et de responsabilité sociale pour les PME marocaines. Il apparait que la quête de ce modèle passe par une lecture globale des perceptions des acteurs en jeu. Les démarches d'audit social pourraient apporter à ce propos des grilles de lecture pertinente pour enrichir les approches possibles dans un contexte de changement et de réformes en cours dans les entreprises PME marocaines. Si les principaux modèles de référence des pays développés ont toujours influencé les pays en voie de développement, les limites avérées de ces modèles convoités et réputés leaders, ont conduit cette seconde catégorie de pays, à s'interroger sur un modèle de management capable d'assurer un développement durable pour leurs générations actuelles et futures. Le Maroc parmi cette deuxième catégorie de pays, adopte des réformes structurelles ambitieuses considérées comme une avancée pionnière dans les pays de la région MENA (Malka et Alterman 2006).
La question est de savoir si ces réformes démocratiques, économiques, et socio-éducatives permettent de générer un modèle de management RH susceptible de répondre aux besoins de développement durable et de responsabilité sociale des PME marocaines. Une étude qualitative menée auprès de 13 chefs d'entreprises et 24 salariés permet de montrer les différents lectures possibles perçues par les acteurs locaux confrontés aux défis globaux et du changement.

## *Mots clés* :

Management- Réformes - développement durable- RSE- Modèle de MRH

## *Abstract*

This paper is looking for a HR management model that can meet the needs of sustainable development and social responsibility for Moroccan SMEs companies. It appears that the pursuit of this model requires a comprehensive reading of the perceptions of the actors involved. The social audit procedures could bring the relevant reading grids to enrich the approaches in a context of change and reform in courses in Moroccan enterprises SMEs. If the main reference models developed countries have always influenced the developing countries, the limitations of these proven and reputable leaders' coveted models have led to this second category of countries to question management model capable of sustainable development for current and future generations. Morocco among the second group of countries adopts ambitious structural reforms considered a pioneer in advanced countries of the MENA region (Malka and Alterman 2006).
The question is whether these democratic reforms, economic, and socio -educational used to generate a model of HR management that will meet the needs of sustainable development and corporate social

responsibility Moroccan SMEs. A qualitative study of 13 entrepreneurs and 24 employees shows different possibilities in a global change context.

***Keywords:***

Management- Reforms - Sustainability-CSR-HRM model

# Introduction

Aujourd'hui, le management moderne a montré ses limites et nécessite d'être repensé. Le management n'a-t-il pas masqué ses « déplorables résultats », renforcé notre sentiment d'impuissance (Gaulejac ; Mercier, 2012) et montré « l'épuisement » d'un système en place (Dejours, 2012). Dans ce contexte d'une société malade de la gestion (Gaulejac, 2005), les dirigeants sont de plus en plus convaincus de l'avantage concurrentiel d'un management visant un développement durable pour les générations actuelles et futures. Ainsi les dirigeants tentent de changer leur comportement en utilisant un mode de management centré non plus sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre leur discours et leurs actions (Porcedda, Lapierre, 2008). Face aux diverses crises d'entreprise engendrées par des défaillances dans la pratique des valeurs des personnes, une nouvelle approche éthique défendue par Gehman et al. (2013), permet de passer de la compréhension cognitive des valeurs des personnes en tant que principes abstraits vers une compréhension performative des valeurs en tant que pratiques dans les faits et gestes.

Certes les modèles de management des pays développés ont toujours influencé les pays émergents ou en voie de développement, mais les limites avérées de ces modèles, ont conduit cette seconde catégorie de pays à s'interroger sur un modèle de management visant un développement durable pour leurs générations actuelles et futures. Notre travail de recherche s'inscrit dans cette dynamique de changements et de réformes que connait le Maroc.

Pour présenter notre recherche, nous structurons le présent papier en trois parties : nous présentons d'abord le cadre de la recherche (I) afin de mettre en relief les réformes structurelles, le développement durable en relation avec la RSE, et le fondement théorique de la recherche. Nous justifions ensuite notre choix méthodologique en expliquant le contenu de l'étude exploratoire et les résultats obtenus (II). Nous terminons par une discussion suivie de l'apport théorique et managérial de la recherche (III).

# 1. Le cadre de la recherche

Dans cette première partie, nous expliquons le contenu des réformes structurelles, avant de traiter le développement durable et la RSE dans la littérature et dans le contexte marocain. Nous montrons et justifions ensuite les théories de gestion que nous avons mobilisées pour fonder notre recherche.

## 1.1. Le contenu des réformes structurelles.

Les réformes structurelles engagées par le Maroc pour stimuler le changement et viser le développement durable, sont composées de quatre catégories de réformes : les réformes démocratiques les réformes économiques les réformes sociales et les réformes éducatives. Les réformes démocratiques qui traduisent la décision volontariste des hautes instances de mettre le pays sur la voie de la démocratie participative, ont fait du Maroc un pays leader dans la région MENA (Malka et Alterman, 2006). Les réformes économiques visant la libéralisation de l'économie, l'encouragement à l'investissement extérieur, l'amélioration des infrastructures d'accueil, ont été appréciées par des agences de notation internationale dès 2008 selon le Ministère des finances marocain. Les réformes sociales ciblent le nouveau code de la famille, le nouveau code de travail, et l'effort d'aboutir à un Maroc sans bidonvilles. Les réformes éducatives touchent la planification dans l'enseignement et la nouvelle loi 0100 permettant aux universités de bénéficier d'une autonomie financière, pédagogique et pouvoir répondre aux besoins du marché et des entreprises.

## 1.2. Le développement durable et sa relation avec la RSE

Nous montrons dans les paragraphes qui suivent la notion de développement durable rapportée par la littérature. Nous expliquons l'enjeu de la convergence du développement durable et de la RSE et nous apportons un éclairage surla RSE dans le contexte marocain.

Le développement durable dans la littérature

Le développement durable dont il s'agit, est celui qui a été défini « officiellement » en 1987 par la commission onusienne Brundtland dans le rapport intitulé « Our common future » comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs,…et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis… ».

Les enjeux du développement durable se trouvent désormais au cœur du débat des décideurs interpellés à repenser le modèle de gestion économique et financier ayant engendré la crise actuelle. Ainsi le développement durable demeure pour Porcedda et Lapierre (2008), une vision moderne permettant de remettre en cause les pratiques antérieures de l'entreprise et cette remise en cause ne peut réussir, selon les auteurs, que si elle est suivie d'un réel changement culturel, structurel et relationnel. Porcedda et Lapierre, (2008) se demandent si finalement le développement durable permettrait de penser la gestion ou deviendrait-t-il lui-même une autre théorie de gestion?

Mais le développement ne sera durable que si l'effacement des frontières entre public et privé devient aujourd'hui plus effectif comme mode de gestion constituant ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », issu du New Public Management anglo-saxon. Le développement durable en entreprise implique ainsi selon Asselineau et Piré-Lechalard (2009), une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance. A un niveau microéconomique, les auteurs avancent trois dimensions: l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance (Elkington, 1998). Aujourd'hui le développement durable est sur la voie de supplanter le terme de responsabilité sociétale sous la pression de l'opinion publique, des médias, et des Organisations non Gouvernementales. Fondé sur un concept moral et éthique, le développement durable serait pour Bon (2009) un phénomène de mode managériale dans de très nombreuses recherches universitaires. Bon (2009) défend en effet l'idée que la RSE et la durabilité sont reliées et que le recours au concept de de la RSE permet l'intégration de la durabilité. La définition usuelle de la durabilité amène les entreprises à évaluer en effet leur impact sociétal à très long terme.

Pout Bon (2009), les normes éthiques ne peuvent émerger que de la discussion entre des individus responsables. Au plan scientifique, Carroll (1979) nous livre une première définition de ce que peut être la responsabilité sociétale de l'entreprise : une responsabilité à la fois, juridique, économique, éthique et discrétionnaire (ou volontaire).Cette définition élargie aux parties non contractuelles conduit l'entreprise à prendre en compte les attentes des collectivités, de riverains, d'organisations associatives, de parties muettes telles que l'environnement. Et c'est à ce titre seulement relatif aux enjeux sociétaux, que les notions de RSE et le développement durable ont fini par converger.

### La convergence du développement durable et de la RSE

L'explication tient de ce fait à la confrontation entre le développement durable, concept macroéconomique et l'entreprise, champ microéconomique. La RSE champ microéconomique qui se présente aux yeux de Hoffmann et Saulquin (2009), comme construit multidimensionnel, un ensemble de paramètres, certes complémentaires, mais parfois contradictoires, impose aux dirigeants d'entreprises d'opérer des priorités en fonction de contraintes ou de choix politiques. La gouvernance sociétale, garante des attentes de la durabilité ne s'est développée, quant à elle, que plus récemment (Bon 2009). Désormais. les dirigeants sont de plus en plus considérés comme responsables de leur gestion.

Si le développement durable devient plus « concret » avec des éléments tangibles, chiffrés, vérifiés, la nouvelle gouvernance au sens d'Igalens et Point (2009), est véritablement fondée sur des actifs plutôt intangibles : (réputation, image et marque de l'employeur). L'intérêt accordé aujourd'hui à la gouvernance d'entreprises en Europe et aux États Unis a été consacré dans d'autres pays en voie de développement comme le Maroc. Belkahia (2004) considère en effet, que le concept de gouvernance connaît un regain

d'intérêt à la suite de certaines affaires locales (CNCA, CIH, BNDE, ...) qui lui ont conféré une réalité marocaine. Belkahia montre en définitive qu'il existe deux modèles d'entreprises marocaines : le premier modèle d'entreprises marocaines, créées avant l'Indépendance dans un contexte peu concurrentiel évoluant dans les situations de monopole ou d'oligopoles consécutives à l'économie de rente. Le second modèle impose en réponse, une trilogie Compétence- Responsabilité- Création de valeur comme levier de performance.

### La RSE dans le contexte marocain

La notion dualiste de responsabilité sociale, a été appréhendée par des chercheurs marocains (Chaouki,2009) plutôt sous l'angle du développement humain. Si Chaouki (2009) défend une démarche systémique conciliant responsabilité et développement humain pour une démocratie plus participative rejoignant quelque peu l'idée de compromis entre l'individu et la société au sens de Bec (2003), Vatteville (2009) considère que le concept de l'Initiative Nationale de Développement Durable (L'INDH), est une rupture avec l'idéologie d'un monde libéral caractérisé par la compétition et le rationalisme. Pour Vatteville, l'INDH est une innovation marocaine dans le domaine de la politique sociale, fondée sur une nouvelle théorie de la croissance dont le capital humain constitue la dynamique et dont le devenir est subordonné à la capacité des entreprises marocaines d'intégrer les hommes à leur politique générale. Cette dynamique économique entraînée par une dynamique sociale proche de l'idée d'alliance entre l'économique et le social ou en d'autres termes cette performance économique entraînée par une performance sociale au sens de Igalens (2008, 2009), est reprise par Vatteville (2009) pour justifier le dynamisme économique marocain insufflé par l'INDH.

L'approche déconcentrée défendue par Vatteville, signifie la participation, l'exigence d'équité, de reconnaissance, et de respect. Ces valeurs injectées dans l'entreprise marocaine sont de nature à remettre en cause cette hiérarchisation («top down ») permettant à la base de participer à un futur souhaitable à des projets souhaitables. Cette participation par les citoyens, bousculant les habitudes routinières et les résistances comportementales a été qualifiée par Kadira[41], de « séisme mental ». Le concept de l'INDH, serait pour Vatteville tout à fait cohérent avec ce qu'il appelle la "bonne stratégie des RH'' qui traduit un changement dans la conception du management, un passage de la rationalité à la légitimité. C'est-à-dire une entreprise socialement plus équitable.

En termes de gestion d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? En réalité un chef ne se disculpe pas, mais assume sa responsabilité. Etre chef, c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, une décision, un engagement vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis à vis de leurs familles, et de l'environnement. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie, de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

## 1.3. Les théories de gestion mobilisées

Pour fonder notre recherche nous avons mobilisé trois théories de gestion :la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) se rapportant au changement en cours opéré par le Maroc, qui montre que la structure d'une organisation, dépend des facteurs externes liés au changement en particulier l'incertitude et la complexité de l'environnement. La théorie de la contextualité de Pettigrew (1993) qui précise que l'environnement interne et externe à l'organisation, influence les pratiques et l'évolution de cette organisation. La théorie comportementale de Lewin (1951), rapportée par Spector (2007), qui montre qu'avant de produire un changement de comportement, il faut d'abord créer un déséquilibre dans le statu quo qui résiste au changement. Les fondements théoriques qui sous-tendent notre recherche concernent le changement en cours au Maroc, le contexte managérial des entreprises et l'environnement international.Pour construire un modèle de MRH dont les contours peuvent être dessinés en effet par l'impact des réformes structurelles (Pettigrew, 1993), l'influence de la mondialisation (Burns et Stalker, 1966) et l'effet d'un management RH interne résistant au changement (Lewin, 1951), nous avons choisi une méthodologie de recherche qualitative que nous développons dans les lignes suivantes.

[41].KADIRA. M (2006), « Les impacts de l'INDH sur le Maroc. » L 'Économiste (22 septembre).

# 2. La méthodologie de recherche

Notre méthodologie est qualitative (Giacomin et Janssen 2009), valorisée aujourd'hui dans la littérature anglo-saxonne, (Bansal et Corley, 2011) qui considère en effet que le seul moyen pour répondre aux questionnements des entreprises en matière de gestion, c'est de parler à des gestionnaires. La recherche qualitative choisie constituant un gage d'authenticité et de réalité appréhendée auprès du terrain et des personnes interrogées, est axée sur une étude exploratoire.

## 2.1. Le contenu de l'enquête exploratoire

L'enquête exploratoire concerne 13 chefs d'entreprises et 24 salariés que nous avons choisi d'une manière aléatoire avec un seuil de confiance et une marge d'erreur satisfaisants, dans un tissu économique où les PME marocaines représentent 70% environ de l'économie nationale, 60% d'emploi et 36% du PIB national (Livre Blanc de la CGEM, 2007). Si le chiffre d'affaires et le nombre des salariés n'ont pas été privilégiés (car ils gênaient la sensibilité des chefs d'entreprises qui évitaient d'en parler), le choix a porté en revanche sur secteurs d'activités (BTP, textile, agroalimentaire, industrie, automobile, services, professeurs, journalistes, cabinet de conseil) et des zones géographies diversifiées (Casa, Fès, Nador, Taza, Guercif). La population choisie dont une femme est composée d'entrepreneurs marocains avec une présence de chefs d'entreprises français et allemands. Leur âge varie entre 30 et 50ans, d'une expérience entre 8 et 30ans et d'un niveau d'instruction variant entre le secondaire et le supérieur. Les entretiens menés entre décembre 2008 et mars 2009, d'une durée variant entre une heure et une heure trente minutes jusqu'à saturation, ont été choisis par les interviewés eux-mêmes vers la fin de la journée pour leur permettre de contribuer aisément et efficacement à notre enquête exploratoire qu'ils considèrent par ailleurs sans aucun apport utile pour leurs entreprises.Les salariés interrogés à majorité féminine et jeune, sont d'un niveau d'instruction variant entre l'illettré et le supérieur (psychologue), d'une expérience moyenne entre 2 ans et 18 ans. Le choix des salariés permet de confronter les avis des uns et des autres sur la problématique de notre recherche.Pour recueillir les informations recherchées, nous avons élaboré un guide d'entretien en cinq questions : 1) Quels sont selon vous, les principaux changements dans l'environnement marocain qui ont, et auront un impact sur la vie des entreprises et en particulier sur les pratiques de management ?2)Quelles évolutions majeures voyez-vous ou pressentez-vous aujourd'hui dans votre pratique de manager ? 3) A 5 ans, quelles sont vos principales préoccupations, interrogations, en tant que manager ? 4) Est-ce que vous pensez que l'évolution des pratiques de management est liée au changement organisationnel et comportemental de l'organisation ? 5) Des réformes démocratiques, économiques et sociales sont décidées au haut niveau de l'Etat marocain. Comment voyez-vous le modèle de management qui découlerait de ces réformes en cours de réalisation ?

Pour éclairer les avenirs possibles d'un modèle de management RH en s'appuyant sur les recommandations de Huberman et Miles (2003) et de Bardin (2007), nous avons réalisé un codage manuel dont le degré de fiabilité nous semble satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse, le plus souvent une phrase de la transcription (Lincoln et Guba, 2005), en attribuant de mots (labelling) au sens de Strauss et Corbin (1991). Dans le codage nous avons choisi d'attribuer le mot « positif » (labelling) aux réponses répondant aux cinq thématiques et le mot « négatif » aux réponses qui n'affichent pas de tendance favorable aux cinq thèmes du guide d'entretien (Voir tableau de comparaison). Nous avons volontairement simplifié les différentes réponses de tendance positive ou négative, par des mots « positif » et « négatif » en vue de faciliter la lecture des résultats du tableau et affiner les données recueillies pour ne laisser apparaître que les verbatim synthétiques (Dohou-Renaud, 2009). Nous cherchons par cette analyse thématique à façonner le monde désordonné composé d'expériences, d'informations et de données diversifiées recueillies auprès de nos interlocuteurs dans un monde formé par des idées et des concepts. Nous analysons maintenant les résultats d'entretien des chefs d'entreprises et des salariés interrogés.

## 2.2. Les résultats d'entretien des chefs d'entreprises.

Les résultats montrent que 61% des réponses des chefs d'entreprises font état de l'existence d'un changement dans les pratiques de GRH au sein des entreprises marocaines. « Les normes nous sont imposées pour la mise à niveau, il faut suivre ou disparaître ». « L'ouverture a un impact sur les entreprises, par l'apport de l'intelligence, et de compétence ».« La signature des conventions, c'est bien mais l'entreprise s'est trouvée en deçà des normes. ».« Tout aura un impact sur les entreprises .Je suis

le Directeur Général mais je n'ai pas d'ingénieur ayant de l'expérience ». En revanche 38% se sont prononcés en faveur d'un modèle à l'international bousculant un modèle traditionnel remis en question. « Il y a une gestion à l'international, dans 10 ans, 60 à 70% des entreprises vont fermer ». « Car il y a un seul et même client partout dans le monde ». « Il y aura un modèle, européen, car on vend à l'Europe. Donc on va dans les normes européennes puisqu'ils sont nos clients ».En termes de management RH, en référence aux théories de gestion choisies nous avons constaté que l'influence de l'environnement extérieur sur les pratiques de GRH au sens de Burns et Stalker, (1966), n'est pas totale mais moyennement perceptible par les chefs d'entreprises marocains.Qu'en est-il maintenant des résultats des salariés ?

## 2.3. Les résultats d'entretien des salariés

La synthèse des réponses fournies par les 24 employés montrepar rapport à la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1966), qu'il n'y a pas réellement de changement concret « Pas de changement perceptible, mais ça reste théorique, on a rien vu comme changement ». « Il n'y a aucun changement pour les entreprises qui n'ont pas bénéficié des avantages. C'est un discours. Il faut un encouragement réel pour les entreprises (diminution des impôts, et taxes ». « Les changements sont négatifs, car il y a une régression du travail ». « Le changement est négatif : ce sont des lois qui restent théoriques sans application, il faut du temps ». « L'évolution pourrait être positive si on utilise la matière grise mais on a des contraintes, on est limité par les rouages, on a des idées mais on ne peut pas les appliquer ».De ce fait la théorie de la contingence n'est pas adapté. En termes de management des ressources humaines, nous avons relevé que l'influence de l'environnement externe sur les pratiques de GRH au sein des entreprises PME marocaines, n'est pas totale, mais faiblement ressentie par les salariés. Nous avons voulu ensuite commenter et discuter les résultats des réponses fournies à la fois par les salariés et les chefs d'entreprises.

# 3. Discussion des résultats (chefs d''entreprises et salariés)

Dans cette troisième partie nous menons une discussion des résultats et livrons aux lecteurs les apports théoriques et managériaux de la recherche.

L'étude comparative croisée révèle une divergence de vision et de perception entre chefs d'entreprises et salariés sur le modèle d'un MRH pour les PME marocaines. Si les représentations des chefs d'entreprises tendent en effet vers un modèle de management RH à l'international (40%), celles des salariés privilégient la prééminence du modèle de management RH chinois (40%). En revanche 20% des salariés ne croient à aucun modèle. Les avis divergent cependant sur la question du changement comportemental (Lewin 1951). Pour les salariés l'évolution des pratiques vers un modèle de MRH, est liée au changement comportemental et non au changement organisationnel. Les salariés considèrent que le changement comportemental relève d'une question morale. Pour les salariés le changement comportemental, doit commencer par les chefs d'entreprises qui doivent engager une rupture avec des habitudes égoïstes d'exploitation des salariés et donner l'exemple de leur volonté de faire évoluer l'entreprise avec les salariés et non au détriment de ces derniers. En revanche pour les chefs d'entreprises, l'évolution des pratiques vers un modèle de MRH,est liée au changement comportemental des salariés qui doivent faire preuve de plus de citoyenneté de civisme et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise.

En référence à la littérature, nous avons remarqué que les chefs d'entreprises et les salariés s'inscrivent dans deux modèles différents de management des ressources humaines. Pour cerner les problèmes qui se posent à l'entreprise et imaginer des solutions, les chefs d'entreprises préfèrent s'appuyer sur un modèle mécaniste au sens de Léonard (2008).Il s'agit d'un modèle instrumental qui rationalise le facteur humain et considère l'Organisation comme une machine et les ressources humaines comme un instrument au service de la machine. Les salariés se placent en revanche dans le modèle culturaliste (Léonard, 2008) qui se penche lui sur le souci de faire adhérer les personnes à une culture commune. Le modèle culturaliste estime en effet que l'Organisation est une tribu dont les ressources humaines sont les membres de la tribu.

Le modèle de GRH chinois préféré par les salariés dans leurs représentations mentales, semble s''inscrire dans la posture du modèle culturaliste (Léonard, 2008), susceptible de réaliser le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Nous rappelons en effet que Léonard

(2008) identifie quatre modèles de management des RH: le modèle instrumental, le modèle contingent, le modèle culturaliste et le modèle politique. Le modèle mécaniste instrumental rationalise le facteur humain et considère l'Organisation une machine et les ressources humaines comme un instrument au service de la machine. Le modèle contingent vise plutôt à adapter le facteur humain au contexte. Il considère l'Organisation un organisme et les ressources humaines un sous-système de l'organisme. Le modèle culturaliste se penche lui sur le souci de faire adhérer les personnes à une culture commune. Il estime que l'Organisation est une tribu dont les ressources humaines sont les membres de la tribu. Le modèle politique cherche lui à réguler les différents intérêts en présence. L'organisation dans ce modèle revêt un caractère de système politique. Les ressources humaines sont alors perçues comme des acteurs ayant des intérêts multiples. Les salariés interrogés estiment en effet que certains modèles sont plus performants que d'autres et que le modèle chinois bien que peu connu et peu étudié, est devenu aux yeux des salariés un modèle de performance remarquable. Les salariés nous ont montré qu'ils étaient séduits par les résultats satisfaisants de ce modèle chinois et sa production très compétitive par rapport aux entreprises marocaines. Le modèle chinois bien que peu rapporté dans la littérature, a été qualifié parmi les modèles émergents comme l'Inde. Ces modèles sont caractérisés selon Zedtwitz (2007) par la prolifération de l'imitation dans les industries. L'auteur considère que la croissance économique et industrielle de ces deux pays est tributaire de la technologie des autres nations. Dans un article « Imiter ou mourir », Zedtwitz (2007) souligne l'importance pour ces pays à recourir à l'imitation, parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement étant donné que l'innovation et la créativité sont très coûteuses. Rendell (2007) dans le « managing people », montre quant à lui que le monde en 2020 sera marqué par le modèle de la Chine, l'Inde et la Russie.

L'originalité de ce nouveau modèle chinois revient selon l'éditorial Nicolas Baverez (2013), aux choix des réformes et d'une stratégie de marché à l'intérieur et l'insertion dans la mondialisation à l'extérieur. Ce modèle chinois caractérisé par une forte volonté d'apprendre et de se transformer peut être défini comme « modèle » non comme un « capitalisme communiste », mais comme un « capitalisme chinois ». C'est ce mélange de libéralisme et d'un Etat traditionnellement fort qui a donné naissance à ce modèle atypique, qui pourrait séduire d'autres nations à la recherche d'un modèle qui concilierait autoritarisme politique et efficacité économique.

Concernant les apports de la recherche, le premier apport théorique vise la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) qui définit l'influence de l'environnement extérieur à l'entreprise, mais n'a pas précisé de quel environnement il s'agit, (nationalou international). Notre apport vise à compléter la théorie de de la contingence de Burns et Stalker (1966) et préciser que l'environnement international, contraignant exerce plus d'influence que l'environnement national sur les pratiques de gestion de ces entreprises. Le deuxième apport concerne une valeur ajoutée à la théorie contextualiste de Pettigrew(1993) en soutenant l'idée que tout ne peut pas être contextualisé en tout temps et tout lieu notamment les valeurs d'éthique de qualité de vie et des droits de l'homme. Le troisième apport cible la théorie comportementale de Lewin (1951), dans laquelle le psychologue Lewin préconise un changement de comportement pour changer le statu quo de l'environnement qui résiste au changement, mais ne dit pas ce qu'il faut faire en pratique pour déstabiliser le statu quo qui résiste au changement. La théorie comportementale de Lewin (1951) apparaît ainsi à notre sens généraliste et n'identifie pas les acteurs de pouvoir qui doivent changer de comportement pour réaliser le changement et le développement durable. Notre recherche identifie en effet les acteurs de pouvoir qui doivent changer de comportement (les chefs d'entreprises et les salariés), même si ces deux acteurs s'affrontent sur le terrain de l'identification du premier responsable de la résistance au changement.

L'apport managérial est de suggérer aux décideurs un modèle de management souhaitable qui émanerait de l'interaction des trois forces influentes en présence (réformes structurelles, management international et management interne résistant). Ce modèle se situerait dans la réussite de l'équilibre des forces et notamment entre les deux acteurs principaux du pouvoir (Dirigeants d'entreprises et salariés). Il s'agit de montrer aux décideurs que les réformes ne suffisent pas pour stimuler un modèle de MRH, car si les réformes sont fondamentales au Maroc et dans d'autres pays similaires, elles ne permettent pas de garantir une croissance rapide et un développement durable. En effet une croissance par la créativité, n'est pas nécessairement liée à des réformes, mais à des changements ciblés éliminant un certain nombre de contraintes à la croissance. Ensuite, les réformes dont il s'agit en référence à la littérature, s'inscrivent dans la posture des réformes décidées par la haut (Allan, 2007 ; Bareil ,2010) et non dans la posture des réformes demandées par la base et acceptées par le haut (Orgogozo et Serieyx, 1989). Cette dernière posture est considérée en effet comme une meilleure approche défendue dans la

littérature et qui correspond parfaitement aux normes internationales et aux principes de développement durable.

## Conclusion

Il apparait que la quête d'un modèle de MRH capable d'assurer un développement durable pour les générations actuelles et futures passe par une lecture globale des perceptions des acteurs en jeu. Les démarches d'audit social pourraient en cela apporter des grilles de lecture pertinentes pour enrichir les approches possibles de management des ressources humaines dans des contextes globaux et de changement.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené une recherche qualitative impliquant de manière exploratoire 13 chefs d'entreprises et 24 salariés choisis dans différents secteurs d'activités et espaces géographiques. Les résultats obtenus montrent que l'influence de l'environnement tridimensionnel (réformes structurelles, management interne et management international), sur les pratiques RH des entreprises, est moyennement ressentie par les chefs d'entreprises et faiblement perçue par les salariés. Il en découle que la construction d'un modèle de management RH divise en partie chefs d'entreprises et salariés. Si les chefs d'entreprises tendent vers un modèle de MRH à l'international (40%), les salariés privilégient la prééminence du modèle de MRH chinois (40%).

Ces résultats nécessitent d'être relativisés dans la mesure où les informations recueillies, malgré leur avantage qualitatif, apparaissent cependant difficilement chiffrées et quantifiées. Pour se prémunir des risques de généralisation et d'absolutisme rejeté par Burns et Stalker (1966), notre démarche qualitative pourrait être complétée par une approche quantitative relativement cadrée et programmable (Evrard ,1997), visant à renforcer le champ de la recherche en gagnant en légitimité nationale et internationale.

Il semble donc opportun de travailler encore plus à la veille sociale, à l'écoute active des acteurs, à la fois chefs d'entreprises et salariés ou partenaires sociaux afin de co-construire ensemble un management des ressources humaines à la fois utile au business mais également en phase avec les attentes de ces dites parties prenantes. L'audit social pourrait contribuer en cela en favorisant la compréhension puis la confrontation via des normes RH à venir via l'ISO des « bonnes pratiques » en fonction des régions du monde où elles se développent. Cette recherche montre l'intérêt de réfléchir aux orientations à prendre en matière de gouvernance humaine adaptée aux contextes, à la fois globaux mais aussi locaux. Cette interdépendance du global et du local ne sera pas à négliger dans les pratiques à venir de développement de l'audit social à l'échelle internationale. Les premières orientations de principe de la future norme ISO semble d'ailleurs aller dans ce sens.

## Bibliographie

Allan E. (2007), « Change management for school nurses in Scotland »,*Nursing Standard*. vol. 21, Issue 42, p. 35-39.
Asselineau. A, et Lechalard, (2009) « Le développement durable : Une voie de rupture stratégique »,*revue management et Avenir* **N**° 26, p 280-299
Bansal P.,Corley K.(2011)«The coming of age for qualitative research: embracing thediversity of qualitative methods»in *Academy of Management Journal*, vol.54, n2, p.233-237.
Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu.*Collection Quadrige. Paris : PUF, 291 pages
Bareil C. (2010), « les cadres face aux changements », *revue internationale de gestion*, vol 34, n°4, p. 30 -31.
Belkahia. R, (2004). « Les dispositifs d'accompagnement de la gouvernance d'entreprise au Maroc ». *Rencontre Internationale autour du thème : La Gouvernance d'Entreprise, levier de croissance,* Faculté de Droit – Casablanca.
Bon. V, (2009). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux »,*revue management et avenir,* N°29, page 172-190è
Burns T., Stalker G.M. (1966), *The management of Innovation*, London, Tavistock Publications.
Carroll A. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Dimension of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, n°4, p. 497-505.
Chaouki M. (2009), « l'INDH, la RSE, une gouvernance plus démocratique ? », in colloque sur la journée d'étude internationale sous le thème, *INDH et stratégie des ressources humaines, un défi managérial*, Fès 20 mai.

Dejours C. (2012), *La panne, repenser le travail et changer la vie*, Cedex, éditions Bayard.
Dohou-Renaud A. (2009), « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. », *revue management et avenir*, n°29, p. 344-362.
Elkington J. (1998), *Cannibals WithForks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Is., B.C., New Society Publishers, 416 pages.
Evrard Y., Pras B., Roux E., (1997), *Market - Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Nathan.
Fray A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », *actes du colloque de la 13ème Université de printemps de l'audit social, sous le thème« audit social, valeur (s) et meilleures pratiques* », Agadir 2-3 juin, p. 211-220.
Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, éditions du Seuil.
Gaulejac V., Mercier A. (2012), *Manifeste pour sortir du mal être au travail,* Paris, Edition Desclée de Brower.
Gehman J. et al. (2013), « Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices», *Academy of Management Journal*, vol. 56, n ° 1, p. 84-112.
Giacomin O., Janssen F. (2009), « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME », *Revue management et avenir*, n° 30, p. 258- 272.
Gray K; Amine S. (2002), « Doing Business in Morocco.Thunderbird International Business Review»,*Wiley Periodicals*, vol. 44, n° 3, p. 379-398.
Hamel G. (2009) «Moon shots for management», *Harvard Business Review*, vol87, n°2, p. 91-98.
Hoffmann G., Saulquin J.Y. (2009), « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », Revue Management et Avenir, n°28, p. 37-55.
Huberman A.M., Miles M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
Igalens. J, Point. S, (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises.*Dunod, 207 pages
Kaufman J.C. (1996), « L'entretien compréhensif », *Réseaux*, vol. 14, n° 79, p. 177-179.
Léonard E., Taskin L. (2008), « Pour en finir avec la GRH stratégique : DRH stratégique ou stratège? », *Communication au colloque 407*, 76ème Congrès de l'ACFAS, Québec (5-9 mai).
Lewin K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers,* D. Cartwright, New York, Harper & Row, 366 pages.
Lincoln Y. S., Guba E. (2005), « Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences », *The Sage Handbook of Qualitative Research*, dirigé par Denzin, N.K. et Lincoln Y.S., Sage, Thousand Oaks, 3ème edition, p. 191-205.
Malka H., Alterman J. (2006), « Arab Reform and foreign aid: lessons from Morocco »,*Washington, D.C.: The CSIS Press*, Vol. 28, No. 4.
Orgogozo I., Sérieyx H. (1989), *Changer le changement, on peut abolir les bureaucraties*, Édition du Seuil, 215 pages.
Pettigrew A. (1993), *Managing Change for Competitive Success Editor?*Oxford, BlackwellPublishers,
Porcedda A. et Lapierre L., (2008), « Leadership et développement durable », *revue de Gestion*, vol 33, n°3, p. 41-44.
Rendell M. (2007), *Managing tomorrow's people The future of work to 2020*. Partner and leader of Human Resource Services PricewaterhouseCoopers LLP, 35 pages.
Spector B. (2007), *Implementing Organizational Change, theory and practice,* New Jersey, Pearson Prentice Hall.
Strauss A.A., Corbin J. (1991), « Nursing Model for Chronic Illness Management Based upon the Trajectory framework», Scholarly *Inquiry for Nursing Practice*, n°5, p. 155-174.
Vatteville E, (2009), *« INDH* et gestion des ressources humaine », in colloque sur la journée d'étude internationale sous le thème : « l'INDH et stratégie des ressources humaines un défi managérial », Fès 20 mai 2009.
Zedtwitz. M.V, (2007). « Imiter ou mourir ». *In Economiste*

# LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE COMME PRISME D'ANALYSE DE L'ABSENTEISME

***Anne Marie FRAY***
Professeur RH
Directrice de la recherche et de la faculté
ESCEM/Tours
annemariefray@gmail.com

***Camille MILESI***
Assistante RH
Groupe Transports Urbains
ESCEM/Tours
cmilesi@etu.escem.fr

***Résumé***

L'objectif de l'article est d'apporter une analyse du contrat psychologique et de ses évolutions face à une difficulté connue par la majorité des entreprises : l'absentéisme. La problématique suivante : la rupture du contrat psychologique impacte-elle l'absentéisme nous a permis à travers une étude qualitative de répondre positivement à cette interrogation et de souligner certaines relations intrinsèques à ce sujet comme celle de l'influence des éléments de la nature du contrat psychologique sur l'absentéisme. Autant de clés de lecture pour l'auditeur social confronté sur le terrain aux questionnements de l'organisation.

***Mots clés :***

Ressources humaines, contrat psychologique, relation d'emploi, absentéisme, audit social

## Introduction

Contrat de vente, contrat de travail, contrat de mariage : à la naissance de toute transaction existe le contrat, forme juridique liant les parties prenantes. Selon le Code Civil français, le contrat est une « convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose », nécessairement conclue avec le consentement des différentes parties, et se distinguant par essence de l'acte unilatéral.

Mais une relation d'emploi ne se résume pas seulement au contrat de travail qui s'accompagne d'un élément indispensable et nécessaire à sa compréhension : le contrat psychologique. Ce dernier, conclu entre le salarié et l'entreprise, repose sur un ensemble de promesses mutuelles fondées sur des valeurs et expériences personnelles. En d'autres termes, pour le salarié, le contrat psychologique représente l'évaluation personnelle des promesses prises avec l'entreprise au sujet de son emploi. Cet accord tacite et immatériel est, de par sa nature, abstrait, flou et fluctuant. Ces caractéristiques rendent sa compréhension difficile mais néanmoins indispensable pour comprendre des enjeux managériaux de la relation d'emploi notamment en cas de rupture.

En effet, en cas de rupture ou de violation du contrat psychologique, c'est-à-dire quand le salarié ressent que l'une des promesses n'a pas été tenue avec une intensité plus ou moins grande, certains sentiments et comportements apparaissent : méfiance, manque d'implication, de vigilance, retard, volonté de quitter l'entreprise et absentéisme. L'effet rupture ou violation du contrat a d'ailleurs été déjà observé dans des situations de travail, mais pas, à notre connaissance, dans l'absentéisme (Lemire et alii, 2006). Ce dernier point nous a interpellées dans la mesure où l'absentéisme représentait 6,98 milliards d'euros pour les entreprises privées françaises en 2012 et plus de 8,8 milliards d'euros en 2013[42]. L'auditeur social ne peut rester indifférent à ce phénomène.

[42] . source : Alma, 2014.

Notre questionnement porte donc sur cette relation de causalité entre la rupture du contrat psychologique et l'absentéisme afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique et d'éclairer l'auditeur sur ces clés d'analyse : en quoi la rupture du contrat psychologique impacte-elle l'absentéisme ?

Le contrat psychologique s'étudie au sein de la discipline académique et dans le courant de recherche intitulé Comportement organisationnel (dit « OB », pour *Organizational behaviour*). Cette approche de l'organisation reste relativement peu répandue en France, alors que le comportement organisationnel explore, sous l'angle de la perception que s'en fait chaque individu, des situations sensibles telles que la justice dans l'organisation, le projet de carrière, et la relation d'emploi.

# 1 - Un contrat psychologique complexe et évolutif

Cette perception n'est pas une représentation collective unique de ce qui acceptable ou inacceptable de donner et de recevoir au cours d'une relation contractuelle mais correspond à la combinaison personnelle (idiosyncrasique) que chaque personne réalise entre plusieurs normes de réciprocité disponibles dans un contexte donné (Rozario, Jardat, 2011)

## 1.1. Comment peut se définir le concept de « contrat psychologique »

### 1-1 – a De sa promesse contractualisée….

La notion du « contrat psychologique » est opérationnalisé dans les années 1960 avec le théoricien Argyris sous le terme « *psychological work contract* » ou ensemble des éléments compensant les insuffisances relationnelles et ressenties des contrats classiques. Levinson (1962) et Schein (1965) ont introduit une notion d'échange entre les deux parties prenantes pour définir la relation atypique entre un salarié et son employeur.
Dans les années 90, Rousseau envisage le contrat psychologique comme une combinaison subjective employé/employeurs, de quatre types et niveaux de *« contract makers »* : l'individu ; l'organisation ; les médias et la presse ; les institutions. Auxquels sont associées trois nouvelles caractéristiques :

- Seul le salarié peut posséder un contrat psychologique : l'entreprise étant l'autre partie de la relation, elle fournit seulement le contexte pour la création d'un contrat psychologique
- Le contrat se fonde sur des promesses et non des attentes,
- Le contrat même relativement stable, évolue à travers le temps et l'individu en conçoit cette particularité.

Le contrat psychologique repose donc sur des promesses. Ce terme fait apparaitre l'aspect subjectif et individuel du contrat psychologique. Mullenbach-Servayre (2009) parle alors de « paiement », soit la rétribution de la promesse, le tout accepté par les deux parties. En l'absence d'écrit, la confiance joue un rôle déterminant. Reposant sur l'échange la mutualité et la réciprocité, les fluctuations du contrat et son ajustement émanent de la perception du degré de réalisation des promesses de l'autre partie (Guest, 1998).
Trois principaux modèles de contrat psychologique peuvent être alors distingués (Morrisson et Robinson, 1997, Rousseau, 1995) :
- Le *contrat transactionnel (« relational contracts »)* : fondé sur un échange, à court terme, de compétences de la part du salarié contre des avantages immédiats (souvent monétaires : salaire, primes...). Les perceptions de ruptures *(brench)* ou de violations de contrat sont fréquentes, dès que l'une des parties a le sentiment de ne pas recevoir ce qui a été convenu.
- Les contrats équilibrés *(« balanced contracts »)* sont négociés de manière conjointe par les parties en fonction des résultats de l'organisation et de la performance individuelle.
– Les contrats transitionnels *(« transitional contracts »)* caractérisent une absence de contrat psychologique et se développent dans les situations de changements violents (modification des cadres d'emploi initiaux). Le désengagement est le risque majeur de cette situation.

L'ensemble de ces contrats est subordonné à la perception du contrat social global, c'est-à-dire la croyance dominante du moment sur la relation d'emploi la plus pertinente. C'est pourquoi cette classification et les promesses y attenant sont en constante évolution.

### 1 – 1 - b. à sa construction itérative

Les entreprises demandent plus de flexibilité, de capacité d'adaptation et de réactivité à leurs employés. Elles leur demandent également plus de productivité, de performance et d'efficience. De leur côté, les

salariés souhaitent plus d'employabilité, d'autonomie, d'équité et de communication. Guerrero (2001) parle même d'un contrat psychologique « client-fournisseur ». Ces éléments définissent un nouveau contrat psychologique.

Tableau 1 : Les éléments de l'ancien et du nouveau contrat psychologique (Sharpe, 2003) [43]

| **Eléments du contrat psychologique** | **Ancien contrat psychologique** | **Nouveau contrat psychologique** |
|---|---|---|
| **Environnement** | Stable, concentration sur le court terme | Turbulent, changements continus |
| **Culture** | Paternalisme, ancienneté, sécurité de l'emploi en échange de l'engagement organisationnel | Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation |
| **Récompenses** | Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut | Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives |
| **Elément de motivation** | Promotion(s) | Enrichissement de l'emploi, développement des compétences |
| **Critères de promotion** | Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique | Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite |
| **Mobilité** | Rare et selon les conditions de l'organisation | Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion |
| **Licenciement / ancienneté** | Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées | Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, par de garantie d'emploi à vie |
| **Habilitation** | Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contrat plus de responsabilités | Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation |
| **Statut** | Très important | Doit être mérité par la compétence et la crédibilité |
| **Développement personnel (employabilité)** | Responsabilité de l'organisation | Responsabilité de l'individu |
| **Confiance** | Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties | Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession, qu'à leur organisation |

Dans ce cadre, la frontière entre le contrat transactionnel et relationnel tend à s'estomper. Rousseau (2004) propose une nouvelle forme hybride, le « *balanced psychological contract* », reposant sur des caractéristiques relationnelles fortes, des renégociations régulières de promesses transactionnelles induites par les demandes de performance de la part de l'employeur et ce, de manière itérative.
De nouveaux contrats émergent de ce processus de co construction. Rousseau mentionne le *contrat de développement* où l'entreprise forme le salarié, développe ses compétences pour atteindre des postes à responsabilités. En échange, le salarié développe des qualités d'adaptation. Guerrero développe un type de contrat psychologique dit le *contrat de métier* centré sur l'intérêt du poste et sur la richesse des tâches à accomplir et surtout présent chez les cadres français.
Le mouvement d'évolution est donc glissant et dépend aussi de la structure et de la forme de management de l'entreprise. Cette coexistence est liée à la diversité des salariés qui, de par leurs

[43] Tableau de Sharpe (2003) cité dans Lemire (2005)

expériences passées, leur âge ou la durée de leur relation d'emploi, ont une perception différente du contrat psychologique et le fondent sur une conjugaison de caractéristiques transactionnelles, relationnelles, de développement ou centrées sur le métier.

## 1- 2 De la formation à la violation du contrat psychologique :

Cette évolution du contrat ou des contrats sera accepté plus ou moins bien par le salarié : l'observation de la formation du contrat chez l'individu, puis les zones potentielles de rupture, dites également zone de violation du contrat, permettront de comprendre les conséquences pour l'organisation et pour le salarié

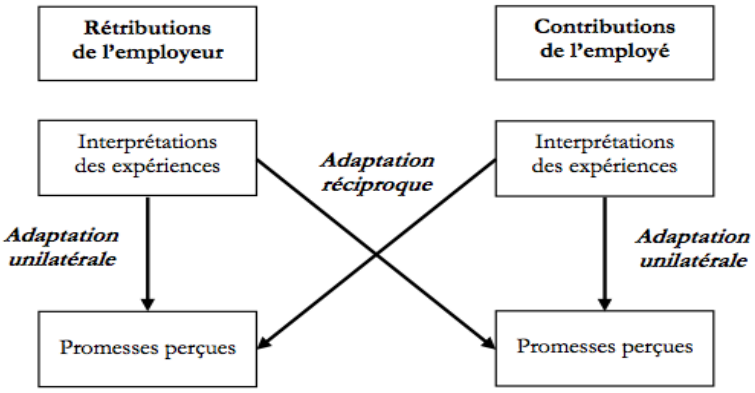
### 1.2. a - La formation et l'adaptation du contrat psychologique

Morrison et Robinson (1997, 2004), Dulac, (2005) proposent les sept piliers fondateurs propres à chaque individu : la socialisation pendant l'enfance et l'adolescence, la culture nationale, l'expérience antérieure au travail, la culture organisationnelle, la socialisation organisationnelle et professionnelle, les signaux sociaux et les interactions quotidiennes, le rôle au sein de la relation d'emploi. Le contrat psychologique ne s'établit donc pas seulement lors de la première rencontre des deux parties prenantes, souvent schématisée par l'entretien d'embauche. Trois étapes clés de la formation du contrat psychologique peuvent être identifiées (Anderson, Schalk, 1996 et Dulac, 2005) :

1. La *socialisation anticipatoire* (avant l'entrée dans l'organisation) : cette phase repose sur les croyances et présupposés personnels du salarié, issus d'expériences antérieures, de sa recherche d'informations sur sa future entreprise. Cette première ébauche du contrat psychologique est souvent incomplète et imparfaite.
2. La *rencontre* (l'entrée dans l'organisation) : le contrat psychologique se renforce et devient plus stable.
3. Le *changement et l'acquisition* : le contrat devient plus résistant aux changements même s'il ne cesse pas pour autant d'évoluer.

Une fois que les fondements du contrat psychologique sont établis, ses termes continuent à se modifier ou se développer par un processus d'accommodation (Dulac (2006).

Schéma 1 : Les mécanismes d'accommodation du contrat psychologique (Dulac, 2006, p.11)




a. Le *mécanisme d'adaptation unilatéral* : perception du salarié émanant des différentes sources d'informations
b. Le *mécanisme d'adaptation réciproque* : le salarié et l'entreprise, ajustent leur contrat psychologique en fonction du degré des rétributions (réalisation des promesses) de l'autre partie.

L'entreprise peut aller au- delà de ses engagements ce qui impacte positivement le contrat psychologique et renforce les relations entre les deux parties prenantes. A l'opposé, l'entreprise peut manquer à ses obligations ce qui entraînera une rupture voire une violation du contrat psychologique.

### 1.2 – b.La rupture et la violation du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique est l'évaluation cognitive de l'écart entre les promesses et leur réalisation. Elle s'apparente à un simple constat de situation courante qui n'entraîne peu de ressenti particulier[44].

A contrario, au cours d'une situation similaire, soit un manquement de la part de l'employeur, la violation du contrat psychologique induit une dimension affective forte. L'observation d'un écart entre les contributions et les rétributions est associée aux sentiments d'anxiété, de colère, de trahison... Morrison et Robinson (1997), Mullenbach-Servayre (2009), définissent la violation comme une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent et avec deux raisons principales. La première est le malentendu ou incongruence, perception différente des obligations et des rétributions, due à trois facteurs identifiés : la divergence de schéma (employé et l'employeur, ont développé un système de valeurs et de croyances différent) ; la complexité et l'ambiguïté des obligations (manque de clarté) ; le manque de communication (d'où l'importance du contrat moral et de la perception partagée lors de l'entretien de recrutement).

La deuxième est la renonciation où l'employeur reconnaît l'existence de l'obligation mais ne l'honore pas parce qu'il ne le peut pas, ou qu'il ne le souhaite pas. L'entreprise adopte un comportement opportuniste si les bénéfices de l'abandon d'une promesse sont supérieurs à ceux de sa réalisation.

Mais la rupture ou la violation ne peut apparaître que si le salarié est dans un processus de comparaison. Morrison et Robinson (1997), repris par Dulac (2006) appuient cette réflexion en distinguant deux facteurs qui encouragent le salarié à analyser la relation d'emploi et comparer le « promis » et le « réalisé » :

- La *saillance* : cette première cause dépend essentiellement du poids de la promesse dans la représentation personnelle du contrat psychologique chez le salarié. Plus une promesse aura de l'importance, plus son manquement sera intolérable.
- La *vigilance* : ce point équivaut à l'intensité avec laquelle le salarié contrôle les promesses de l'entreprise. Il dépend essentiellement de quatre facteurs à savoir l'incertitude, la nature du contrat psychologique, la confiance et la perception des conséquences d'une promesse non tenue.

Une fois que la rupture voire la violation du contrat psychologique est constatée par le salarié, elle ébranle un pilier du contrat psychologique, la confiance, et ses deux principales conditions : la bienveillance et l'intégrité (De Bry, 2007). Ainsi l'attache du salarié envers l'entreprise diminue au profit de son intention de quitter l'entreprise. De ce point découle un comportement de plus en plus courant : l'absentéisme.

## 2 – La recherche terrain

### 2.1. Présentation des pistes de recherche

Nous souhaitons explorer une relation entre la rupture voire la violation du contrat psychologique et l'absentéisme d'une entreprise. Bouville (2009) analyse l'absentéisme en fonction de critère individuel, organisationnel ou médical. L'absentéisme *individuel* témoigne des « attitudes au travail du salarié », c'est-à-dire son implication et son engagement. Ainsi, dans ce cadre, l'absentéisme peut être synonyme d'une « résistance au travail » (Bouquin, 2008). Sous l'angle organisationnel, l'absentéisme est le témoin d'un dysfonctionnement organisationnel. Ce dernier peut être lié à un management peu efficient, des conditions de travail pénibles, à un climat social dégradé... Enfin, du point de vue de la médecine du travail, le taux d'absentéisme reflète l'état de santé des salariés. Bouville distingue également quatre formes d'absentéisme (médical, ponctuel, cumulatif ou attitudinal) selon la durée de la fréquence. La durée quantifie en jour ou en heure ; la fréquence décompte le nombre d'absence sur une période précise.

Face à cette classification de l'absentéisme et dans le cadre théorique du contrat psychologique, nous prenons le parti de nous intéresser à l'absentéisme médical et attitudinal.

A travers notre analyse du terrain, nous allons chercher à déterminer un certain nombre d'éléments nous permettant de répondre à notre problématique. Tout d'abord, nous allons tenter d'identifier la nature du contrat psychologique qui lie le salarié à l'entreprise. S'agit-il d'un contrat psychologique relationnel,

[44] Cette perception est courante chez les salariés. : 55% des étudiants de MBA interrogés par Robinson et Rousseau (1994) déclarent avoir subi cette situation durant les deux premières années d'emploi. 81% des employés questionnés par Turnley et Feldman (2000) s'accordent pour dire qu'au moins un aspect de leur contrat psychologique avait fait l'objet d'une rupture

transactionnel ou plutôt de développement ? Quels en sont les conséquences pour le salarié dans son attitude ? Quels sont les éléments de causalité perçus par le salarié ? De ce fait, nos pistes de recherche sont les suivantes :

### 1 : L'absentéisme d'une personne et la nature de son contrat psychologique sont deux notions corrélées

Les personnes fréquemment[45] absentes ont un contrat psychologie transactionnel avec l'entreprise. Les personnes peu absentes ou en longue maladie[46] ont un contrat relationnel, voire de développement.
Nous partons du postulat que les personnes souvent absentes ne sont pas investies affectivement dans l'entreprise. Elles honorent les missions qui leurs sont confiées dans la limite du contrat de travail et ne fournissent aucun effort supplémentaire. A fortiori, n'éprouvant aucun sentiment d'appartenance à l'entreprise, elles n'hésitent pas à s'absenter pour diverses raisons. A contrario, les personnes peu absentes ou en longue maladie sont sujettes à s'investir dans l'entreprise au-delà du minimum qui leur est demandé. En retour, elles attendent de la reconnaissance mais aussi un développement personnel et professionnel.

### 2 : La rupture du contrat psychologique est plus généralement observée chez les personnes fréquemment absentes.

Nous émettons l'idée que la rupture du contrat psychologique est une cause de l'absentéisme. Un employé ayant constaté un écart dans les promesses initialement fixées sera sensiblement plus absent qu'une personne en accord avec son contrat psychologique. Cette hypothèse ne concerne pas les personnes en longue maladie qui sont victime de leur situation.
Au terme de cette seconde hypothèse et en corrélation avec l'hypothèse précédente, nous pourrons également explorer si la rupture du contrat psychologique est plus présente dans un certain type de contrat psychologique (transactionnel, relationnel ou de développement).

### 3 : L'absentéisme de longue durée modifie les termes du contrat psychologique.

Enfin, nous supposons qu'il existe une relation inversée entre l'absentéisme et la nature du contrat psychologique. En effet, nous chercherons à savoir si le fait de s'absenter longuement de l'entreprise modifie les termes du contrat psychologique.

## 2.2. La méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche se déroule en trois étapes clés : le choix du terrain et la constitution de l'échantillon, la collecte des données, l'analyse des données.
Notre choix d'enquête porte sur l'analyse qualitative : nous souhaitons comprendre et faire ressortir les facteurs susceptibles de provoquer la rupture du contrat psychologique. A cette question, n'existe pas une seule réponse que nous pouvons préalablement établir et quantifier mais il en existe une multitude qui reposent sur un passé personnel, un environnement de travail, une situation personnelle. Rousseau et Tijoriwala (1998), Bender (2010), appuient notre idée dans la mesure où selon eux, « l'étude des contrats psychologiques devrait reposer de manière privilégiée sur des recherches qualitatives, qui cherchent à rendre compte des perspectives propres des individus et à reconstituer leurs processus cognitifs sans intervention structurante du chercheur. Les caractéristiques de la relation subjective individu-entreprise peuvent être finement étudiées, ainsi que les processus d'évolution de cette relation. La recherche qualitative permet d'explorer les éléments de la culture organisationnelle susceptibles d'intervenir dans le développement du contrat psychologique, ainsi que les échanges relationnels avec d'autres membres de l'entreprise et le sens qui en est dérivé ». Ainsi, la nature des données est une première raison du choix de l'approche qualitative.
D'autre part, nous sommes dans une phase dite exploratoire dans la mesure où, à l'heure actuelle, nous ne savons pas s'il existe ou non une relation entre la rupture du contrat psychologique et l'absentéisme. Enfin, ce thème, plutôt tabou au sein d'une entreprise, demande du tact et de l'empathie, au risque sinon de ne pas obtenir de réponses sincères.
Afin de donner du sens aux données recueillies nous développons la méthode de l'analyse du contenu : retranscription des données ; codage des informations inspiré ouvertement du tableau de Sharpe (2003) et des caractéristiques de chaque contrat psychologique (contrat transactionnel, relationnel, de développement ou de métier) ; traitement des données et l'interprétation des résultats. La limite de cette méthodologie réside dans la réduction en codes au détriment de la richesse du langage et de ses

[45] Fréquemment : Plus de trois fois par an
[46] Longue maladie : plus de trois mois

subtilités. Ainsi les nuances apportées par le langage et le contexte disparaissent face aux dOnnées textuelles (Thietart, 2014).

## 2.3. Le choix du terrain et la constitution de l'échantillon

Notre enquête terrain se déroule au sein de d'une entreprise privée de transports en commun de la ville et de son agglomération dans le Sud de la France avec 450 salariés dont plus de 380 conducteurs-receveurs et dont l'organisation interne a été revue depuis l'arrivée du tramway en 2014. Le travail de recherche est effectué sur la population des conducteurs de bus. L'entreprise est un groupe national dont la filière locale observée est une des moins impactés par l'absentéisme. Néanmoins, il passe de 4,71% en 2011 à 6,69% en Juillet 2014 et l'aspect préventif devient limite. Les taux principaux sont les arrêts maladie (de 4,28 en 2011 à 5,38 en 2014. Les autres formes (arrêt simple, trajet, maladie professionnelle) vont de 0,41 en 2011 à 1,12 en 2014. La différence réside dans les congés maternité en augmentation dans la population des conducteurs (de 0,02 à 0,16). Le nombre de jours d'arrêts est à 52% de + de 6 mois, 16% entre 3 et 6 mois, 17% entre 1 et 3 mois. La différence concerne des arrêts de moins de un mois.

Notre échantillon est constitué de conducteurs-receveurs. Cette population représente plus de 70% de la population globale de l'entreprise et a le plus fort taux d'absentéisme.

Au sein de cette population, nous avons interrogé des personnes qui sont absentes depuis longtemps pour des raisons médicales (supérieur à trois mois d'absence), des personnes qui sont absentes souvent mais pour de courtes durées (au minimum trois fois par an). Cette deuxième catégorie représentera l'absentéisme attitudinal. Enfin, nous avons interrogé des personnes qui ne sont jamais absentes afin de confronter leur point de vue sur le contrat psychologique avec les autres témoins. La catégorisation des personnes en fonction de leur absence s'est faite en collaboration avec les services ressources humaines et exploitation qui ont su me donner les dates et durées d'absences de chaque sujet.

La taille de l'échantillon est de neuf conducteurs receveurs. Pour les personnes en longue maladie ou fréquemment absentes, nous avons été confronté à deux limites : tout d'abord, la délicatesse de la situation. Il n'a pas été évident, malgré l'appui du service exploitation, de convenir d'entretiens avec des personnes en arrêt de travail ou fréquemment absentes d'autant que les entretiens se déroulaient sur leur temps personnel. Et l'exercice des entretiens semi-directifs étant très chronophage, nous avons du restreindre notre échantillon à neuf individus.

Afin de respecter le *principe de diversité*, nous avons également été vigilants aux critères suivants : l'âge, l'ancienneté et le sexe.

Schéma n°2 : Caractéristiques de l'échantillon

| | Sexe | Age | Ancienneté | Polyvalence | Absentéisme |
|---|---|---|---|---|---|
| Sujet n°1 | Femme | 31 ans | 8 ans | Bus | Fréquent |
| Sujet n°2 | Homme | 30 ans | 4 ans | Bus Tramway | Jamais |
| Sujet n°3 | Femme | 48 ans | 8 ans | Bus Tramway | Jamais |
| Sujet n°4 | Homme | 23 ans | 6 mois | Bus | Jamais |
| Sujet n°5 | Homme | 45 ans | 4,5 ans | Bus | Longue maladie |
| Sujet n°6 | Homme | 46 ans | 5 ans | Bus Tramway | Longue maladie |
| Sujet n°7 | Homme | 36 ans | 5 ans | Bus | Fréquent |
| Sujet n°8 | Homme | 43 ans | 10 ans | Bus Tramway | Fréquent |
| Sujet n°9 | Homme | 56 ans | 25 ans | Bus | Jamais |

# 3. Analyse et discussion

## Piste 1 - L'absentéisme d'une personne et la nature de son contrat psychologique sont deux notions corrélées

Trois sujets sur quatre possèdent un contrat psychologique relationnel voire de développement avec l'entreprise. Nous pouvons noter que ces contrats psychologiques sont la résultante d'un mécanisme d'adaptation réciproque dans la mesure où ces sujets (sujets n° 2, 3 et 9) avaient à l'origine un contrat transactionnel avec l'entreprise. En effet, ils confessent que leur première motivation était avant tout de trouver un travail. Aujourd'hui, ces personnes sont investies dans l'entreprise à différents niveaux. En ce qui concerne les sujets 2 et 3, cet investissement est visible de par leur polyvalence comme développement personnel. Alors que le sujet 2 a appris à prendre de l'assurance, à se maitriser, le sujet 3 s'exprime de la façon suivante « *être monitrice, tu n'es pas rémunérée en plus (...) c'est un plus personnel uniquement* ». Ces deux sujets souhaitent s'investir davantage dans l'entreprise en accédant à des postes hiérarchiquement supérieurs. Le sujet n°9 base son contrat sur l'attachement pour l'entreprise. Quant au sujet n°4, peu absente, il ne possède pas (encore) de contrat relationnel avec l'entreprise. Il s'inscrit davantage dans un contrat transactionnel pour le moment. Cela s'explique par sa récente embauche. Effectivement, présent dans l'entreprise depuis moins de six mois, il se trouve encore en période d'apprentissage.

En ce qui concerne les personnes en longue maladie, la nature du contrat psychologique est plus délicate à déterminer de par leur longue absence de l'entreprise. En effet, leurs motivations pour le poste et l'entreprise restent assez singulières. Le sujet n°5 évoque la conduite, la relation clientèle, la variété. A cela, le sujet n°6 ajoute la conduite du tramway. Ils ne démontrent pas d'attachement affectif vis-à-vis de l'entreprise et souhaitent simplement retrouver leur poste précédent en fonction de leurs nouvelles contraintes. Le sujet n°5 mentionne suivante « *Après le tram, pourquoi pas, mais quand il y aura de meilleures conditions de travail, plus de souplesse* ». Tous ces éléments nous permettent d'affirmer que les sujets 5 et 6 s'inscrivent davantage dans le schéma du contrat psychologique transactionnel.

Enfin, en ce qui concerne les personnes fréquemment absentes, le contrat transactionnel est de rigueur. Le sujet n°7 l'exprime très clairement au travers de diverses réflexions telles que « *c'est une société, je suis un employé* », « *je viens, je prends ma carte agent, je fais mon service et c'est tout ce que je veux* ». Les motivations de ces sujets ont peu évolué : stabilité de l'emploi, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelles, conduite et relation clientèle. En terme de souhaits d'évolution, les sujets n°1 et n°7 n'ont pas été soutenus par leurs responsables hiérarchiques respectifs à cause de réclamations client, erreurs de caisse ou port d'oreillettes. Cette situation ne remet pas directement en cause leurs désirs d'évolution mais installe une « *barrière* » avec leur hiérarchie. Le sujet n°8, quant à lui, s'oppose à la procédure de recrutement dans sa globalité. Il déclare « *quand on souhaite postuler, merci de voir votre chef de groupe avant. Ça me gêne beaucoup. Ça fait partie d'un des points les plus détestables parce que, selon moi, je n'ai pas à demander l'autorisation à qui que ce soit* ».

Les personnes peu absentes expriment leur volonté de s'investir personnellement et professionnellement dans l'entreprise ce qui démontre leur attachement affectif à l'entité. Nous pouvons donc dire qu'ils se placent dans un contrat psychologique dit relationnel voire de développement dans la mesure où c'est une relation qui est établie sur le long terme et repose sur des valeurs telles que l'engagement, la fidélité, la loyauté, le développement. A contrario, les personnes souvent absentes montrent un certain détachement vis-à-vis de l'entreprise et ne s'investissent que dans le cadre du contrat de travail dans un contrat psychologique transactionnel. Enfin, pour les personnes en longue maladie, de part de leurs importantes absences de l'entreprise, leur contrat psychologique semble être de nature transactionnelle. En effet, nous ne retrouvons aucun critère d'investissement, d'engagement caractérisant le contrat psychologique relationnel ou de développement mais simplement le souhait de retrouver un emploi correspondant à leurs attentes et à leurs nouvelles contraintes.

Au-delà de notre première piste de recherche, cette analyse fait émerger un point de discussion : le poids des expériences professionnelles antécédentes. Comme mentionné dans notre revue de littérature, nous avons vu que l'un des piliers fondateurs du contrat psychologique est l'expérience antérieure au travail. Cette notion a toute son importance dans ces entretiens. En effet, les personnes peu absentes ayant un contrat psychologique relationnel avec l'entreprise ont eu des expériences « difficiles » qu'elles ne regrettent pas. Ces expériences leurs permettent, aujourd'hui, de comparer et d'apprécier certains aspects de l'entreprise. Par opposition, les personnes fréquemment absentes ont pour la plupart eu de brèves expériences ou des expériences professionnelles pourvues d'avantages qu'elles ne trouvent pas

chez l'employeur actuel. Ces perceptions influencent leur vision des promesses et donc la nature de leur contrat psychologique.
En second lieu nous avons pu développer dans notre revue de littérature que le contrat psychologique, de par sa nature tacite et implicite, ne cesse d'évoluer. Un des facteurs d'évolution est le changement organisationnel. L'arrivée du tramway et ses conséquences sur l'organisation interne de l'entreprise ont eu des effets sur le contrat psychologique de chaque salarié. Pour certains, ce nouveau moyen de locomotion représente une nouvelle opportunité, une motivation supplémentaire. Le sujet n°4 déclare « *C'est une autre expérience. Personne ne conduit un tram comme ça. Encore un bus, d'accord, dans les autres boites mais le tram, il n'y a qu'ici* ». Par opposition, pour d'autres, l'arrivée du tramway est synonyme de dégradations des conditions de travail. Le sujet n°5 l'illustre par ses propos : « *en fait, depuis l'arrivée du tram, ils proposent aussi plus de bus. C'est un peu lourd par rapport à avant, mais comme on dit il faut bien travailler* ».. Enfin, la situation a donné naissance à de nouveaux sentiments tels que la déception (le sujet n°5 : « *je n'ai pas été pris pour le tram. C'est une déception, je ne le cache pas* ») ou la frustration (en cas de refus pour sa conduite).

## Piste 2 - La rupture du contrat psychologique comme cause d'absentéisme

Pour cette seconde piste, nous rappelons que nous ne tenons pas compte des personnes en longue maladie. En ce qui concerne l'environnement de travail, l'ensemble des sujets aussi bien absents que non, s'accorde sur le fait qu'il existe encore certaines séquelles de la division passée dépôt est / dépôt ouest. D'autre part, il existe également certaines « jalousies » entre ceux qui conduisent le tramway et les autres. Le sujet n°9 l'illustre par ces termes « *on sent quand même qu'il y a ceux qui font le tram et puis ceux qui ne le font pas* ».
Sur les conditions de travail, une première dichotomie entre les deux groupes apparaît. En effet, les personnes peu absentes s'accordent sur le fait que les conditions de travail sont bonnes en général, malgré quelques petits désagréments. Le sujet n°3 témoigne « *il ne faudrait pas que je me plaigne quand même. Les gens qui se plaignent n'ont pas connu de boites comme j'ai fait (...) mais là, on est respecté* ». Les amplitudes de service, les temps de pause ou encore les coupures ne semblent pas être un souci. Il n'en est pas de même chez les personnes fréquemment absentes. « *Les temps de pause ne sont pas glorieux, les trajets ne sont pas glorieux, l'organisation du travail en elle-même n'est pas glorieuse* » déclare le sujet n°8. En effet, depuis l'arrivée du tramway, ils s'accordent sur le fait que les conditions de travail se sont dégradées.. Autant d'éléments qui nourrissent un écart entre les promesses de l'entreprise et les interprétations personnelles de leurs réalisations.
En terme de communication, la distinction entre les deux groupes est également significative. Alors que les personnes peu absentes soulignent une bonne communication entre collègues et avec la hiérarchie, les personnes fréquemment absentes soulèvent plusieurs dysfonctionnements. Tout d'abord, ils s'unissent pour relever une scission entre les conducteurs et les « personnes des bureaux ». Le sujet n°1 déclare « *on voit bien que les conducteurs sont à un niveau et les autres... c'est dommage* ». Le sujet n°7 surenchérit « *moi, je vais être franc avec vous, déjà les bureaux, on ne les connaît pas. Quand ils viennent, ils se la pètent à la machine à café. Ils se la racontent* ». Enfin le sujet n°8 soutient « *on ne sent pas que l'on fait partie du même bateau* ». Pareillement, ils s'accordent sur le fait qu'étant plus sous pression de par leurs nouvelles missions, les responsables de groupe sont moins disponibles, moins à l'écoute depuis la mise en place du tramway.
La confiance et la relation hiérarchique seront traitées simultanément. Les divergences sur ces sujets montrent la forte division entre les deux sous-groupes. Concernant les personnes peu absentes, la disponibilité et l'écoute de leur responsable répondent à leurs attentes. Leur autonomie actuelle représente, pour eux, une certaine marque de confiance. Il en est autrement chez les sujets fréquemment absents. Les sujets n°1 et n°8 reprochent à leurs responsables respectifs d'être moins présents et de ne pas les accompagner dans leurs projets professionnels. Le sujet n°7 va plus loin. La relation qu'il entretient avec son responsable est complètement rompue.

En discussion de cette deuxième piste, nous pouvons dire que les personnes peu absentes, satisfaites dans l'ensemble du contrat psychologique conclu avec l'entreprise, ne sont pas entrées dans un système de comparaison. Ainsi les décalages entre les promesses et leurs interprétations n'ont pas de conséquences directes sur leur contrat psychologique. En ce qui concerne les personnes fréquemment absentes, nous observons chez certains sujets une brèche dans leur contrat psychologique voire une rupture. En effet, ces sujets ont développé une vigilance accrue vis-à-vis des promesses composant leur contrat psychologique. Le manque de confiance, le sentiment d'injustice et/ou la perception des conséquences de promesses non tenues sur leur travail quotidien les poussent à constater avec intensité des écarts. Ces écarts seraient induits par un malentendu, et non par une renonciation de la part de l'entreprise. D'autre part, nous constatons également que ces différences naissent d'une divergence de

schéma, point développé par Morrison et Robinson (1997) dans notre revue de littérature. Les sujets fréquemment absents, de par leurs expériences professionnelles précédentes, leurs valeurs, etc. n'interprètent pas les promesses de la même manière que les personnes peu absentes.
Néanmoins, la relation de cause à effet entre la rupture du contrat psychologique et l'absentéisme n'a été formellement identifiée que par un conducteur. Seul le sujet n°8 exprime clairement que le taux d'absentéisme connu par l'entreprise, est la conséquence d'un mauvais échange, d'une mauvaise communication. Ces propos illustrent nettement cette idée *« si leur ressenti n'est pas positif, ça vient de la base, de l'échange de base. Si vous avez un mauvais échange, ça ne donne pas envie de venir le matin* », « *si vous voulez qu'il n'y ait plus d'absentéisme, essayez de nous écouter* ». Les sujets n°1 et n°7, plus méfiants quant à ce sujet, expriment seulement un sentiment d'injustice à cet égard.
Enfin, d'après cette seconde analyse et en corrélation avec la première, nous pouvons confirmer, qu'au sein de notre échantillon, la brèche voire la rupture du contrat psychologique est nettement plus présente au sein des contrats psychologiques transactionnels que relationnels ou de développement.

## *Piste 3 - L'absentéisme de longue durée modifie les termes du contrat psychologique*

Nous explorons ici une relation inversée entre l'absentéisme et la nature du contrat psychologique. En d'autres termes, le fait de s'absenter longuement de l'entreprise modifierait les termes du contrat psychologique.
Le sujet n°5 avait pour motivations initiales la conduite, la relation clientèle, la stabilité de l'emploi et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces motivations n'ont guère évolué depuis son embauche en 2010. Il apprécie son environnement de travail, sa relation avec son supérieur et sa rémunération. Ce sujet se situe donc dans un contrat psychologique transactionnel avec l'entreprise. Les termes de ce dernier n'ont pas évolué avec son arrêt maladie.
Concernant le sujet n°6, il s'est dirigé vers le métier de conducteur receveur avant tout pour la conduite et la stabilité de l'emploi. Son contrat psychologique initial était donc fondé sur des critères avant tout transactionnels. Seulement, ces derniers ont évolué avec l'arrivée du tramway. Attiré vers la nouveauté, ce nouveau mode de transport a nourrit ses motivations transformant ainsi la nature de son contrat psychologique (passant du transactionnel au relationnel). Il s'investit et n'hésite pas à se rendre disponible pour remplacer des conducteurs absents. Par ailleurs, il semble être satisfait de son environnement de travail, de sa rémunération et sa relation avec son supérieur hiérarchique. Néanmoins, en arrêt depuis plus d'un an, une certaine forme de frustration apparaît. En effet, en collaboration avec la médecine du travail, le sujet n°6 a demandé à plusieurs reprises de réintégrer l'entreprise à un poste qui tiendrait compte de ses nouveaux handicaps. Faute de poste, l'entreprise ne peut pas satisfaire sa demande. Une forme d'incompréhension apparaît du fait de son investissement passé dans l'entreprise, laissant apparaître une forme d'agacement. Ses propos illustrent cet état d'esprit « maintenant à priori, ça ne bouge pas. Ça tourne en rond. Ça m'agace ». Cette situation détériore certainement son attachement affectif pour l'entreprise bien qu'il mentionne ne pas vouloir en changer.

Ainsi, en réponse à notre hypothèse initiale, l'absentéisme de longue durée semble avoir un impact à long terme sur les termes du contrat psychologique. En effet, les deux sujets cités précédemment permettent de souligner que la variable du temps joue en défaveur de leur investissement affectif envers l'entreprise. Seulement, le nombre restreint de personnes interviewées ne nous permet pas de l'affirmer plus clairement.

Pour synthétiser la discussion de nos résultats, nous pouvons souligner plusieurs points :
D'après notre analyse, les personnes, peu, voire jamais absentes, de par leurs expériences passées et valeurs personnelles, ont une représentation relationnelle et affective du contrat psychologique qu'elles possèdent avec l'entreprise. Dans ce contexte, les écarts n'ont pas de conséquences sur leur relation d'emploi et le changement organisationnel agit comme un effet de levier renforçant ce lien.
A contrario, les personnes fréquemment absentes possèdent majoritairement un contrat psychologique de nature transactionnelle avec l'entreprise. De plus, elles sont davantage vigilantes aux actions menées par la société et à la réalisation des promesses initiales conclues. Nous pouvons en déduire une relation de causalité entre ces deux notions. Ces dernières, au travers de mécanismes de saillance et/ou vigilance, sont davantage confrontées à une éventuelle brèche voire une rupture du contrat psychologique, source leur absentéisme.
Enfin, il semblerait que l'absence de longue durée de l'entreprise détériore les termes du contrat psychologique.

# Conclusion

Pour conclure nous rappellerons les apports, les limites et les perspectives de recherche selon l'aspect théorique et empirique.

D'un point de vue théorique, notre revue de littérature nous a permis d'appréhender le contrat psychologique dans son origine, ses composantes, son évolution, et ses limites. Enfin, nous avons éclairci les notions de rupture et violation au travers de mécanismes tels que le malentendu ou la renonciation mais également la saillance et la vigilance. Ce dernier point, nous a permis de donner un angle d'analyse à notre thème initial : l'absentéisme.

Néanmoins, pour des raisons d'efficience, nous nous sommes concentrés sur la vision personnelle de l'employé, au détriment de la vision de l'entreprise. Une des perspectives de recherche serait d'évaluer la vision du contrat psychologique du point de vue de cette dernière, et nous augurons pour ce faire une approche évolutionniste des alliances psychologiques dans les organisations (Monin, 2003).

D'un point de vue empirique, notre recherche nous a permis de corréler positivement deux notions à savoir la rupture du contrat psychologique et l'absentéisme. En effet, riche de nos entretiens semi-directifs, nous sommes parvenus à trois relations importantes dans le cadre de notre problématique à savoir que les personnes peu, voire jamais, absentes possédaient un contrat psychologique relationnel voire de développement ; que les personnes fréquemment absentes et ayant un contrat psychologique transactionnel, étaient dans un schéma de comparaison propice à la brèche et, enfin, qu'une longue absence de l'entreprise pouvait entraîner une détérioration des termes du contrat psychologique.

Notre analyse souffre néanmoins d'une principale limite, à savoir le nombre restreint de sujets interrogés. Notre échantillon ne nous permet pas de généraliser nos conclusions. D'autre part, nous nous sommes concentrés sur une catégorie professionnelle, les conducteurs receveurs. Une perspective serait envisager l'ensemble des catégories professionnelles de l'entreprise et de transformer le travail exploratoire, indicateur pour l'audit social, en étude complète et pourvoyeuse de recommandations managériales pour l'entreprise.

# Bibliographie

Alma, (2014) , *Baromètre de l'absentéisme*, 6ème édition, 20 p.

Anderson N., Schalk R. , (1998) Le contrat psychologique dans Rétrospective et perspectives, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 637-647

Andreani J.C, Conchon F., (2005), *Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing,* 26 p.

Bender A.F., (2010), *Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services*, ESKA , 80 p.

Bouville G.r, (2010), *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?* , Institut de Gestion de Rennes, 25 p.

Dares Analyses, (2013), Les absences au travail des salariés pour raisons de santé, n°009, 10p.

De Bry F., Galindo G., (2007), *Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies*, ESKA, 72 p.

Dulac T., (2005), *De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspectives de recherche*, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, 47 p.

Francois Philippe Saint Julien D.,, (2014), *Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode*, Revue des Sciences de Gestion, n°265, pp.11-21,

Guerrero S., (2003), *La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi*, Université de Toulon et du Var, 17 p.

Guerrero S., (2004), *Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI*, Ecole des sciences de la gestion, UQUAM, , pp.945-965.

Guerrero S., (2005), *La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail français*, Relations industrielles, vol.60, pp. 112-144.

Guest D., (2004), *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract.*" Applied Psychology, pp.541-553.

Lemire L., (2005), *Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !* , Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, pp.4-17.

Lemire L., Saba Tania, Bouin M., (2006), Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique, Canadian Journal of Administrative Sciences, 23,4,P.318

Monin P., (2002), « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », *Revue française de gestion,* no 139), p. 49-71.

Mullenbach-Servayre A., (2009), *Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ?,* Revue de gestion des ressources humaines, n°72, pp.2-12.
Rousseau M. D., (1995), *Le Contrat psychologique*, Thousand Oaks, (California, United States), Sage éd. Sage Publications Inc. 242 p.
De Rozario P., Jardat R., (2011), « Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 4, n° 106, p. 95-97.
Thietart R.,A., (2014, *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod 2014, pp.558-567

# SANTE AU TRAVAIL ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES EN HAUTE NORMANDIE

***Bérangère GOSSE***
Maître de Conférences
NIMEC
Université de Rouen
berangere.gosse@univ-rouen.fr

***Eric VATTEVILLE***
Professeur émérite des Universités
Professeur, Directeur de recherche
ESSCA Ecole de Management
Angers – LUNAM
eric.vatteville@orange.fr

La santé au travail est un thème sur lequel les recherches en management des ressources humaines sont en forte progression depuis le début du XXI[ème] siècle (Martin et Poilpot–Rocaboy, 2012). La coïncidence de la crise de 2008 et de la généralisation des nouveaux modes d'organisation de la production induits par la révolution numérique a fortement accru l'instabilité du marché du travail et contribué à la dégradation du bien-être des travailleurs. Les nouvelles pathologies du travail nées du croisement des vulnérabilités individuelles et de contextes managériaux délétères voire agressifs, demeurent souvent invisibles. (Amossé et Daubas-Letourneux, 2012). Leur mise à jour est un défi pour les auditeurs sociaux. La tertiarisation, la robotisation, l'informatisation, n'ont pas libéré les salariés de la pénibilité du travail. Elles l'ont aggravée dans bon nombre de cas. La gestion des ressources humaines a un rôle majeur à jouer dans l'autoproduction par l'entreprise de ses conditions de travail et de la sécurité de l'activité laborieuse. L'appariement des hommes et des postes est la clé de l'efficacité en cette matière. Des itinéraires de mobilité doivent être offerts aux collaborateurs, ne serait-ce que pour lutter contre leur vieillissement. Cette exigence stratégique forte s'inscrit dans le temps long des parcours professionnels. Elle appelle un examen de l'influence de la santé sur ces mouvements inévitables pouvant conduire à une sortie de l'activité.

L'impact pressenti de la santé au travail sur ce phénomène l'a rapidement conduit à devenir un nouveau thème du débat public. Considérée désormais comme une source de mobilité contrainte et de dépenses sociales supplémentaires, la détérioration des conditions de travail et de l'emploi et son effet sur le bien-être des salariés ont attiré l'attention des responsables politiques et suscité le désir d'explorer de nouvelles échelles d'observation et d'action. Notre objet d'étude n'a pas échappé au tournant spatial des sciences humaines et sociales. « *Le territoire comme objet et comme concept prend une importance croissante.* » (Rey, 2012 p.792). La mondialisation est pour une grande part à l'origine de cette évolution. Elle a donné naissance à une véritable « *géographie de la compétitivité* » (Ardinat, 2013), examinant les conséquences de la mise en concurrence de territoires soucieux d'attirer les entreprises et les emplois.

La rhétorique de la compétitivité laisse en suspens la question de la définition de l'espace pertinent pour expérimenter de nouvelles régulations sociales parmi lesquelles des règles partagées d'amélioration de la santé au travail pourraient trouver leur place. Dans notre pays le foisonnement des structures administratives, en multipliant les niveaux de décision et d'analyse, est à la source d'un certain « *désordre scalaire* » (Ardinat, 2013), voire de fractures territoriales (Davezies, 2012) dont les interminables débats sur la décentralisation[47] et la déconcentration[48] ne permettent pas d'anticiper une sortie rapide. D'autant moins que l'analyse économique spatiale n'offre pas une solution indiscutable susceptible de rallier la majorité des acteurs politiques et sociaux. La tendance est plutôt à la

[47] Transfert de compétences et de ressources à des autorités politiques infranationales.
[48] Délégation de pouvoirs de l'Etat central à des échelles plus restreintes.

fragmentation de l'espace. Ainsi une récente étude de l'INSEE prend appui sur la notion de territoire de vie, espace dans lequel les habitants ont recours aux équipements et services publics courants (Reynard et Vialette, 2014). Elle en recense 2677 en France métropolitaine, que la combinaison d'une trentaine d'indicateurs de qualité de vie permet de regrouper en huit catégories[49]. Un tel critère de segmentation, affranchi de toute correspondance dans la carte administrative et de continuité géographique, nous éloigne de la définition d'une entité apte à recevoir une dévolution même très partielle de la souveraineté juridique. Celle-ci est inséparable d'une dimension de l'espace économique mise en avant par François Perroux il y a bien longtemps, son caractère de champ de forces intégré dans un plan (Perroux, 1961), celui d'un exécutif régional par exemple.

Le choix de la Haute Normandie comme périmètre d'observation a été commandé par l'existence d'une convention de partenariat entre l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Rouen et l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail initiatrice d'un baromètre des conditions de travail dans son ressort géographique. Les informations recueillies par l'intermédiaire de cet outil, complétées par les résultats d'une enquête longitudinale auprès de la population mobile[50], ont fait apparaître la diversité des trajectoires professionnelles. Nous en présenterons les principaux traits dans notre première partie.

La période contemporaine a été marquée par la multiplication des observations des risques psychosociaux (Detchessahar, 2011 a), néanmoins la connaissance des parcours individuels sur le marché du travail demeure très lacunaire (Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2009). Repérer les liens entre les bifurcations dans les itinéraires et la fragilisation de la santé engendrée par le travail est une tâche difficile. La relation entre les deux est souvent mal perçue par les intéressés eux-mêmes. Le caractère insoutenable de certains postes de travail rend la mobilité des salariés inévitable. Mais les chemins qui y conduisent sont le résultat d'un processus complexe formé d'un réseau de connexions causales entremêlées, voire à double sens pour la liaison examinée. Les cheminements possibles sont multiples mais toujours singuliers. Leur transformation, sinon en carrière - mot qui suggère un déterminisme peu pertinent aujourd'hui – mais tout au moins en trajectoires maîtrisées par les acteurs concernés et gérées par les responsables des ressources humaines, est un problème mal résolu. La littérature académique n'offre pas de clés de lecture évidentes pour démêler les causalités, même en limitant l'analyse à l'impact des conditions de travail et de l'emploi sur les itinéraires professionnels. Nous l'interrogerons dans notre seconde partie.

Les difficultés de la construction de la santé au travail et de la sécurisation des parcours professionnels dans le temps et dans l'espace ouvrent un nouveau champ à l'audit social. Il peut contribuer à la découverte des moyens de concilier flexibilité et employabilité, protection des travailleurs et efficacité économique. La conclusion nous permettra d'esquisser les prolégomènes à un audit social territorial porteur d'un espoir d'atténuation de la souffrance au travail et de la rigueur de la crise.

## 1. La diversité des trajectoires professionnelles.

Le baromètre des conditions de travail en Haute-Normandie, élaboré par l'ARACT en 2010 et 2013, permet de dresser un premier portrait des salariés de cette région : une majorité déclare avoir un emploi stable, sans précarité et sans période de chômage avec un parcours majoritairement stationnaire[51] et de plus en plus souvent descendant. (Encadré 1).

[49] Par exemple, « territoires de vie isolés, peu urbanisés, hors de l'influence des grands pôles » ou « territoires de vie plutôt aisés, éloignés de l'emploi, situés surtout dans le périurbain. »
[50] Cette investigation a été conduite par un groupe de six étudiants du Master 2 Ressources Humaines de l'IAE de Rouen dans le cadre d'un projet tutoré.
[51] Est considéré comme « parcours stationnaire » le passage d'un groupe socioprofessionnel (GSP) à un GSP de niveau identique ou le maintien dans un même GSP.

**Encadré 1 : Focus sur les trajectoires professionnelles des salariés de Haute-Normandie (ARACT- Crefor, 2013)**

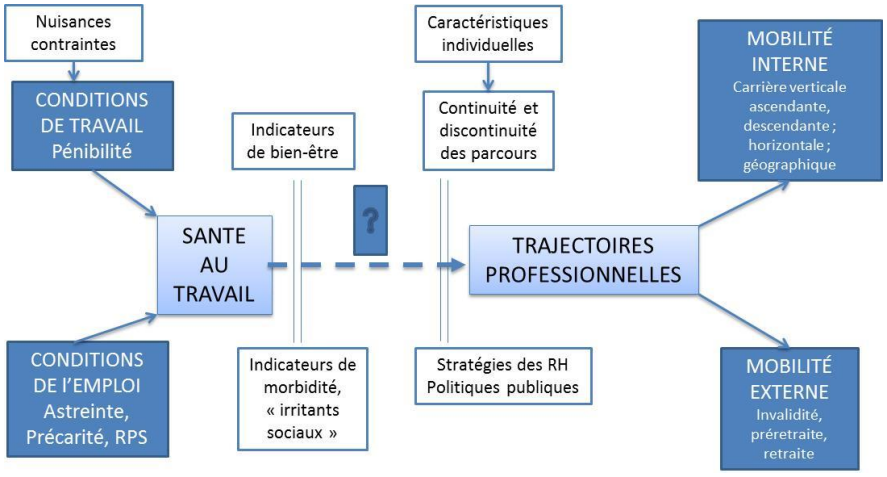
- Les salariés Hauts-Normands sont plutôt stables avec une ancienneté de 10 ans et plus pour plus de 73% des 2102 personnes interrogées. Lors de la seconde enquête, cette stabilité est confirmée car plus de 85 % des salariés enquêtés continuent de travailler dans la même entreprise et plus de 79 % déclarent occuper le même poste.
- Plus de 85 % des salariés Hauts-Normands affirment ne pas occuper d'emplois précaires ; entre 2010 et 2013, ce type d'emploi a même reculé de 5 %.
- Plus de 89% des personnes interrogées en 2013 affirment ne pas avoir connu de chômage sur les trois dernières années.
- Sur l'ensemble des individus interrogés, 95 % ont connu une trajectoire « stationnaire » au cours de leur vie professionnelle. Ce qui signifie qu'ils sont sur le même poste entre le premier emploi et l'année de l'enquête en 2010.
- Parmi les 27% de salariés occupant un emploi de cadre au début de leur vie professionnelle les trajectoires descendantes sont de plus en plus fréquentes (10.2% en 2013 ; 3.9% en 2010).

Une analyse factorielle multiple « temporelle » des parcours professionnels, effectuée avec le concours de l'INSEE a permis de distinguer trois « types » de parcours et sept « classes » de salariés :

- Les parcours stables, non précaires et sans rupture (24% de la population interrogée) qui regroupent les professions intermédiaires/femmes/secteur public (classe 1) ; les cadres/hommes (classe 2).
- Les parcours marqués par les mobilités et les ruptures (71.6% de la population interrogée) concernent les ouvriers/hommes (classe3) ; les employés/femmes (classe 4) et les salariés du secteur associatif (classe5).
- Les parcours spécifiques (4.35% de la population interrogée) caractérisent les cheminements d'indépendants mobiles avec ruptures (agriculteurs, artisans au premier emploi qui ont ensuite évolué vers le salariat, classe 6) et « autres situations » (classe7), qui se trouvent plus marqués que la moyenne par des mobilités et des ruptures de longue durée.

L'analyse des variables explicatives de ces mouvements est l'objet de l'étude menée dans le cadre du partenariat entre l'IAE de Rouen et l'ARACT. Elle aura principalement pour but d'expliquer les ruptures rencontrées par les salariés de Haute-Normandie au cours de leur activité. Il s'agit en particulier d'examiner comment un tel événement peut avoir un effet positif sur la progression hiérarchique. Elle vise à déterminer les leviers et les freins qui agissent sur les mobilités, et notamment à mieux comprendre l'articulation entre la santé au travail et les trajectoires professionnelles.
La figure 1 résume le design d'une recherche dont la présente communication retrace modestement les commencements. Après avoir brièvement rappelé la méthodologie de l'enquête de 2015, nous évoquerons les premiers enseignements qu'elle a permis de recueillir.

**Figure1 : Design de la recherche**



## 1.1. La méthodologie de l'enquête.

Afin d'affiner l'analyse des principaux enseignements tirés de l'étude de l'ARACT, il fallait définir la population cible de l'étude qualitative. L'objectif est de mieux cerner les tenants et les aboutissants des parcours des salariés ayant vécu des ruptures et une trajectoire ascendante. Ce cas de figure concerne 167 personnes. Un examen comparatif des populations interrogées en 2010 et 2013 nous a conduits à exclure 27 personnes absentes de la seconde enquête. Un courrier a été adressé aux 140 personnes visées par l'étude pour les informer de son déroulement et solliciter leur participation. 41 personnes ont expressément refusé leur concours et 11 courriers n'ont pu être acheminés en raison d'un changement d'adresse. Au total l'échantillon se compose donc de 88 personnes dont 31 comptabilisaient une période de chômage inférieure à 6 mois. Il n'a pas été jugé pertinent de les retenir, ce qui limite l'échantillon à 57 personnes. La prise de contact par téléphone a permis d'obtenir un rendez–vous auprès de 15 personnes (dont 10 femmes et 5 hommes). La différence s'explique par 23 refus de participation ; 15 dépôts de messages sans suite ; 4 rendez-vous non honorés.

Les entretiens semi-directifs ont suivi un guide élaboré spécifiquement pour l'étude et ont été enregistrés afin de garantir la fiabilité des résultats et faciliter l'analyse des retranscriptions intégrales des différents échanges. L'encadré 2 reproduit les questions relatives à la santé au travail.

**Encadré 2 : extrait du guide d'entretien (thème : santé au travail).**

- Au cours de votre carrière, qu'est-ce qui a pu avoir un impact sur votre état de santé ? (amélioration ou dégradation ? état de santé physique/mental ?) (Conditions de travail, pénibilité, stress, rémunération, horaires, stratégie de l'entreprise)
- A ce jour, comment évaluez-vous votre état de santé ? Pourquoi ?
- Comment selon vous, votre état de santé a-t-il influencé votre parcours professionnel ?
- Avez-vous connu des inaptitudes, accidents du travail, maladies professionnelles ? Si oui, demander des précisions : durée, lesquelles, fréquence.
- Qu'est-ce qui pourrait contribuer à améliorer votre état de santé ?

## 1.2. Les résultats de l'enquête

Les entretiens ont révélé deux conclusions principales :

### L'état de santé n'a pas d'impact clair sur le parcours professionnel.

Neuf répondants estiment qu'il n'existe pas de lien entre leur santé et leur parcours professionnel ou encore que leur état de santé n'a joué aucun rôle dans leur difficulté à retrouver un emploi : « *Mon accident a engendré des séquelles, je suis handicapé à 7 % depuis mais je ne pense pas que cela ait joué quelque chose pour mon retour à l'emploi.* » Une certaine tendance se manifeste au déni de la dégradation de l'état de santé, ce qui conduit logiquement à récuser son éventuel impact sur la mobilité : « *Mon état de santé n'a pas influencé mon parcours professionnel. La seule chose, c'est mon burnout de l'année dernière …* » ; ou encore, « *Je vais dire que je me sens en forme mais que je ne suis pas dans un état de santé formidable puisque j'ai des problèmes d'apnée et que je suis appareillée.* » Pour quelques-uns néanmoins, le lien entre les deux phénomènes apparaît clairement, et ceci que la maladie soit d'origine professionnelle ou non. On peut citer un exemple de maladie supposée indépendante de l'activité exercée : « *Cela fait un an que je suis arrêté parce que j'ai eu un cancer. Quand j'étais malade au début, avant qu'ils ne trouvent ce que j'avais, j'avais des chutes de tension. A certains moments, j'étais trop fatigué pour faire quoi que ce soit. J'ai été arrêté plusieurs fois à cette période.* » Ou un exemple de maladie d'origine professionnelle, cette fois : « *Notre bureau était situé juste à côté d'une scieuse et d'une découpeuse de tôles qui fonctionnaient toute la journée. Le bruit était infernal. Récemment j'ai passé une visite médicale où la dame m'a dit que j'avais perdu de l'audition.* »

### Le milieu professionnel est un facteur de stress.

D'une manière générale, les données que nous avons recueillies montrent que la présence du stress est de plus en plus sensible dans le milieu professionnel, tout en étant perçue par les travailleurs comme normale. Ce déséquilibre entre les contraintes imposées par l'environnement de travail et les ressources dont dispose le travailleur pour y faire face peut être causé par plusieurs facteurs. Il peut s'agir d'une cadence soutenue du rythme et de la charge de travail, l'exécution d'une mission à grand enjeu, la dégradation des relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, l'incivilité des clients, l'insécurité de l'emploi, ou encore le difficile équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Toutes les réponses confirment l'hypothèse selon laquelle le milieu professionnel est facteur de stress pour le travailleur. « *Sur l'aspect moral, on ne peut pas évincer la période de harcèlement que j'ai vécue. Cela a eu un impact dans mon travail », « Mes emplois m'ont toujours plu, c'est vraiment l'atmosphère et la pression psychologique qui m'ont fait changer ».*Ces causes professionnelles semblent donc avoir un impact important sur l'état de santé des personnes. Le harcèlement moral apparait comme un cercle vicieux, touchant à la fois les sphères familiales et professionnelles : « *Lorsque j'ai eu mon accident en 2003, j'avais une directrice épouvantable ; elle m'a fait vivre un enfer lorsque que je suis revenue travailler. J'ai vraiment cru que j'allais toucher le fond, je pleurais pour rien, elle me bombardait d'e-mail, elle me disait que j'étais nulle, elle me rabaissait sans cesse... Je suis donc allée voir un psychologue pendant 2 mois car je perdais de plus en plus pied. Je n'ai pas pu en parler sans trembler pendant 3 à 4 ans, j'ai été traumatisée, elle aurait pu me démolir, elle avait une emprise complète sur moi.* » Un tel exemple montre bien les conséquences psychologiques du stress mais aussi son influence sur la durée du rétablissement complet de la personne.

Pour la plupart des répondants, les problèmes d'origine morale (stress, burnout, harcèlement) ou physique (perte d'audition) apparaissent clairement comme des phénomènes importants et vecteurs d'effets négatifs sur les parcours professionnels, mais aussi sur la vie personnelle des personnes interrogées. La quasi-totalité des participants de notre étude déclarent avoir été affectés au moins une fois dans leur vie professionnelle par un événement stressant, mais 71% d'entre eux estiment que le fait de ressentir du stress pour des raisons professionnelles revêt un caractère acceptable. Un des salariés interrogé argumente clairement en ce sens : *« les phénomènes de stress […] peuvent être à certains moments assez importants et jouent parfois sur le sommeil, mais [ils] font partie du métier […]. Pour moi, ce stress est normal »*

Ces propos mettent en lumière l'idée selon laquelle certains participants perçoivent le stress au travail plutôt comme une réaction physiologique banale face à des conditions de travail difficiles, un élément normal de la vie professionnelle faisant partie intégrante de n'importe quel métier, que comme une caractéristique de la souffrance au travail altérant leur santé mentale et physique. Cette modération dans l'appréciation des effets négatifs du stress professionnel peut être expliquée par le soutien des collègues, le changement de poste, la capacité à prendre du recul en situation de détresse.

Les données recueillies illustrent les difficultés rencontrées dans la mise à jour d'une relation univoque entre la santé au travail et les trajectoires professionnelles. Le lien entre les deux phénomènes demeure en quête d'explications, comme nous allons le voir dans la seconde partie.

## 2. Mobilité professionnelle et santé au travail : une relation en quête d'explications.

Les statistiques nationales mettent en évidence la multiplication des mobilités, tout particulièrement la fréquence croissante des passages par le chômage. Les déclarations mensuelles des mouvements de main d'œuvre (DMMO)[52] nous indiquent pour 100 emplois durant l'année 2010, 48,5 entrées et 47,1 sorties. Nous savons aussi que 80 % des personnes en emploi une année donnée le conservent l'année suivante ; un cinquième de la population assume donc l'ensemble des changements. (Duhautois, Petit, Rémillon, 2012). Il a été estimé par ailleurs que près de 10 millions de personnes en âge de travailler souffraient d'une ou plusieurs maladie(s) chronique(s) (Walser et Lenel, 2014). La reprise de l'intensification du travail entre 2005 et 2013 (Algava et al., 2014)[53] n'est certainement pas étrangère à

[52] Elles sont obligatoires pour tous les établissements de France métropolitaine employant au moins 50 salariés en équivalents temps plein.
[53] Elle apparaît clairement dans l'enquête Conditions de travail de 2013 qui observe le travail tel qu'il est perçu par le travailleur.

l'accroissement des inégalités sociales de santé. Le phénomène a une dimension managériale qui interpelle les chercheurs en sciences de gestion.

Les politiques de l'emploi des firmes s'inscrivent dans deux perspectives stratégiques différentes. La première situe la flexibilité à l'intérieur de l'entreprise et la sécurité à l'extérieur. Elle organise la mobilité interne, c'est à dire les mouvements au sein de la structure d'emplois dont le service des ressources humaines assure la gestion[54]. Les inconvénients des transitions professionnelles via le marché du travail sont laissés à la charge des politiques publiques. Cette vision a été dominante jusqu'à maintenant. Elle ne remet pas en cause les principes directeurs du management d'une part (la création de valeur actionnariale) et de l'organisation du travail d'autre part (le néo taylorisme).

La seconde est marquée par le souci d'intégrer les deux volets de la flexibilité. Elle se caractérise par un effort pour adapter les normes de travail aux particularités physiologiques et psychologiques de chaque collaborateur[55], et par l'ambition de promouvoir une sécurité active des itinéraires professionnels[56] (Sigot et Vero, 2014). Dans une conjoncture où les mobilités sont pour l'essentiel subies (Lemoine et Wasmer, 2010), son succès est subordonné à l'identification des prédicteurs des bifurcations dans les parcours des salariés, tout particulièrement celles générées par les altérations de leur santé. Nous soulignerons les difficultés de l'opération dans le premier point de cette seconde partie. Il s'agit d'un défi pour l'observateur. L'explication du passage de la mobilité – phénomène instantané – à la trajectoire – processus pluripériodique orienté par les décisions des acteurs – se heurte à l'incertitude des causalités dans le lien entre la santé au travail et les itinéraires professionnels sur le long terme. Il y a là un défi pour la gestion des ressources humaines. Nous en présenterons les principales composantes dans le deuxième point.

## 2.1. La multiplicité des prédicteurs de mobilité : un défi pour l'observateur.

L'augmentation de la mobilité des salariés est liée statistiquement à l'intensification du travail (Amossé et Gollac, 2008). Le phénomène recouvre la diversité des conditions de travail et de l'emploi. Il donne naissance à d'innombrables facteurs susceptibles de perturber la santé des travailleurs ; il est difficile de les repérer et plus encore de les hiérarchiser en fonction de leur influence sur les trajectoires professionnelles. La construction de la santé au travail a vu ses déterminants se transformer avec le changement de nature de l'activité laborieuse à l'ère post industrielle. Sa figure centrale est devenue l'affrontement d'évènements inattendus. La résistance musculaire, l'automatisme des gestes, leur conformité aux prescriptions, se sont effacés devant la capacité d'adaptation à des circonstances inopinées. L'efficacité repose sur la stimulation de conduites individuelles nouvelles (flexibilité, implication, talent à communiquer … ).

Cette évolution a transféré l'attention des observateurs des menaces physiques vers les risques psychosociaux, troubles de santé dont l'origine principale tient à des difficultés de régulation de conflits intrapsychiques (Picard, 2012). Les premières n'en ont pas pour autant disparu, elles se sont même souvent aggravées en raison des contraintes de rythme et de contrôle permises par les technologies modernes de l'information et de la communication, sans parler des dangers intrinsèques des situations non prévues qui imposent des gestes et des procédures étrangères aux cahiers des charges du service des méthodes conçus pour limiter la pénibilité et la morbidité. Toute batterie de prédicteurs de la mobilité, toute grille d'évaluation des risques, doit intégrer les unes et les autres. La tâche est délicate pour une double raison : la multiplicité des phénomènes en jeu et la limite de la méthode d'observation retenue (l'enquête auprès des intéressés). Nous évoquerons l'une, puis l'autre, au cours des deux points de ce premier paragraphe.

### La diversité des menaces sur la santé au travail.

L'enquête SIP (Santé et Itinéraire Professionnel) met en évidence des liens plus ou moins étroits entre les trajectoires des salariés et leur état de santé au moment où leur avis est sollicité (Coutrot et al., 2010). Le déclassement, la précarité, le chômage, les changements fréquents d'employeurs, l'occupation de postes de travail pénibles, sont fréquemment associés à des altérations de l'état physiologique et psychique. Malheureusement les processus à l'œuvre ne sont pas clairement identifiés.

[54] Ils peuvent recouvrir des changements catégoriels ascendants ou descendants, des changements de métiers, des transferts géographiques inter établissements …
[55] Préoccupation qui est demeurée jusqu'à maintenant un des « trous noirs » de l'individualisation.
[56] La formation tout au long de la vie en est le levier essentiel. Elle améliore l'employabilité interne et le retour à l'emploi en cas de passage par le chômage.

Les conditions de travail constituent un système complexe fondé sur l'aménagement du temps et de l'espace ; leur nocivité est perpétuellement remise en question par le progrès des connaissances médicales. Elle résulte aussi d'un déséquilibre entre les exigences de la tâche et les ressources du travailleur, entre les normes de l'activité et les vulnérabilités individuelles. Toute généralisation serait prématurée en l'état actuel de notre information, mais cet état d'ignorance partielle n'interdit pas d'indiquer les directions dans lesquelles il conviendrait d'orienter l'observation pour améliorer notre anticipation des bifurcations dans les parcours professionnels. Elles empruntent nécessairement l'analyse des risques physiques, puis celle des risques humains (Haubold, 2011).

- Les premiers regroupent tout un ensemble de facteurs ergonomiques assez facilement quantifiables parmi lesquels on distingue traditionnellement les nuisances et les contraintes. Les unes désignent les conditions de travail objectivement néfastes (la température, le bruit, l'exposition à la pollution … ). Elles peuvent entrainer des atteintes physiques ou physiologiques. Il s'agit du domaine le mieux connu et celui sur lequel la prévention exerce son action avec le plus d'efficacité et depuis le plus longtemps. C'est le champ d'action privilégié du médecin du travail et du CHSCT. Il est facile à connaître, encadré par de multiples normes[57] et par la réglementation ancienne concernant les accidents du travail et les maladies professionnelles. Ces évènements sont soumis à une obligation de déclaration, ils ont été suivis en détail par l'enquête SIP précédemment citée sans révéler une influence univoque sur le profil des trajectoires professionnelles. Les autres, les contraintes, sont des circonstances aisément reconnaissables : les horaires, les cadences, le travail parcellaire, les modes de contrôle … Elles sont plus ou moins bien supportées par les individus sans conduire à des pathologies nettement caractérisées (ou non identifiées pour le moment). Elles peuvent néanmoins perturber les parcours professionnels. Elles sont identifiables grâce à leur recensement dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels)[58] auquel sont soumis également les risques humains, seconde grande source possible d'altération de la santé des salariés et potentiellement de leur mobilité.

- Les risques humains, couramment nommés psychosociaux (RPS), sont liés par des canaux mal élucidés aux astreintes qui ont envahi le champ de l'activité laborieuse : charge mentale du travail[59], modes de commandement et de communication, fatigue nerveuse due à l'irrégularité des rythmes et à la vigilance qu'elle exige … Elles s'agrègent souvent pour donner naissance à un phénomène emblématique de la société salariale contemporaine : le stress. Il est issu du déséquilibre ressenti par une personne entre les coercitions exercées par son environnement de travail – elles peuvent émaner des clients ou des usagers – et les ressources dont elle dispose pour y faire face. Pour nombre de commentateurs, il révèle la dégradation de la relation d'emploi et de la condition des travailleurs et il constitue un dérèglement social de grande ampleur. Les estimations de ses conséquences globales sont malheureusement très imprécises ; en France d'une soixantaine de milliards d'euros chaque année selon le BIT – 3 % du PIB dans les pays développés -, à 3 milliards pour l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) en ce qui concerne son coût ; de 40 à 50 % des effectifs pour le personnel touché (Gaulejac et Mercier, 2012). Le stress résiste à la mesure et à l'analyse en raison de la multiplicité de ses causes dont certaines extérieures à l'entreprise (la conjoncture sur le marché du travail, les tensions dans la vie familiale … ) (Moisson, 2012). Les responsables des ressources humaines lui ont surtout opposé des remèdes individuels (procédures d'alerte, écoute et soutien psychologique, coaching … ). Ils se méfient des pratiques collectives qui pourraient favoriser l'apparition d'une résistance du groupe face aux injonctions financières ou commerciales, voire même l'émergence de revendications fixant les étapes souhaitables d'un parcours professionnel et le contenu des normes du travail. En devenant un problème de santé publique, le stress a acquis une dimension collective qui donne une acuité particulière à la détermination d'une méthode d'observation. Le deuxième point sera consacré à l'examen des limites de la démarche couramment utilisée pour faire apparaître l'impact de la santé sur la mobilité.

## Les limites de la méthode d'observation.

Les informations données sur la diversité des cheminements professionnels et de la complexité de leur relation ont été extraites de quatre investigations statistiques lourdes, les trois premières à l'échelle nationale et la dernière, régionale concernant la Haute Normandie (Encadré 3 : les sources statistiques).

[57] Néanmoins le respect de chaque norme individuellement ne garantit pas l'innocuité de la situation de travail, une combinaison de polluants à faibles doses peut provoquer des effets délétères inattendus et très différés dans le temps.
[58] Il est obligatoirement réalisé et mis à jour chaque année par tous les employeurs depuis un décret du 5 novembre 2001.
[59] La notion de santé mentale a été introduite dans le Code du Travail par une loi de janvier 2002 (Hubault, 2011).

**Encadré 3 : les sources statistiques.**

- L'enquête Conditions de Travail, portant sur 34 000 salariés en 2013 (Algava et al., 2014).
- L'enquête Santé et Itinéraire Professionnel (SIP) basée sur l'interrogation de 14 000 personnes, en 2007 puis en 2010. (Coutrot et al. 2010 ; Amossé et Daubas-Letourneux coord, 2012).
- L'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) fondée sur les réponses de 2400 médecins du travail et de 48 000 salariés en 2010 (Arnaudo et al. 2012).
- Le baromètre des conditions de travail en Haute Normandie construit sur un échantillon de 2100 personnes en 2010 et 2013 (ARACT, Cahiers de l'Observatoire Régional des Pratiques sociales et des Conditions de travail, N° 2 et N° 3, mai et août 2014).

Elles reposent toutes sur le même protocole méthodologique : une enquête auprès des salariés par entretiens ou par questionnaires auto administrés à une date déterminée. Elles sont de ce fait confrontées à une triple difficulté : l'interprétation des réponses, la limitation du champ observé à une seule catégorie d'acteurs – les travailleurs -, le passage de l'observation instantanée et discontinue à la mise en évidence de trajectoires. Trois faiblesses qui seront très brièvement commentées.

➢ La première est liée à la fiabilité des réponses données. Elle est soumise à la mémoire des répondants, à leur connaissance imparfaite de leur état de santé, à leur propension à dénier la maladie … bref à leur subjectivité. Néanmoins il est intéressant de savoir comment le lien entre le travail et la santé est exprimé par les salariés, la manière dont il a été vécu par eux. Leur discours peut devenir un objet d'analyse. En outre il est impossible d'envisager la construction d'un indice du « bonheur au travail » sans tenir compte de ce que les intéressés ressentent eux-mêmes (Landier et Merck, 2013), notamment leur tolérance à la pénibilité des conditions de travail.

➢ La deuxième appelle une confrontation des données fournies par les salariés avec celles accessibles auprès des établissements qui les emploient, c'est à dire une extension du champ de l'enquête, précieuse pour explorer l'impact des stratégies
des ressources humaines sur la santé et la mobilité[60].

➢ La troisième conduit à tenter de surmonter les discontinuités de l'observation pour établir une typologie des parcours professionnels fondée sur l'état de santé des intéressés. Cette construction est difficile. Elle a été amorcée dans l'étude longitudinale de la population haut-normande mobile entre 2010 et 2013 (enquête IAE de Rouen, 2015). La datation des bifurcations dans les trajectoires ressort clairement des entretiens, mais leur lien avec la fragilisation de la santé demeure indéterminé. Cette incertitude dans les causalités est un véritable défi pour le management des ressources humaines. Il va nous retenir dans le second point.

## 2.2. L'incertitude des causalités : un défi pour le management des ressources humaines.

Le processus d'interaction entre travail et santé est complexe. Il se construit dans la longue durée et n'échappe pas à une certaine circularité : les conditions de travail influencent l'état physiologique et psychique des salariés mais, en sens inverse, la dégradation de leurs indicateurs de santé agit sur leur employabilité. Pour dénouer cet enchevêtrement de causes et de conséquences, l'économie du travail est d'un faible secours. Les synthèses récentes sur la mobilité professionnelle (Lemoine et Wasmer, 2010 ; Duhautois, Petit et Rémillon, 2012) n'accordent aucune place à l'état de santé des travailleurs parmi les facteurs explicatifs de ce phénomène et ignorent l'influence des politiques de sécurité mises en place par les firmes. Les observateurs de la vie des entreprises se rejoignent pourtant pour souligner la dimension managériale du problème. Trois citations le confirment avec la plus grande clarté :

[60] L'enquête CVTS (Continuing Vocational Training Survey) coordonnée par Eurostat reposait initialement sur une asymétrie inverse en privilégiant 5360 entreprises de 10 salariés et plus en 2010. Elle a été complétée ensuite par un volet salariés mais avec un objectif différent de celui qui retient notre attention, le lien entre l'instabilité des parcours et la gestion des ressources humaines, tout particulièrement la formation.

« *La bonne santé au travail dépend de la qualité du management.* » (Detchessahar, 2013).[61]

« *Les risques psychosociaux sont des tensions humaines potentielles liées à la mise en place de la stratégie d'entreprise.* » (Haubold, 2011, p. 3).

« *Les troubles musculo-squelettiques sont un remarquable reflet des modalités selon lesquelles s'exerce le travail et des transformations que connaît son organisation.* »
(Hatzfeld 2012 p. 815).

Ces trois auteurs nous indiquent sans équivoque que l'équilibre entre les exigences de la tâche et les ressources du salarié est au cœur des stratégies des ressources humaines. La formation des pathologies est toujours complexe, au croisement des vulnérabilités individuelles et d'une organisation collective plus ou moins délétère. La liberté stratégique des responsables des ressources humaines dans l'aménagement des relations entre la santé et la mobilité des personnels dont ils ont la charge est aujourd'hui doublement entravée. D'un côté par le rétrécissement des marges de manœuvres engendré par la transformation des modes de gestion à l'ère de la globalisation ; et d'un autre par la difficulté inhérente à toute tentative de sécurisation des parcours professionnels à l'âge de la flexibilité généralisée. Nous examinerons successivement ces deux contraintes.

## Le rétrécissement des marges de manœuvre.

L'organisation de leur marché interne du travail a conduit bon nombre d'entreprises à autoproduire elles-mêmes les restrictions à leur liberté. Ce comportement paradoxal se manifeste tout d'abord par une transformation de la structure des postes offerts dans un sens défavorable à des parcours longs, et ensuite par un profond changement de la logique présidant à leur attribution.

- L'exigence de compétitivité entraine une pression à la baisse des effectifs réduisant mécaniquement l'espace offert à la mobilité interne, tandis que l'augmentation de l'intensité du travail en accroît le caractère pathogène et favorise toutes les formes de morbidité (Amossé et Gollac, 2008). La possibilité d'une « carrière ouvrière » ouverte par le célèbre accord national sur les classifications dans la métallurgie signé par les partenaires sociaux en 1975 ne s'est pas généralisée en dépit de l'apparition d'une grille unique ouvriers – techniciens – agents de maîtrise. Son extension a été compromise par un double mouvement. D'une part la diminution du poids de l'encadrement intermédiaire à l'ère du numérique, frein à une mobilité verticale, et d'autre part l'interruption de la rotation interne traditionnelle dans l'industrie, des horaires continus vers le travail à la journée ou bien des emplois les plus pénibles vers ceux offrant des conditions moins sévères. Les postes ou les ateliers « doux », « légers » (nettoyage, gardiennage, petites réparations, pré-assemblages … ) qui servaient à réaffecter les salariés atteints de pathologies invalidantes sont devenus de moins en moins nombreux sous l'effet de la rationalisation des tâches et de leur sous-traitance de plus en plus fréquente, avec pour conséquence une limitation de la mobilité horizontale. Cette double tendance a réduit les opportunités de carrières durables[62] et favorise l'instabilité de l'emploi. Phénomène d'autant plus préoccupant pour l'équilibre social que les principes gouvernant la gestion de la relation entre les postes et les personnes se sont profondément transformés avec l'essor de la logique compétence[63].
- La compétence, « *Savoir-faire opérationnel validé dans l'action* » est devenue le concept central d'un nombre croissant de stratégies des ressources humaines. La logique compétence s'accorde parfaitement à l'irrésistible progression de l'individualisation. Elle transforme profondément l'obligation mise à la charge de l'employé. En langage juridique, elle le fait passer d'une obligation de moyens – se comporter conformément aux règles du métier – à une obligation de résultats – atteindre les objectifs fixés. Elle s'inscrit dans un horizon court, reflet de l'urgence pesant sur une organisation en flux tendus. Les performances permettent de discriminer entre les « bons » et les « mauvais » et leur comparaison instaure une concurrence interne dont résulte un blocage promotionnel pour le plus grand nombre et même pour certains l'entrée dans un processus d'exclusion. Ces mécanismes sont peu propices à la mise en place d'itinéraires de mobilité offrant aux travailleurs la possibilité de révéler leurs aptitudes dans

[61] Propos tenu lors d'une conférence au colloque organisé par la Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités locales à Bordeaux en mars 2013 et cité dans le dossier N° 16 de la CNRACL, « Bien-être et santé : une dynamique collective autour du travail. » (novembre 2014).
[62] Ses conséquences sur la santé sont incertaines. Selon le baromètre de l'ARACT de Haute Normandie, les parcours stationnaires pour les moins qualifiés accélèrent l'usure professionnelle, mais la progression hiérarchique accroît le stress et la fatigue mentale. La baisse de la mobilité est défavorable dans le premier cas mais bénéfique dans le second.
[63] Elle apparaît clairement dès 1990 dans l'accord sur la conduite de l'activité professionnelle dans les entreprises sidérurgiques (dit « ACAP 2000 ») avant de devenir une des pièces maîtresses de la stratégie de refondation sociale défendue par le MEDEF.

la durée, indépendamment de leur état de santé ponctuel. Ils ont affaibli la relation d'emploi et fourni une base durable à l'instabilité du personnel et au dualisme de la population active. Entre 2005 et 2013 en France, la proportion des salariés en situation de précarité est passée de un quart à un tiers (Algava, 2014). L'effet pervers de la flexibilité sur l'équilibre social appelle une sécurisation des parcours qui ne s'intègre pas sans difficultés dans les pratiques des entreprises. Nous l'évoquerons dans le second point.

## La difficulté de la sécurisation des parcours.

La carrière – progression dans une structure d'emplois particulière, celle de l'entreprise ou du groupe – a cédé la place au parcours – cheminement professionnel libre de toute attache durable et délié de toute garantie collective. Ce changement révèle un nouveau partage des risques entre employeurs et salariés. L'idée de sécurité de destin dans une aventure commune s'est effacée derrière celle d'employabilité (Montchartre, 2007), qualité individuelle susceptible de faciliter les transitions par le marché du travail de plus en plus fréquentes avec la GRH intensive de la période contemporaine dont l'objectif prioritaire est la réduction des effectifs. L'observation des pratiques met en évidence deux traits symptomatiques de la difficulté à trouver une réponse aux questions posées par l'intégration de la santé dans l'explication des trajectoires professionnelles : la diversité des cheminements et le déficit de management stratégique. Ils seront successivement évoqués.

- La diversité des itinéraires a été prioritairement caractérisée à partir des mobilités individuelles. Celles-ci possèdent deux dimensions : leur sens et leur fréquence. L'enquête SIP (Coutrot et al. 2010) a souligné la force de leur relation avec la santé. Le sens a surtout été analysé. Trois grands types de trajectoires sont possibles de ce point de vue :

- Ascendantes, les progressions hiérarchiques continues étaient au cœur du modèle fordien, elles demeurent le signe d'une reconnaissance forte pour leurs bénéficiaires, elles correspondent à une très bonne santé en dépit du stress qui souvent les accompagne. Elles ne représentent que 17 % des parcours.
- Descendantes, ce sont les plus rares (8 % des cas). Signe de désaveu ou d'échec, elles sont souvent liées à des épisodes dépressifs et redoutables pour l'équilibre psychique des intéressés, « *Le mépris est à l'identité ce que la maladie est au corps.* » (Gueguen et Malochet 2012 p. 48).
- Horizontales, les plus nombreuses et les plus hétérogènes, à l'exception des itinéraires stationnaires à haut niveau de qualification arpenté par des experts en bonne santé à tous points de vue (15 % des cas). Les autres parcours (durablement peu qualifiés, pénibles, précaires … ) sont associés à des indicateurs de santé dégradés. Ils sont fréquents dans la seconde partie de la vie laborieuse avec l'avancement en âge et poussent de plus en plus souvent vers l'inactivité. Le chômage devient un substitut de la préretraite avec des conséquences globales particulièrement néfastes[64]

La seconde dimension de la mobilité, la fréquence des changements d'emploi et des transitions par le marché du travail est corrélée à une santé dégradée (Baromètre ARACT Haute Normandie 2014). Mais la causalité demeure incertaine. Les inégalités de santé sont liées aux caractéristiques démographiques (âge, genre ) et elles s'enracinent dans des comportements sociaux complexes dans lesquels le niveau d'éducation joue un rôle important. Ce dernier pèse également sur la plus grande ou la moins grande facilité de reconstruction d'une légitimité professionnelle après chaque transition (Mazade et Hinault, 2014). La lutte pour l'employabilité d'une population de plus en plus vulnérable impose aux responsables des ressources humaines d'inscrire leur action dans des perspectives de long terme, attitude insuffisamment répandue.

- La déficience de management stratégique en cette matière est caractéristique de la période contemporaine dominée par l'urgence et par l'extension du mode d'organisation par projets, facteur d'invalidation des collaborations durables. Parmi les quatre profils d'entreprises identifiés en France par l'enquête CVTS 4 (Sigot et Véro, 2014), les deux les plus répandues dont l'un ignore toute stratégie des ressources humaines et l'autre se limite à une gestion taylorienne des personnels centrée sur l'ajustement au poste, représentent à part égale 86 % des entreprises et 54 % des effectifs salariés (avec une forte prépondérance pour le second, 39 %). Un seul profil décrit un management orienté vers la construction d'une entreprise apprenante, attentive aux exigences de la mobilité et soucieuse de développer son capital humain dans sa double dimension : les connaissances et la santé. Il ne regroupe que 6 % des entreprises mais un quart des salariés.

La GRH a un rôle majeur à jouer pour donner accès, grâce à la formation, aux savoirs pertinents pour reconstruire la compétence après chaque transition et pour préserver la santé au travail en structurant l'espace de mobilité. Au-delà de l'action sur les conditions matérielles de la vie laborieuse, l'enquête

[64] Au début de l'année 2015 plus de 2,2 millions de personnes sont au chômage depuis plus d'un an et plus de 700 000 depuis plus de trois ans (Jeanneau et Hyvert, 2015). L'ancienneté moyenne du chômage entre 2007 et 2014 est passée de 414 à 539 jours.

SORG (Santé, Organisation et GRH) a montré le caractère bienfaisant pour la santé de certaines innovations organisationnelles : l'autonomie dans le travail, la création d'espaces de discussion, la participation aux décisions, le soutien aux projets personnels (Detchessahar, 2011b). Elles favorisent la construction de la compétence collective et remédient aux déficiences du soutien social entraîné par la réduction souvent très sensible des effectifs de l'encadrement intermédiaire, alors que la rigueur des principes managériaux imposés par les directions générales se renforce. La multiplication des coopérations ne saurait à elle seule faire disparaître le malaise au travail ; elle s'accompagne inévitablement d'une augmentation des conflits. La lutte contre la pénibilité du travail nécessite la mobilisation de l'expérience des collaborateurs, elle permet d'agir sur les moyens de production et leurs conséquences néfastes pour la santé et de construire des normes collectives nouvelles fixant les étapes du parcours professionnel. Il y a là un champ critique offert au regard de l'auditeur social. Nous noterons son utilité pour conclure.

## Conclusion : Un champ prometteur pour l'audit social.

L'audit social, outil d'observation et d'aide à la décision, peut apporter une contribution majeure dans la recherche d'une réponse au double défi, managérial et politique, engendré par la difficile articulation entre les trajectoires professionnelles et la santé au travail.

Dans l'entreprise, son domaine d'intervention traditionnel, l'auditeur social peut apporter une triple contribution à la solution du problème examiné :

- L'amélioration des affectations par la fourniture d'informations précises sur les exigences réelles des emplois (conditions de travail et risques) et sur les potentiels et faiblesses de chacun des collaborateurs.
- La mobilisation de l'expérience des salariés pour perfectionner les normes fixant les étapes des parcours professionnels[65].
- La révélation des « irritants sociaux » (Landier, 2012), sources principales des risques psychosociaux dont la norme ISO 26000 recommande désormais l'élimination dans toutes les organisations[66].

L'ensemble de ces investigations participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Le phénomène présente une dimension politique importante, moins souvent abordée par les auditeurs sociaux. Il pose le problème des inégalités de santé à toutes les échelles de l'organisation territoriale. L'épuisement du modèle social national donne un intérêt tout particulier aux observations menées dans le cadre régional. Les enquêtes engagées en Haute Normandie confirment les lacunes de l'information des salariés sur les risques que le travail fait courir à leur santé (Alis, Dumas, Poilpot-Rocaboy, 2010) et attirent l'attention sur la nécessité de donner la priorité à la prévention sur la réparation pour atteindre la sécurité dans les parcours professionnels (Verdier, 2012). Elles appellent des prolongements. Le progrès social est une cible mouvante ; elle ne peut jamais être considérée comme définitivement atteinte. Mais les auditeurs sociaux disposent des compétences nécessaires pour activer la capacité de la Région à revivifier l'économie sociale de marché, tâche stimulante susceptible de contribuer à la restauration du lien social et à la naissance d'une démocratie de proximité plus active.

## Bibliographie

Algava E. et Coll. (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés. » *DARES Analyses* N° 49, juillet.
Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G. (2010), « *Risque et souffrance au travail. Nouvelles contraintes. Nouveaux remèdes.* » Dunod.
Amossé T. et Daubas-Letourneux V. (coord.) (2012), « Les accidents du travail et les problèmes de santé liés au travail dans l'enquête SIP. » Rapport de recherche du Centre d'Etude de l'Emploi N° 76, juin.
Amossé T. et Gollac M. (2008), « Intensité du travail et mobilité professionnelle ». *Travail et Emploi* N° 113 p. 59 – 73, janvier – mars.
Ardinat G. (2013), « *Géographie de la compétitivité* ». Collection « Partage du savoir. Le Monde », PUF.

[65] Elle repose sur la mise en évidence des microrégulations individuelles (transgression ou contournement de certaines prescriptions) et collectives (remplacements, coopérations non prévus).
[66] La norme québecquoise « Entreprise en santé », mise en place en 2008, est une tentative ambitieuse dans cette direction avec son objectif de « *maintien et d'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail* » envisagé comme résultat d'un dialogue entre les parties prenantes.

Arnaudo B. et al. (2012), « L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER. » *DARES Analyses* N° 23, mars.
Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2009), « Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles. » Document en ligne.
Coutrot et al. (2010), « Parcours professionnels et état de santé. » *DARES Premières Synthèses* N° 1, janvier.
Davezies L. (2012), « *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale.* » Collection « La république des idées », Seuil.
Detchessahar M. (2011 a), « Management et santé ». *Revue française de Gestion* N° 214 p. 65-68.
Detchessahar M. (2011 b), « Santé au travail. » *Revue française de Gestion* N° 214 p. 89-105.
Duhautois R. Petit H., Remillon D. (2012), « *La mobilité professionnelle.* » Collection « Repères » N° 599, La Découverte.
de Gaulejac V. et Mercier A. (2012), « *Manifeste pour sortir du mal-être au travail.* » Desclée de Brouwer.
Gueguen H. et Malochet G. (2012), « *Les théories de la reconnaissance.* » Collection « Repères » N° 597, La Découverte.
Hatzfeld N. (2012), « *Troubles musculosquelettiques.* » Article du « *Dictionnaire du travail* » dirigé par Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. Collection Quadrige Dicos Poche, PUF.
Haubold B. (2011), « *Les risques psychosociaux. Analyser et prévenir les risques humains.* » 2ème édition. Collection « Ressources humaines », Eyrolles.
Hubault F. (coord.) (2011), « *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail.* » Collection « Le travail en débat », Octarès Editions.
Jeanneau L. et Hyvert F. (2015), « Le chômage de longue durée, une fatalité ? » *Alternatives économiques* N° 344 p. 30-31, mars.
Landier H. (2012), « Irritants sociaux et désengagement au travail. De la prévention des risques psychosociaux à l'évaluation de la contribution de l'entreprise au mieux-vivre. » *Futuribles* N° 390 p. 51-62, novembre.
Landier H. et Merck B. (2013), « *Travail et développement humain. Les indicateurs du développement humain appliqués à l'entreprise.* » Collection « Questions de société » Editions EMS.
Lemoine M et Wasmer E. (2010), « Les mobilités des salariés. » Conseil d'Analyse Economique. Rapport N° 90. *La Documentation française.*
Martin P. et Poilpot-Rocaboy G. (2012), « La recherche en GRH : diagnostic et perspectives d'évolution à partir du 21ème congrès de l'AGRH. » Chronique *Revue de Gestion des Ressources Humaines* N° 85 p. 70-80, juillet - septembre.
Mazade O. et Hinault A.C. (2014), « Avant-propos » au dossier « Les identités professionnelles à l'épreuve des transitions. » *Sociologies pratiques* N° 28 p. 3 – 8.
Moisson V. (2012), « Le management du stress professionnel : apport du modèle de déséquilibre effort – récompense. » Contribution à l'ouvrage collectif coordonné par ABORD de CHATILLON E., Bachelard O., Carpentier S., « *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale.* » AGRH – Vuibert.
Montchartre S. (2007), « Des carrières aux parcours … en passant par la compétence. » *Sociologie du travail* vol. 49 p. 514 – 530.
Perroux F (1961), « *L'économie du XXème siècle.* » PUF.
Picard D. (2012), « L'institutionnalisation de la prévention des RPS liés au travail : une ascension lente et inachevée. » Contribution à l'ouvrage collectif coordonné par ABORD de CHATILLON E., Bachelard O., Carpentier S., « *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale. »* AGRH – Vuibert.
Rey F. (2012), « Territoires », Article du « *Dictionnaire du travail* » dirigé par BEVORT A. et al. Collection « Quadrige Dicos Poche », PUF.
Reynard R. et Vialette P. (2014), « Une approche de la qualité de vie dans les territoires. » *INSEE Première* N° 1519, octobre.
Sigot J.C. et Vero J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer. » *Bref du CEREQ* N° 318, janvier.
Verdier E. (2012), « Risques. » Article du *Dictionnaire du travail* dirigé par BEVORT A. et al., collection « Quadrige Dicos Poche », PUF.
Waser A.M. et Lenel P. (2014), « Les transitions professionnelles des personnes touchées par une maladie chronique. » *Sociologie Pratiques* » N° 28 p. 63-73.

# L'IMPACT DE LA JUSTICE PROCÉDURALE ET DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE SUR L'INTENTION DE RESTER : ÉTUDE DIFFÉRENCIÉE SELON LE SEXE CHEZ LES TALENTS.

***Annabelle HULIN***
Maître de conférences HDR
VALLOREM, IAE de Tours, Université François-Rabelais
annabelle.hulin@univ-tours.fr

***Typhaine LEBEGUE***
Professeur
ESCEM Val de Loire Tours
tlebegue@escem.fr

***Stéphane RENAUD***
Professeur titulaire
École de relations industrielles, Université de Montréal
stephane.renaud@umantreal.ca

***Résumé***

La présente recherche vise à étudier l'impact différencié selon le sexe des justices procédurales et distributives, sur l'intention de rester des travailleurs considérés comme des talents, via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Les données utilisées pour le traitement statistique proviennent d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 220 talents œuvrant dans des organisations de la Région Centre Val de Loire (France). Les principaux résultats indiquent que seule la justice distributive contribue à faire augmenter l'intention de rester des talents féminins. De plus, l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice seulement chez les talents féminins. Chez les talents masculins, seule la justice procédurale fait augmenter l'engagement organisationnel mais n'a pas d'impact direct sur leur intention de rester. La recherche se termine en élaborant certaines pistes pour mieux fidéliser les talents en renforçant leur intention de rester.

***Mots clés***

Justice organisationnelle, intention de rester, sexe

## Introduction

Le management des talents remplace aujourd'hui peu à peu le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines des entreprises (Dejoux et Thévenet, 2010 ; Festing et al., 2015). Considérés comme source de performance et d'innovation, les talents font l'objet de toutes les attentions (Chabault *et al*., 2012 ; Martin, 2014). De plus, le contexte socio-économique est marqué par plusieurs tendances : la pénurie de main d'oeuvre sur certains profils, la crise financière et l'internationalisation toujours plus forte (Gelens *et al*., 2013, 2014). Ainsi, certaines organisations mettent en place des pratiques spécifiques pour les attirer et les fidéliser (Stahl *et al*., 2007 ; Martin, 2014). Néanmoins, l'expérience montre que les talents répondent différemment à ces pratiques (Chabault *et al*., 2012). A titre

d'illustration, les salariés, effectuant une évaluation dans l'équité de rémunération, des promotions et des autres récompenses, adoptent des comportements différents selon leur perception de la justice.
Pourtant, la littérature sur le management des talents aborde peu la perception de la justice organisationnelle (Gelens *et al*., 2013, 2014), alors que cette dernière a été montrée comme ayant une influence importante sur l'intention de rester (Bies et Shapiro, 1988 ; Schwepker, 2001). Par ailleurs, des différences dans les attitudes des hommes et des femmes, suivant leur perception de la justice organisationnelle, ont été observées (Nurse et Denvonish, 2007 ; Jepsen et Rodwell, 2012). Néanmoins, à notre connaissance, aucune étude n'a cherché à expliquer l'impact différencié selon le sexe de la justice organisationnelle, sur l'intention de rester des travailleurs considérés comme des talents. L'intention de rester permet ici de connaître « *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). Price (2001) propose un modèle théorique des principaux déterminants de l'intention de rester des salariés liés à l'environnement externe, à des dimensions individuelles et à des spécificités organisationnelles. Dans ce cadre, l'engagement organisationnel est considéré comme une variable médiatrice de l'intention de rester des salariés.

Cette recherche vise donc à mesurer l'impact différencié selon le sexe de la justice organisationnelle, sur l'intention de rester des travailleurs considérés comme des talents, via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. A ce titre, elle contribue à la littérature théorique et managériale de plusieurs façons. Premièrement, en se focalisant sur l'impact différencié selon le sexe, nous proposons un prolongement des travaux déjà existants concernant le lien entre justice organisationnelle, talents et intention de rester. Deuxièmement, nous effectuons un test empirique du modèle de Price qui utilise l'engagement comme variable médiatrice dans un contexte d'analyse différenciée selon le sexe. Troisièmement, cette recherche doit permettre aux professionnels du management des ressources humaines d'identifier les leviers de fidélisation d'une population (les talents), de plus en plus rare et difficilement imitable, considérée comme fortement créatrice de valeur ajoutée pour les organisations. Pour ce faire, nous présentons le cadre théorique de cette recherche avec une mise en perspective du management des femmes talentueuses et de la littérature relative à la justice organisationnelle et à ses impacts en termes de comportement au travail. Les aspects méthodologiques sont détaillés, dans une seconde partie, à travers une étude quantitative conduite auprès de 220 talents. Enfin, nous exposons les résultats de cette recherche avant de discuter ses principaux apports et limites.

# 1. Management des femmes talentueuses et justice organisationnelle : enjeu majeur de la performance de l'entreprise

Les talents sont synonymes de contributeurs majeurs à la stratégie d'une organisation (Barney, 1991, 2001 ; Boudreau, 2010 ; Boudreau et Ramstad, 2007 ; Dejoux et Thévenet, 2012). Le management des talents peut donc être envisagé comme un management différenciant des salariés selon leur potentiel à contribuer à l'avantage concurrentiel d'une organisation (Gelens *et al*., 2013). Il apparaît donc d'autant plus important d'identifier les leviers de leur sentiment de justice perçue afin de les fidéliser à l'organisation.

## 1.1. Management des femmes talentueuses

Le management des talents est généralement dépeint comme une activité neutre et normative où les plus prometteurs auraient les meilleures chances de réussir (Swailes, 2013). Pourtant, la nature genrée des organisations conduit à la prédominance des normes et valeurs masculines et a pour conséquence une identification plus faible des femmes talentueuses (Warren, 2009 ; Swailes, 2013). Le leadership est un élément important dans l'identification des talents, or il a plutôt été décrit selon des termes principalement masculins (Billing et Alvesson, 2000) et cette image acceptée du leadership contribue à la problématique de l'avancée des femmes dans le monde de l'entreprise. Les organisations doivent donc veiller à ne pas introduire une conception fortement genrée quand elles sont à la recherche de talents et qu'elles développent des pratiques de management des talents (Warren, 2009 ; Swailes, 2013).
Un autre problème, affectant la reconnaissance du talent des femmes, est que ce dernier est habituellement recherché dans un contexte d'emploi permanent à temps plein et impliquant de longues heures de travail. Or, les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel (Guggemos et Vidalenc, 2014).
Au regard des éléments qui viennent d'être cités, les femmes talentueuses seraient d'autant plus conscientes des enjeux liés à l'équité des décisions managériales. Elles perçoivent, en effet, que les critères retenus dans l'allocation des ressources ne sont de toute façon pas équitables, puisque les

organisations posent encore le principe masculin comme hégémonique dans les comportements valorisés pour réussir sa carrière (Ely et Padavic, 2007).

### 1.2. Justice organisationnelle et intention de rester

La littérature sur la justice organisationnelle met en avant trois formes de justice perçue : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Certains auteurs ne reconnaissent que les deux premières (Aryee et Chay, 2001; Harris *et al*., 2007; Posthuma *et al*., 2007), positionnement que nous retenons ici. La justice interactionnelle semble en effet d'une importance moindre pour prédire l'intention de rester (Ramamoorthy et Flood, 2004).

Le concept de justice distributive est basé sur les travaux d'Adams (1963, 1965) et sa théorie de l'équité. Cette forme de justice est centrée sur le résultat obtenu (Homans, 1961). Selon Adams (1963, 1965), l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui afin de déterminer s'il y a de la justice. Une allocation équitable des ressources agit sur le sentiment de confiance et de satisfaction des salariés en direction de leur employeur (Lambert *et al*., 2010). Ainsi, la justice distributive est la dimension qui prédit le mieux l'intention de rester (Behson, 2011; Cole *et al*., 2010 ; Jegers *et al*., 2012 ; Poon, 2012).

La justice distributive n'est, pour autant, pas suffisante pour restituer la complexité des sentiments de justice qui prennent également en considération les moyens utilisés pour acquérir des résultats (Rawls, 1987). Ainsi, la justice procédurale analyse les politiques, les procédures, les critères par lesquels un résultat est distribué (Leventhal, 1976, 1980). La justice procédurale ne prend pas en compte les résultats (qui renvoient davantage à la justice distributive), mais bien le processus débouchant sur l'allocation des ressources (Aryee et Chay, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al*., 2001; Fulford, 2005; Jegers et al., 2012; Johnson et de Coninck, 2009 ; Lambert *et al*., 2010 ; Poon, 2012). Ainsi, les procédures visant à donner aux salariés la possibilité de s'impliquer dans les processus de distributions des ressources auraient des effets positifs sur leur engagement envers l'organisation. La justice procédurale est donc positivement liée à l'intention de rester des salariés (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt *et al*., 2001 ; Ramamoorthy et Flood, 2004 ; Behson, 2011).

Les recherches ont montré que les femmes sont plus sensibles aux processus tandis que les hommes s'intéressent davantage aux résultats (Sweeney et McFarlin, 1997 ; Simpson et Kaminski, 2007). Comme l'ont montré Sweeney et Mc Farlin (1997), les femmes accepteraient plus facilement que les hommes l'injustice salariale, sans doute du fait que les femmes se comparent aux autres femmes et non à leurs collègues masculins qui occupent une fonction équivalente (Greenberg, 2002). Les femmes managers ressentent, quant à elles, le besoin de se distancer des autres femmes et des rôles traditionnellement attribués aux femmes (Billing, 2011).

## 2. Les déterminants de l'intention de rester

La littérature montre qu'il existe plusieurs déterminants de l'intention de rester et ces derniers peuvent être regroupés en trois catégories : 1- les déterminants individuels, 2- les déterminants organisationnels et 3- les déterminants externes. Cette section se concentre uniquement sur les déterminants étudiés dans le cadre de la présente étude.

### 2.1. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un déterminant de nature individuel qui a été fréquemment étudié en lien avec l'intention de rester. Il correspond au degré d'attachement des salariés envers leur entreprise (Porter *et al*., 1974 ; Allen et Meyer, 1990, Colquitt *et al*., 2001). Une hausse de l'engagement organisationnel s'accompagne d'une augmentation de l'intention de rester (Cotton et Tuttle, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Mor Barak *et al*., 2001 ; Griffeth *et al*., 2000 ; Simons et Roberson, 2003).

Allen et Meyer (1990) indiquent que l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Dans le cadre de cette recherche, l'engagement affectif est la seule dimension mesurée puisqu'il s'agit de la principale dimension de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990).

L'engagement affectif est considéré comme une variable médiatrice, en ce sens que la justice organisationnelle affecte positivement l'intention de rester via l'engagement affectif (Ramamoorthy et Flood, 2004 ; Poon, 2012). Dans cette perspective, l'impact différencié du sexe a été peu étudié.

## 2.2. Le sexe

Les recherches ne convergent pas sur l'influence du sexe sur l'intention de rester des salariés (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth *et al*., 2000 ; Mor Barak *et al*., 2001 ; Kim, 2005 ; Harris et al., 2007 ; Haar et Spell, 2009). En effet, si les femmes quittaient autrefois le marché du travail pour assurer la gestion des tâches domestiques, elles quittent désormais leur emploi pour des raisons similaires à celles des hommes (Griffeth *et al.*, 2000). S'il n'existe aucune différence significative concernant l'intention de quitter sans perspective concrète d'emploi, il apparaît en revanche que le fait de quitter l'organisation pour prendre un autre poste est corrélé au sexe de l'individu (Lee, 2012). Ainsi, les femmes quittent davantage leur emploi lorsqu'elles sont assurées d'en avoir obtenu un autre ou pour des raisons familiales.

## 2.3. Les autres déterminants

Plusieurs déterminants individuels de l'intention de rester sont abordés dans la littérature :

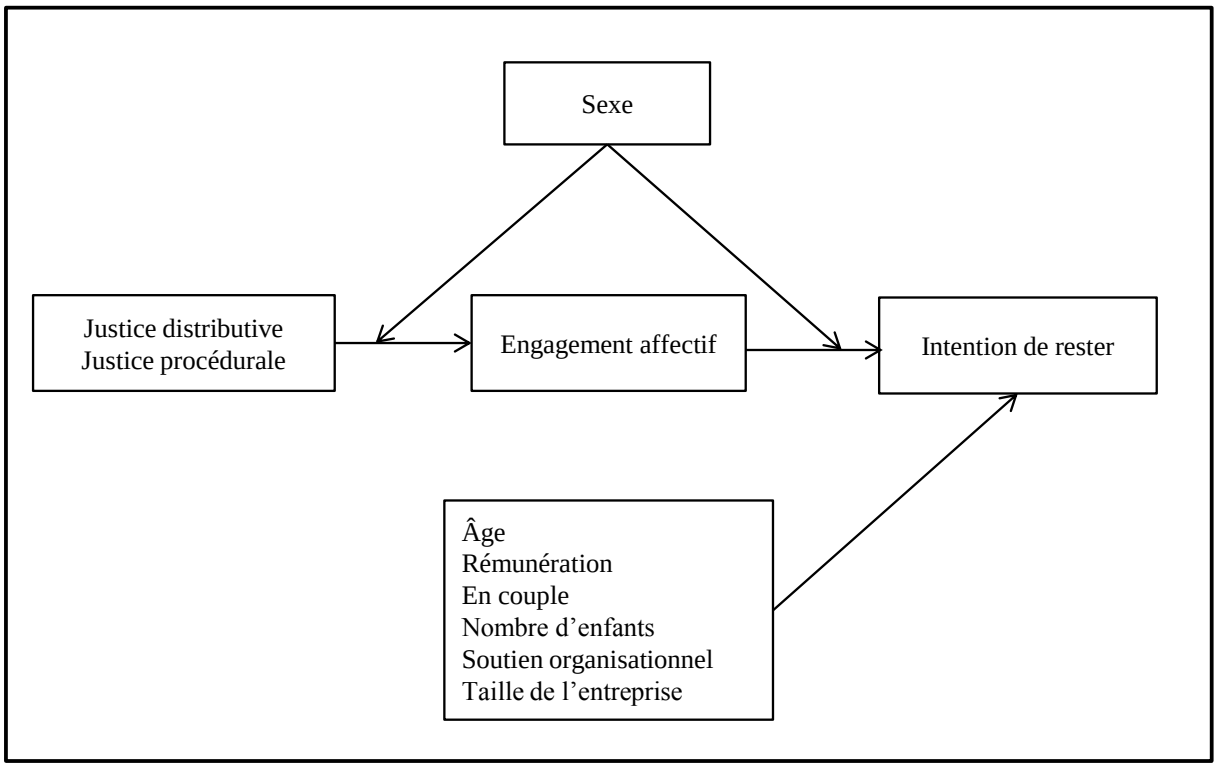
- **l'âge :** les salariés plus âgés ont une intention de rester plus forte (Mor Barak et al., 2001 ; Harris et al., 2007; Lambert et al., 2010; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2005). Les salariés plus âgés auraient davantage d'attaches économiques à leur entreprise que les plus jeunes. D'autres recherches montrent que l'âge n'a aucun lien significatif avec l'intention de rester (Aryee et Chay, 2001; Kim, 2005; Nadiri et Tanova, 2010) ;
- **la rémunération:** il existe une relation positive entre la rémunération et l'intention de rester (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth *et al*., 2000 ; Mor Barak *et al*., 2001). Les auteurs expliquent qu'une rémunération élevée diminuerait la probabilité de trouver un autre emploi mieux rémunéré. D'autres études concluent qu'il n'existe aucun lien significatif entre la rémunération et l'intention de quitter (Abraham *et al*., 2008) ;
- **la situation familiale :** les salariés mariés sont moins amenés à quitter leur entreprise que ceux qui ne le sont pas (Cotton et Tuttle, 1986 ; Lincoln et Kalleberg, 1996 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2004). A contrario, Mor Barak *et al*. (2001) rapportent que le statut matrimonial n'a pas de relation significative avec l'intention de rester. Dans la même perspective, Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth *et al*. (2000) montrent qu'une relation positive existe entre le nombre d'enfants et l'intention de rester ;
- **le soutien organisationnel perçu :** la perception de soutien organisationnel augmente l'intention de rester des salariés (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Johnson et DeConinck, 2009 ; Dawley *et al*., 2010). En effet, le soutien organisationnel apporte un sentiment d'appartenance, de confiance et d'engagement envers l'entreprise (Rhoades et Eisenberger, 2002). Les salariés soutenus resteraient donc davantage dans l'organisation puisqu'ils se sentiraient redevables envers leur organisation ;
- **la taille de l'entreprise :** les études rapportent que la taille de l'organisation influence l'intention de rester (Evans et Leighton, 1989 ; Lincoln et Kalleberg, 1996 ; Delery *et al*., 2000 ; Haines III *et al*., 2010).

**Modèle de recherche et hypothèse de recherche**

Les relations entre justice organisationnelle et intention de rester des salariés ont été étudiées dans la littérature (Kickul *et al*., 2002 ; Li et Bagger, 2012), certaines recherches considérant que l'engagement organisationnel est une variable médiatrice de ces relations (Ramamoorthy et Flood, 2004 ; Poon, 2012). Dans le prolongement de ces travaux, nous proposons d'aborder cette relation en introduisant le sexe et le talent. Dès lors, l'objectif général de cette recherche est d'étudier l'impact différencié selon le sexe de la justice organisationnelle, sur l'intention de rester des talents, via l'effet médiateur de l'engagement affectif. Plus précisément, la justice distributive et la justice procédurale expliquent l'intention de rester des talents via l'engagement affectif. L'engagement affectif est une variable intermédiaire dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de rester. En effet, notre modèle postule que la justice distributive et la justice procédurale n'affectent pas directement l'intention des rester des talents. Elles influencent plutôt l'engagement affectif qui explique ensuite l'intention de rester. Notre modèle conceptuel est dérivé en partie du modèle de Price (2001). Enfin, le modèle postule que l'ensemble de ces relations sont modérées selon le sexe des talents en présence.

En s'inspirant de la littérature recensée précédemment, la figure 1 présente le modèle conceptuel de la recherche.

**Figure 1 : Modèle différencié selon le sexe du lien entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement affectif**




En conséquence, les deux hypothèses générales de recherche suivantes sont formulées :
Hypothèse 1 : la justice distributive et la justice procédurale influencent de façon différenciée selon le sexe l'intention de rester des talents.
Hypothèse 2 : l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de rester des talents.

## 3. Méthodologie de recherche

### Données :

Les données utilisées pour tester les hypothèses de recherche proviennent d'une enquête menée auprès d'un échantillon de talents œuvrant dans des organisations de la Région Centre Val de Loire. La population à l'étude est composée de talents identifiés par des entreprises de la région ainsi que des gradués de l'École Supérieure de Commerce et de Management (ESCEM) de Tours et de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Tours diplômés depuis plus de 5 ans et qui travaillent dans les entreprises de la région. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique via la plateforme web sécurisée « *LimeSurvey* ». Les talents étaient sollicités par email et répondaient sur une base volontaire. Les données ont été collectées de novembre 2014 à janvier 2015. Au total, 520 talents ont été sollicités à participer à l'étude. De ces 520 talents, 220 questionnaires électroniques exploitables ont été complétés pour un taux de réponse de 43 %.

### Mesures :

Inspirée de l'instrument « *Staying or Leaving Index* » développé par Bluedorn (1982), l'intention de rester a été mesurée sur une échelle continue. Les participants devaient répondre à la question suivante : « S'il ne tenait qu'à vous, quelle serait la probabilité que vous restiez chez votre employeur actuel d'ici un an ? » en utilisant une échelle allant de 0 à 100 où 0 indique une probabilité quasi nulle et 100 une extrêmement forte probabilité. Les répondants devaient ainsi indiquer leur intention de rester chez leur employeur actuel. Cette pratique est courante dans la littérature portant sur le turnover puisque l'intention de rester est un indicateur important de ce dernier. En effet, Zimmerman et Darnold (2009) indiquent

qu'elle serait l'étape préalable au départ du salarié.

Le sexe est mesuré par la variable dichotomique femme où les talents de sexe féminin sont codés 1 et ceux de sexe masculin sont codés 0.

La justice distributive est mesurée à l'aide des quatre items suivants inspirés par le modèle de Leventhal (1980) : 1- « Ce que je reçois de l'entreprise correspond à ce que j'apporte à mon entreprise », 2- « La rémunération que je reçois correspond aux efforts que je fais dans mon travail », 3- « En général, tout ce que je reçois en lien avec mon emploi actuel est le reflet de ma contribution », 4- « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance ». Pour chacun de ces items, les talents devaient indiqués leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancres où 1- réfère à « tout à fait en désaccord », … 7- « tout à fait en accord ». La moyenne des items est utilisée pour donner une variable continue. L'échelle de la variable justice distributive présente une excellente consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach (α = 0,915).
La justice procédurale est inspirée des modèles de Leventhal (1980) et Thibault et Walker (1975) et est mesurée par les quatre énoncés suivant : 1- « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne », 2- « Les processus de décision sont biaisés dans mon entreprise », 3- « Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous », 4- « Les processus de décision sont basés sur une information de qualité ». L'échelle de Likert à sept ancres où 1- réfère à « tout à fait en désaccord », … 7- « tout à fait en accord » a été utilisées pour mesurer le niveau d'accord des répondants avec chacun des énoncés. Le score de l'énoncé de l'item 2 a été renversé puisque ce dernier était formulé de façon négative. La moyenne des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable continue. La consistance interne de l'échelle de mesure de la justice procédurale est très forte, tel que l'indique l'alpha de Cronbach (α = 0,873).
L'engagement affectif a été mesuré par l'index proposé par Allen et Meyer (1990). Les talents devaient indiquer leur niveau d'accord avec les six items suivants : 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon entreprise actuelle », 2- « Mon employeur actuel représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à mon entreprise actuelle », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à mon entreprise actuelle », 5- « Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille chez mon employeur actuel » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de mon employeur actuel comme si c'était les miens ». Une échelle de type Likert à sept ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », … 7- « tout à fait en accord » a été utilisée pour mesurer le niveau d'accord pour chaque item. Les scores aux items 4 et 5 ont été renversés puisqu'ils étaient formulés négativement. La moyenne de l'ensemble des items a ensuite été calculée pour donner une échelle continue. L'alpha de Cronbach (α = 0,883) obtenu indique une très forte consistance interne de la mesure.

Afin d'isoler statistiquement l'impact de la justice organisationnelle sur l'intention de rester selon le sexe, plusieurs variables de contrôle sont retenues dont l'âge, la rémunération, la situation familiale, le soutien organisationnel perçu et la taille de l'entreprise. L'**âge** est mesuré en années sur une échelle continue. La rémunération correspond à la rémunération annuelle brute du répondant et est mesurée sur une échelle ordinale à huit ancres où 1- correspond à moins de 30 000 €, 2- de 30 000 à moins de 45 000 €, 3- de 45 000 à moins de 60 000 €, 4- de 60 000 à moins de 75 000 €, 5- de 75 000 à moins de 90 000 €, 6- de 90 000 à moins de 105 000 €, 7- de 105 000 à moins de 120 000 €, et 8 - 120 000 € et plus. La situation familiale est mesurée par deux variables de contrôle. La première en couple est codée 1 si le répondant indique la présence d'un conjoint et 0 autrement. La seconde variable nombre d'enfants mesure le nombre d'enfants vivant au foyer du répondant. La mesure du soutien organisationnel est inspirée du questionnaire d'Eisenberger *et al*. (2002). Il a été mesuré à l'aide des trois items suivants : 1- « Mon employeur actuel soutient ses employés », 2- « Mon employeur actuel me fournit les outils (matériels, etc.) nécessaires pour que je performe », et 3- « Mon employeur actuel prend en compte les besoins personnels de ses employés ». Les participants répondent en fonction d'une échelle de Likert à 7 ancres où 1- réfère à tout à fait en désaccord, … 7- tout à fait en accord. La moyenne des trois items a été calculée pour obtenir une variable continue. L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure indique une forte consistance interne (α de Cronbach = 0,834). Enfin, la taille de l'entreprise a été mesurée sur une échelle ordinale où 1- indique moins de 20 salariés, 2- de 20 à moins de 100 salariés, 3- de 100 à moins de 200 salariés, 4- de 200 à moins de 500 salariés, et 5- 500 salariés et plus. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables de l'étude.

**Tableau 1 : Statistiques Descriptives des variables à l'étude**

| | Moyenne | Écart-type | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sexe (femme) | 0,459 | 0,499 | 0,00 | 1,00 |
| Intention de rester | 71,632 | 32,440 | 0,00 | 100,00 |
| Engagement affectif | 4,733 | 1,395 | 1,00 | 7,00 |
| Justice distributive | 4,216 | 1,621 | 1,00 | 7,00 |
| Justice procédurale | 4,178 | 1,551 | 1,00 | 7,00 |
| Âge | 39,377 | 9,226 | 22,00 | 62,00 |
| Rémunération | 2,891 | 1,347 | 1,00 | 8,00 |
| En couple | 0,836 | 0,371 | 0,00 | 1,00 |
| Nombre d'enfants | 1,173 | 1,130 | 0,00 | 4,00 |
| Soutien organisationnel | 4,456 | 1,505 | 1,00 | 7,00 |
| Taille de l'entreprise | 4,036 | 1,364 | 1,00 | 5,00 |

N valide (listwise) = 220

Le tableau 1 révèle que l'échantillon de talents est composé par près de 46 % de femmes (µ=0,459). L'ensemble des répondants ont une forte intention de rester chez leur employeur actuel (µ=71,632). La moyenne de l'engagement affectif révèle que les répondants s'estiment « un peu en accord » avec les différents items associés à un haut niveau d'engagement. Autrement dit, les talents expriment en moyenne (µ=4,733) un niveau d'engagement affectif modéré (4,733 sur 7). Pour leur part, les moyennes des variables justice distributive (µ=4,216) et justice procédurale (µ=4,178) révèlent que les répondants sont entre « un peu en accord » et « assez en accord » avec l'ensemble des items. Il semble donc qu'en moyenne les talents perçoivent légèrement plus de justice distributive que de justice procédurale. Les résultats du tableau 1 révèlent que les participants ont en moyenne légèrement plus de 39 ans (µ=39,377). La moyenne de la rémunération annuelle brute des répondants se situe entre 45 000 à moins de 60 000 € (µ=2,891). Près de 84 % des répondants rapportent avoir un conjoint (µ=0,836) et ont en moyenne légèrement moins de deux enfants vivant au foyer (µ=1,173). Pour sa part, la moyenne de la variable soutien organisationnel (µ=4,456) indique que les talents sont entre « un peu en accord » et « assez en accord » avec l'ensemble des items. Il semble donc qu'en moyenne les participants considèrent que l'entreprise les soutient de façon adéquate. Finalement, les talents ayant participé à l'étude travaillent en moyenne dans de grandes entreprises de 200 à moins de 500 salariés (µ=4,036).

## 4. Résultats

La Macro MEDIATE de Hayes (2013) est utilisée pour le traitement statistique des données. Cette macro repose sur des régressions linéaires, effectuées de manière automatisée, qui permettent de mesurer les effets totaux ainsi que les liens directs et indirects entre les variables tout en estimant aussi l'effet médiateur de l'engagement affectif et l'impact des variables de contrôle (Hayes, 2013). Ainsi, il est possible de vérifier si l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice entre la justice organisationnelle et l'intention de rester. Pour ce faire, cette procédure effectue deux régressions : une première sur l'engagement affectif et une seconde sur l'intention de rester. Afin qu'il existe une médiation totale, deux conditions doivent être réunies : 1- la justice distributive et la justice procédurale doivent être statistiquement associées à l'engagement affectif, et 2- la justice distributive et la justice procédurale lorsque régressées avec l'engagement affectif sur l'intention de rester ne doivent plus être statistiquement associées à l'intention de rester. D'ailleurs, la macro MEDIATE calcule un intervalle *Bootstrap* qui permet de tester directement l'effet de médiation. Lorsque cet intervalle comprend 0, l'effet de médiation n'est pas significatif (Hayes, 2013). De plus, lorsque seule la première condition est rencontrée et que l'intervalle *Bootstrap* comprend 0, l'effet de médiation est partiel. Afin de tester l'effet différencié selon le sexe de l'impact de la justice organisationnelle sur l'intention de rester, les analyses statistiques ont été effectuées séparément pour les femmes et pour les hommes. Le tableau 2 rapporte les résultats.

**Tableau 2: Régression de l'intention de rester selon le sexe (coefficients non standardisés)**

| | **Spécification 1** | | **Spécification 2** | |
|---|---|---|---|---|
| | **Femmes** | | **Hommes** | |
| | Engagement | Int. de rester | Engagement | Int. de rester |
| **Variables de contrôle** | | | | |
| Âge | -0,020 | -0,211 | 0,013 | 0,466 |
| Rémunération | 0,031 | 4,815 | -0,099 * | -1,595 |
| En couple | -0,188 | 0,127 | 0,330 | 13,295 |
| Nombre d'enfants | -0,142 | 1,417 | -0,006 | -2,205 |
| Soutien organisationnel | 0,283 * | 0,037 | 0,433 ** | 4,001 |
| Taille de l'entreprise | 0,106 | 0,416 | 0,138 * | 1,391 |
| Constante | 2,546 ** | 9,906 | 0,065 | 1,630 |
| **Variable médiatrice** | | | | |
| Engagement affectif | | 7,995 ** | | 2,669 |
| **Variables indépendantes** | | | | |
| Justice distributive | 0,197 * | 5,916 ** | 0,083 | 0,186 |
| Justice procédurale | 0,146 | -1,378 | 0,325 ** | 1,942 |
| $R^2$ (ajusté) | 0,441 | 0,278 | 0,707 | 0,115 |
| F | 10,842 ** | 5,268 ** | 36,517 ** | 2,710 ** |
| N | 101 | | 119 | |
| **Effet indirect via l'engagement** | **Justice distributive** | **Justice Procédurale** | **Justice distributive** | **Justice procédurale** |
| Intervalle de confiance | 0,025 à 4,232 | -0,196 à 3,747 | -0,173 à 1,368 | -0,817 à 3,513 |
| Effet | 1,571 | 1,169 | 0,221 | 0,868 |

* p <0,05 pour un test unilatéral ** p <0,01 pour un test unilatéral

La première spécification comprend d'abord la régression de la justice distributive et de la justice procédurale et des variables de contrôle sur l'engagement affectif suivi d'une régression impliquant la justice distributive et la justice procédurale, l'engagement affectif et les variables de contrôle sur l'intention de rester, et ce pour les femmes talentueuses uniquement. Le tableau 2 indique que la justice distributive est associée positivement et significativement à l'engagement affectif des femmes ($p > 0,05$). Par contre, la justice procédurale n'est pas associée à l'engagement affectif des femmes talentueuses ($p > 0,05$). D'autre part, l'engagement affectif et la justice distributive font augmenter significativement l'intention de rester des femmes talentueuses ($p < 0,01$) alors que la justice procédurale n'est pas associée à leur intention de rester ($p > 0,05$). Ces résultats indiquent que chez les femmes talentueuses, la justice distributive a un double impact sur leur intention de rester. En effet, elle contribue à faire augmenter directement l'intention de rester des salariées et indirectement via son impact sur l'engagement affectif. La justice procédurale, pour sa part, n'est pas associée à l'engagement affectif et à l'intention de rester des femmes talentueuses ($p > 0,05$). L'intervalle de confiance pour la justice distributive confirme que l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice partielle dans la relation entre la justice distributive et l'intention de rester des femmes talentueuses.

La seconde spécification comprend les régressions pour les hommes talentueux. Les résultats du tableau 2 indiquent que la justice procédurale est associée positivement et significativement à l'engagement affectif des hommes ($p > 0,01$) alors que la justice distributive n'est pas associée à l'engagement affectif des hommes talentueux ($p > 0,05$). Par ailleurs, l'engagement affectif, la justice distributive et la justice procédurale ne sont pas liés significativement à l'intention de rester des hommes talentueux ($p < 0,05$). Ces résultats indiquent que, chez les hommes talentueux, la justice procédurale contribue à faire augmenter l'engagement affectif mais n'influence pas directement leur intention de rester ou indirectement puisque l'engagement n'est pas associé significativement à leur intention de

rester. Ainsi, chez les hommes talentueux, l'engagement affectif n'agit pas à titre de variable médiatrice entre la justice organisationnelle et l'intention de rester de ces derniers puisque les intervalles *Bootstraps* incluent 0 ce qui confirme l'absence d'effet de médiation de l'engagement affectif.

L'ensemble des résultats rapportés ci-dessus confirme la première hypothèse à l'effet que la justice organisationnelle influence de façon différenciée selon le sexe l'intention de rester des talents. Pour les femmes talentueuses, c'est uniquement la justice distributive qui contribue à faire augmenter directement et indirectement leur intention de rester. Pour les hommes talentueux, la justice distributive et la justice procédurale n'affectent pas leur intention de rester. Seule la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des hommes talentueux. Conséquemment, la seconde hypothèse qui stipule que l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice est partiellement confirmée, uniquement pour les femmes talentueuses.

## Discussion et conclusion

Le but de cette étude était d'analyser un échantillon de salariés talentueux afin de déterminer les différences existantes entre les attitudes des répondants hommes et femmes, suivant leur perception de justice organisationnelle. Il s'agissait, plus précisément, d'observer les impacts en termes d'intention de rester. En d'autres termes, nous nous inscrivons ici dans le prolongement des travaux de Gelens *et al*. (2013, 2014) et Swailes (2013).

La première hypothèse, selon laquelle la justice organisationnelle influence différemment l'intention de rester des talents hommes et femmes, se trouve confirmée. Alors que dans les recherches menées jusqu'ici (Sweeney et McFarlin, 1997), l'intention de rester des femmes salariées s'expliquait davantage par leur perception de la justice procédurale plus que distributive, notre étude montre que, pour les femmes talentueuses, c'est uniquement la justice distributive qui influence leur intention de rester. Sur ce point, nos résultats appuient le fait que les femmes talentueuses ne semblent pas se comparer, comme les autres salariées, à leurs homologues féminines uniquement mais elles semblent prendre comme référents les hommes identifiés comme talents. En effet, les talents, au sens où ils ont un rôle stratégique dans l'organisation, constituent un sous-groupe minoritaire de salariés aux compétences distinctives. Cela renforcerait donc la comparaison entre soi c'est-à-dire entre talents (Adams, 1963, 1965).

Notre étude montre que les femmes talentueuses privilégient la justice distributive au détriment de la justice procédurale. Il est vrai qu'elles ont subi une forte discrimination aux échelons hiérarchiques inférieurs, eu égard à la valorisation des valeurs et comportements masulins (Ely et Padavic, 2007 ; Billing, 2011). A titre d'illustration, les femmes sont souvent exclues des réseaux internes dans lesquels elles peuvent se faire connaître et obtenir des informations sur les processus de promotion (Liff et Ward, 2001). En dépit d'un niveau de performance évalué objectivement de façon similaire, les femmes sont généralement notées comme ayant un niveau de performance inférieur (Bauer et Baltes, 2002).

Les femmes parvenant à accéder à ces positions hiérarchiques élevées, font partie des salariés les plus performants et les plus engagés dans leur carrière (Konrad *et al*., 2000 ; Yap et Konrad, 2009) et attendent un traitement particulier de la part de leur entreprise.

Elles focalisent donc leurs attentes sur les rétributions et leur engagement envers l'organisation. Ces éléments favorisent le fait que les femmes talentueuses seraient plus sensibles à l'équité perçue dans les résultats, soit la justice distributive.

La seconde hypothèse, à savoir que l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de rester des talents, est seulement confirmée pour les femmes. Ramamoorthy et Flood (2004) observent que la justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement affectif. En confirmant les travaux de Poon (2012), notre étude se distingue de ces résultats puisque la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des hommes talentueux mais n'influence pas leur intention de rester.

Les résultats empiriques de cette recherche peuvent guider les professionnels des ressources humaines dans les pratiques de fidélisation des femmes talentueuses. En effet, ils devront considérer un ensemble d'éléments importants dans l'élaboration de leurs pratiques à destination des salariés, et notamment de ceux considérés comme talentueux eu égard à leur valeur ajoutée pour l'organisation. A ce titre, notre recherche va dans le sens d'un intérêt grandissant pour la personnalisation des pratiques RH selon le sexe. Les entreprises qui s'attachent désormais à intégrer davantage de transparence dans leur processus de traitement des salariés ne doivent pas pour autant omettre l'équité dans l'allocation des ressources pour les femmes talentueuses. La loi française sur l'égalité salariale s'inscrirait finalement dans le sens de nos résultats.

La justice interactionnelle, une dimension de la justice organisationnelle, n'a pas été analysée dans cette recherche. L'impact de cette dimension sur l'intention de rester via l'engagement demeure inconnu. Les

études suivantes devraient porter attention à cette dimension. Par ailleurs, seulement l'engagement organisationnel a été testé comme variable médiatrice. Selon Price (2001), la satisfaction au travail agit également comme variable médiatrice dans la relation entre les dimensions de justice et l'intention de rester. Il pourrait donc être intéressant de considérer ces éléments pour de futures recherches.
Afin de prolonger les résultats de cette recherche, il apparaît également nécessaire d'étudier un échantillon plus important de femmes talentueuses, voire une catégorie spécifique. Par exemple, du point de vue méthodologique, une recherche qualitative par récits de vie, auprès de femmes dirigeantes, permettrait d'explorer leur cheminement de carrière et notamment l'évolution de leur perception de justice distributive et procédurale.

# Bibliographie

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.
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.
Bluedorn, A.C. (1982). « A unified model of turnover from organizations ». *Human relations*, 35(2), 135-153.
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.
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.
Dawley, D., Houghton, J. D., et Bucklew, N. S. (2010). « Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit ». *The Journal of Social Psychology, 150*(3), 238-257.
Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., et Ganster, M. L. (2000). « Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 39*(4), 625-645.
Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). « Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention ». *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
Evans, D. S., et Leighton, L. S. (1989). « Why do smaller firms pay less? ». *Journal of Human Resources*, 299-318.
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.
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.
Kickul J., Lester S.W., Finkl J. (2002), « Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 469-488.
Kim, S. (2005). « Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions ». *The American Review of Public Administration, 35*(2), 137-156.

Konrad, Alison M., Elizabeth Corrigall, Pamela Lieb and J. Edgar Ritchie Jr. 2000. "Sex Differences in Job Attribute Preferences among Managers and Business Students." *Group and Organization Management*, vol. 25, n°2, p. 108-131.
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.
Lee T. H. (2012), Gender Differences in Voluntary Turnover: Still a Paradox? *International Business Research*, vol. 5, n°10, p. 19-28.
Lee, W. J., Phelps, J. R., et Beto, D. R. (2009). « Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study ». *Fed. Probation, 73*, 28.
Leventhal, G. (1976). « The distribution of rewards and resources in groups and organizations ». Dans L. Berkowitz et W. Walster (Eds.), « Advances in experimental social psychology »*, New York: Academic Press*, 9, 91-131.
Leventhal, G. (1980). « What should be done with equity theory ». Dans 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,* vol. 86, n°3, p. 425-445.
Li, A., & Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. Journal of Applied Social Psychology, 42, 624-645.
Liff, S., and Ward, K. (2001), Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions, *Gender Work and Organization*, vol. 8, p. 19-36.
Lincoln, J. R. et Kalleberg, A.I. (1996). « Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants ». *Indus. & Lab. Rel. Rev., 50*(1), 39.
Martin P. (2014), La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 3, n°93, p. 18-31.
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.
Nurse L., Denvonish D. (2007), Grievance management and its links to workplace Justice, *Employee Relations*, vol. 29, n°1, p. 89-109.
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.
Rawls J. (1987), Théorie de la justice, Paris, Seuil.
Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: a review of the literature ». *Journal of applied psychology, 87*(4), 698.
Schwepker, C. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Resea*rch, vol. 54, n°1, p. 39-52.
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.
Simpson, P.A. & Kaminski, M. (2007). Gender, organizational justice perceptions and union organizing, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19, n°1., p. 57-72
Sousa-Poza, A., et Henneberger, F. (2004). « Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study ». *Journal of Economic Issues*, 113-137.
Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P.M. (2007), 'Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain Their Talent pipeline,
Swailes S. (2013), The ethics of talent management, *Business Ethics: a European Review*, vol. 22, n°1, p. 32-46.

Sweeney P.D., McFarlin D.B. (1997), Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n°1, p. 83-98.
Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). « Procedural justice: A psychological analysis » : L. Erlbaum Associates.
Warren A.K. (2009), Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems, New York: Catalyst.
Yap M., Konrad A. M. (2009), Gender and racial differentials on promotions: is there a sticky floor, a mid-level bottleneck or a glass ceiling? *Relations Industrielles*, vol. 64, n°4, p. 593-619.
Zimmerman, R.D., Darnold, T.C. (2009). « The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model ». *Personnel Review*, 38(2), 142-158.

# LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET FINANCIERE DES SOCIETES COTEES FRANÇAISES

***Jocelyn HUSSER***
Maitre de Conférences
Université de Bordeaux
jocelynhusser@orange.fr

***Jean-Yves SAULQUIN***
ESCEM Campus de Tours
Professeur associé IAE de Poitiers
jeanyves.saulquin@orange.fr

***Résumé***

La recherche menée étudie l'impact de l'actionnariat salarié sur la performance sociale et sur la performance financière à partir de deux échantillons d'entreprises en France sur la période 2009 à 2011 (soit un total de 258 observations). La recherche menée présente l'originalité de mobiliser un score de performance sociale VIGEO. Le premier échantillon comprend l'ensemble des entreprises qui composent l'indice Euronext FAS IAS, le second est composé d'entreprises n'appartenant pas à l' indice FAS IAS, mais appartenant à l'indice Euronext SBF 120. Prenant appui sur la théorie des parties prenantes, la recherche teste 3 hypothèses : l'actionnariat salarié est un « marqueur » de performance sociale, l'actionnariat salarié entraîne une performance financière plus élevée, le score de performance sociale est positivement associé à une performance financière plus forte. Nous trouvons que la moyenne de la performance sociale des entreprises de l'indice IAS est significativement supérieure à celle des entreprises n'appartenant pas à l'indice IAS pour les années 2009 à 2011. Les modèles issus du MTB, du TSR et du ROE nous permettent de conclure à la corrélation entre la performance sociale et la performance financière pour les entreprises appartenant à l'indice FAS IAS.

***Mots clés***

Actionnariat salarié, performance sociale, performance financière

## Introduction

En France, l'actionnariat salarié s'affiche comme une pratique socialement responsable. Il permet de diversifier la propriété du capital, mais permet-il pour autant d'améliorer les résultats ?
Avec cet article, nous souhaitons questionner les effets supposés positifs de l'actionnariat salarié sur la performance sociale et financière. A l'instar de nombreux auteurs (Freeman, 1984 ; Ullman, 1985 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), nous privilégions ainsi l'hypothèse de l'impact social ou du bon management social des parties prenantes qui permet d'améliorer au final la performance financière de l'entreprise (Preston et O'Bannon, 1997).
De nombreux travaux ont tenté d'établir que certaines pratiques socialement responsables étaient des facteurs de performance financière. Les chercheurs ont tenté de clarifier cette question, mais la nature de la relation n'est pas clairement établie (Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitsky et al, 2003 ; Allouche et al, 2004). Pour Le Louarn et Wils (2001), les pratiques sociales vont d'abord produire des résultats directs sur la performance sociale et par suite influencer les autres aspects, dont la performance financière.

Qu'en est-il du cas particulier de l'actionnariat salarié ? Peu d'études ont été menées à son sujet et il reste une pratique managériale mal appréhendée au plan scientifique et empirique (Poulain-Rhem, 2007). De nombreuses hypothèses ont été avancées sur les avantages supposés de l'actionnariat salarié. Est-il un facteur propice à la coopération des salariés, à l'engagement individuel, à la sensibilisation aux enjeux économiques ? La question pour le manager est de savoir si cet investissement social permet d'obtenir plus de profit.
L'actionnariat salarié confère un statut social spécifique : celui de salarié et celui de propriétaire d'une fraction du capital de l'entreprise. Il recouvre de nombreuses situations (Dondi, 1992) mais nous n'envisageons dans notre étude que le cas le plus répandu, celui de la détention d'actions.
Cette pratique confère aux salariés des droits (participation aux assemblées, droit d'information, droit de vote, droit d'agir en justice) qui leur permettent de sauvegarder leurs intérêts, mais encore de contrôler, quand ils participent au Conseil d'administration, les décisions stratégiques et le comportement des dirigeants.
Desbrières (2002) souligne que « l'actionnariat salarié contraint les salariés à investir tout ou partie de leur richesse dans l'entreprise, alors qu'ils y ont déjà placé leur capital humain ». Dans cette perspective, l'entreprise doit à la fois maintenir son avantage compétitif et préserver la valeur de ce capital humain.
L'actionnariat salarié traduit cette volonté d'associer les salariés à la performance financière de l'entreprise et de stimuler leurs efforts. Cette pratique renforcerait la confiance des dirigeants et des salariés dans l'avenir de leur entreprise (Charreaux et Desbrières, 1998).
Pour Hollandts et Aubert (2011), l'actionnariat salarié a connu un développement important depuis ces vingt dernières années. Il répond à une préoccupation de management plus éthique et de long terme, couplée à la volonté de délivrer des messages RH très forts à l'occasion des plans d'actionnariat salarié (Réthoré, 2011). Les salariés constituent désormais des actionnaires de référence dans le capital des entreprises. Dans ce contexte, la loi du 30 décembre 2006 garantit la représentation des actionnaires salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées. Par ailleurs, le 4 décembre 2006, Euronext et la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés (FAS) ont lancé le premier indice au monde sur l'actionnariat salarié : Euronext FAS IAS. Ce nouvel indice permet de mesurer les performances des entreprises dotées d'un actionnariat salarié significatif. L'indice est composé de l'ensemble des valeurs de l'indice SBF 250 ayant 3 % au moins du capital en actions qui est détenu par plus d'un quart des salariés. La FAS estime qu'il y a actuellement en France 3 millions d'actionnaires salariés pour un montant total investi de 30 milliards d'euros.
Des auteurs perçoivent l'actionnariat salarié comme le moyen d'obtenir une véritable gouvernance partenariale avec des co-entrepreneurs (Hirigoyen, 1997 ; Chassagnon et Hollandts, 2014).
La théorie des parties prenantes permet d'envisager l'actionnariat salarié comme une réponse à certaines attentes des salariés (Freeman, 1984). La théorie des parties prenantes est enracinée dans le contractualisme et tente d'articuler logique économique et équité sociale. Pour Cazal (2011), cette théorie séduisante relève de conceptions libérales et reste soucieuse d'ancrage managérial et s'en remet au bon vouloir des entreprises. Dès lors, un courant de recherche instrumental véhicule l'idée selon laquelle les entreprises qui gèrent leurs parties prenantes sont plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance. Une autre approche, de nature éthique, insiste sur les obligations morales de la firme et sur les manières de les assumer, sans pour autant nier l'intérêt qu'elle porte aux objectifs de performance financière (Damak Ayadi et Pesqueux, 2003). En définitive, les logiques d'actions sous-jacentes font de la performance financière un facteur de primauté.

Notre article suit le plan suivant. La première section présente le cadre théorique de la recherche. La seconde partie décrit les hypothèses, la méthodologie de l'étude menée, l'échantillon, les équations et les variables utilisées. Enfin, dans la dernière partie, la recherche met en perspective les résultats obtenus avant de conclure.

# 1. Approche théorique de la recherche

## L'actionnariat salarié et la performance sociale

Si de nombreux travaux ont tenté de détecter des pratiques performantes, soit dans une approche universelle (qui postule une relation directe entre une pratique prise isolément ou une combinaison de pratiques et la performance), soit dans une approche contingente (qui prône la cohérence des pratiques avec la stratégie), peu de recherches portent sur l'actionnariat salarié (Poulain-Rhem et

Lepers, 2013).
Les décideurs ont pris la mesure des enjeux de la performance sociale, et il semble que l'actionnariat salarié puisse améliorer la performance sociale. Une récente étude portant sur un échantillon de 2930 entreprises d'au moins 20 salariés (Benhamou et Diaye, 2011) rapporte que l'actionnariat salarié influence positivement le comportement des salariés. Il renforcerait l'efficacité d'autres formes participatives, comme le dialogue social et la participation des salariés aux instances décisionnelles.
Ceci signifie que l'actionnariat salarié devient un vecteur de performance sociale quand il s'accompagne de pratiques sociales favorisant l'implication (autonomie et participation à la décision).
L'étude précitée montre encore que la présence d'une association ou d'un club d'actionnaires salariés a des effets positifs sur la performance sociale. Ceci s'expliquerait par le rôle sécurisant en matière de relais d'information, de consultation et de conseil joué auprès des adhérents.

Cette recherche nous rappelle que les formes d'incitation non monétaires (comme la participation aux décisions) ont un impact tout aussi important, voire parfois plus fort, que les incitations financières.
Dans de précédentes recherches (Saulquin, 2000 ; Fray et Saulquin, 2004) nous avons pu vérifier que la performance sociale des organisations tenait largement à l'implication des salariés. Pour ce faire, les individus ont besoin d'être confortés dans leur caractère distinctif et dans leur utilité. Etre concerné est la forme de reconnaissance la plus revendiquée (Saulquin et Malherbe, 2006).
Raad (2001) constate lui aussi que l'actionnariat salarié, isolé d'autres pratiques RH, aurait peu d'effets sur la performance ; il souligne que « pour tirer le meilleur parti de cette pratique, elle doit s'insérer dans un 'système' de pratiques de GRH cohérentes, au service de la performance de l'entreprise ». L'auteur cite notamment les travaux de Pugh et al (2000) montrant que des avantages associés à l'actionnariat salarié (comme la participation à la décision) permet d'exercer une pression sur les dirigeants pour qu'ils maximisent la richesse des actionnaires et on observerait par suite une meilleure performance organisationnelle. A l'inverse, faute de pouvoir de décision, les actionnaires salariés pourraient s'aligner sur les intérêts des dirigeants pour sécuriser leur emploi, ce qui permettrait à des dirigeants incompétents de s'enraciner et pourrait nuire à la performance.

Nous chercherons à savoir si l'actionnariat salarié est associé à la performance sociale, tel un marqueur combiné à d'autres dispositifs. Nous suggérons que si l'entreprise développe l'actionnariat salarié, c'est qu'elle a une sensibilité sociale et qu'elle a mis en œuvre un ensemble de pratiques qui améliorent sa performance sociale.

## L'actionnariat salarié et la performance financière

Dans une synthèse de la littérature portant sur 141 études et 235 résultats mesurant la performance de l'entreprise, Allouche et al (2004) notent que les entreprises qui mettent en place un système de partage des bénéfices ont des résultats supérieurs du point de vue de la performance commerciale (volume d'affaires) tandis que la relation entre l'actionnariat salarié et la productivité au travail est tantôt positive (Conte et Svejnar, 1988 ; Vaughan et Withehead, 1992), tantôt négative selon les études. Pour expliquer cet impact négatif, les auteurs avancent que l'actionnariat salarié doit être accompagné de changements organisationnels et notamment la participation à la décision pour obtenir de meilleurs résultats. Certaines recherches montrent ainsi que c'est l'ancienneté du système de partage qui influence la relation positive en raison du temps d'apprentissage nécessaire aux salariés (Brammer et Millington, 2008). D'autres recherches montrent que le caractère incitatif de l'actionnariat salarié sur le comportement des salariés est renforcé si l'octroi d'actions est lié à la réalisation d'objectifs individuels (ou par équipe) fixés en concertation avec les bénéficiaires (Desbrières, 2002).
Les résultats des travaux de Poulain-Rhem (2007) puis Poulain Rhem et Lepers (2013), assez tranchés, contredisent les postulats théoriques relatifs aux effets des politiques d'actionnariat salarié sur la performance financière et la création de valeur actionnariale. Ils semblent contredire le sens des études empiriques qui identifient une performance boursière supérieure sur le moyen et long terme des entreprises avec actionnariat salarié (Mehran, 1995), tout comme celles, mais dans une moindre mesure, qui relèvent une réaction favorable des marchés à l'annonce de Employee Stock Ownership Plans, à l'instar de celle de Chang (1990) ou Davidson et Worell (1994). Mais ils sont cohérents avec d'autres études, à l'instar de celle de Trébucq (2002), sans nécessairement contredire celles qui relèvent un niveau supérieur de performance – évaluée certes sur la base de valeurs comptables – mais uniquement à des niveaux modérés d'actionnariat salarié (Dondi, 1992).
L'objet de cette étude est précisément d'approfondir davantage la relation entre actionnariat salarié et performance financière de façon longitudinale et de tester l'hypothèse de relation positive entre l'actionnariat salarié et la performance financière des entreprises cotées.

## Performance sociale et performance financière

Allant au-delà de la seule pratique de l'actionnariat salarié, de nombreuses études ont cherché à appréhender la nature de la relation entre performance sociale et performance financière, le sens de la relation et ce qui modère ou explique cette relation. Preston et O'Bannon (1997) proposent une typologie des études réalisées et des hypothèses théoriques explicatives sous-jacentes (tableau 1).

**Tableau 1** – Typologie et analyse des relations entre performance sociale et performance financière (Preston et O'Bannon, 1997)

| Sens de la relation | Positive | Négative |
|---|---|---|
| Performance sociale → Performance financière | Hypothèse de l'impact social ou du bon management social des parties prenantes | Hypothèse de l'arbitrage ou du coût financier du management social |
| Performance financière → Performance sociale | Hypothèse des fonds disponibles ou du slack organisationnel | Hypothèse de l'opportunisme managérial des dirigeants |
| Performance sociale <→ Performance financière | Synergie positive | Synergie négative |

Margolis, Elfenbein et Walsh (2007, 2009) soulignent que ce thème est l'un des plus discuté dans la littérature managériale, et il ressort de leur méta analyse portant sur 167 articles que les recherches réalisées tendent à prouver un lien faible ou non significatif entre performance sociale et performance financière.
D'autres auteurs ont montré l'existence d'interactions neutres (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Gond, 2001), voire de liens plus complexes (Barnett et Salomon, 2006). Pour certains auteurs encore, l'impact des pratiques sociales sur la performance dépend du degré de complémentarité ou de substituabilité entre certaines actions responsables (Cavaco et Crifo, 2010).
Une synthèse de Margolis et Walsh datant de 2003 montre que la relation est strictement positive dans 51 cas sur 122 études recensées et seulement négative dans 7 cas (elle est neutre ou mitigée dans les autres cas). Les auteurs identifient par ailleurs 15 études où la performance financière influence positivement la performance sociale.
De plus, Orlitsky, Schmidt et Rynes (2003), dans une méta-analyse de la littérature, montrent que la relation est positive dans une grande variété de secteurs d'activité. Cependant, une variance résiduelle élevée (supérieure à 75%), suggère l'influence de nombreuses variables modératrices. Ils mettent aussi en évidence que les mesures de performance sociale sont plus fortement corrélées avec les indicateurs comptables et financiers et que les indices de réputation sociale sont aussi fortement corrélés avec la performance financière.

# 2. Méthodologie de la recherche

## Les hypothèses de la recherche

En nous appuyant sur la revue de la littérature précédente, nous formulons les trois hypothèses suivantes :
***Hypothèse 1 :*** *les entreprises ayant un actionnariat salarié minimum (3% minimum du capital social détenu) ont un score de performance sociale plus élevé que les entreprises sans actionnariat salarié significatif*
***Hypothèse 2*** *: l'actionnariat salarié (3% minimum du capital social détenu) entraîne une performance financière plus élevée*
***Hypothèse 3*** *: le score de performance sociale est positivement et significativement corrélé à la performance financière*

## La mesure de la performance sociale

La mesure de la performance sociale dans les nombreux travaux sur ce thème repose sur une grande diversité d'indicateurs ou d'indices, ce qui rend difficile la comparabilité des études. Allouche et Laroche (2005) notent par ailleurs que les indices RSE utilisés par les agences de notation se focalisent sur les critères sociétaux et environnementaux en réduisant le poids des critères de gestion des ressources humaines. Nous avons le souci de ne pas tomber dans ce travers en utilisant un score purement RH.
L'agence de notation VIGEO a développé une méthodologie d'analyse robuste, articulée autour de 5 grands principes, visant à fournir des données fiables et à forte valeur ajoutée : une opposabilité des

critères d'évaluation, une contextualisation sectorielle, un chemin d'analyse rigoureux, une collecte d'informations multi sources traçables, des opinions argumentées. La performance des entreprises est notée sur 38 enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) regroupés dans 6 grands domaines, dont les ressources humaines.
35 secteurs d'activité sont analysés, et pour chacun, les enjeux sont contextualisés et pondérés en fonction du degré d'exposition des parties prenantes et des facteurs de risques ou d'avantages compétitifs qu'ils représentent pour l'entreprise.
Pour chaque enjeu, VIGEO questionne la stratégie et les processus managériaux et évalue :
- la pertinence des engagements (Politique) en examinant les politiques énoncées et leur contenu et en s'interrogeant sur leur portage au sein de l'entreprise,
- l'efficience de leur mise en œuvre (Déploiement) en examinant les moyens déployés, les budgets dédiés ainsi que leur périmètre d'application,
- la performance obtenue (Résultats) en analysant des indicateurs quantitatifs de performance ainsi que des allégations ou controverses émanant de parties prenantes.
VIGEO s'appuie sur une consultation systématique des entreprises d'une part, et de leurs parties prenantes (ONG, syndicats,…) d'autre part, avec un recours à plus de 250 indicateurs par entreprise.
Chaque question est notée sur une échelle de 0 à 100. Elle représente le niveau d'engagement de l'entreprise et le management du risque associé. Les points obtenus sont ensuite consolidés dans un ensemble de moyennes pondérées pour aboutir à un score global et un score par domaine.

Cet article mobilise le score de performance RH VIGEO (cf annexe 1) pour mesurer la performance sociale. L'agence de notation a construit ce score à partir de 3 axes, 9 critères et de nombreux indicateurs : le premier axe concerne la mobilisation et la participation des salariés, le second axe se focalise sur la formation et l'employabilité, le troisième axe se concentre sur la rémunération et les conditions de travail. Le score de performance RH VIGEO est calculé sur 100 points. L'actionnariat salarié n'est pas un item retenu dans le calcul de la performance sociale par VIGEO, mais les entreprises appartenant à l'échantillon Euronext FAS IAS font l'objet d'une notation de leur performance RH par VIGEO.

## La mesure de la performance financière

S'agissant de la performance financière, deux types de mesures, les unes basées sur des données du marché et les autres sur des données comptables expriment la performance financière (Mc Guire et al, 1986). Nous avons privilégié ces 2 types de mesure en retenant le ROE (Return On Equity), le TSR (Total Stockholders Return), le MTB (Market-To-Book Value) pour mesurer la performance financière des deux échantillons.

La méthodologie de l'étude consiste à estimer une régression multivariée dans laquelle la variable à expliquer est le Market-To-Book Value, puis le ROE et enfin le TSR pour les années 2009 à 2011.
La valeur comptable des entreprises dépend des fonds propres investis alors que la capitalisation boursière des sociétés fluctue en fonction des ordres d'achat ou de vente passés sur le marché. Pour certains auteurs, il est représentatif d'erreurs d'évaluation du prix des titres, de l'existence d'une prime de risque, des erreurs de sélection dans les échantillons utilisés (Cazavan –Jenny, 2004). Pour d'autres auteurs, Lev et Sougiannis (1996) mais aussi Amir et Lev (1996), le Market-to-Book Value met en évidence d'autres éléments immatériels ou physiques non valorisés par le modèle comptable mais valorisés par les investisseurs (Husser et Bardinet, 2014). En matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le modèle Market-to-Book Value est utilisé par Cormier et Magnan en 2007 pour mesurer l'impact du score de divulgation environnementale sur la performance des entreprises. L'étude reprend l'équation de régression initiale en y incluant le score de performance RH fourni par VIGEO.

Dans le Market-to-Book Value, les variables explicatives sont les différents scores de divulgation des informations sur la RSE et des variables de contrôle. Ces dernières concernent la taille de l'entreprise (total actifs), le secteur d'activité, le risque de l'entreprise (Beta), le pourcentage du capital détenu par le public (Equityfloat), l'effet de levier (Dettes financières / Capitaux Propres). Ces variables de contrôle sont issues de la littérature sur la performance financière des entreprises.
La régression testée est la suivante :

$$PFI_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 Equityfloat_{i,t} + \beta_2 SOC_Score_{i,t} + \beta_3 Beta_{i,t} + \beta_4 LEV_{i,t}$$
$$+ \beta_5 LogAssets_{i,t} + \beta_6 Industry + \beta_7 Year + \varepsilon_{i,t}$$

$PFI_{i,t}$ = Performance financière de l'entreprise i pour l'année t. La performance financière sera estimée respectivement à partir du Market-to-Book (MTB), du Return On Equity (ROE) et du Total Stockholders Return (TSR) ;

$Equityfloat_{i,t}$ = % Equity float of compangy i at year t ;

$SOC_Score_{it}$ = Score de Performance Sociale globale délivré par VIGEO à un instant t ;

$Beta_{i,t}$ = coefficient of non-diversifiable risk for asset i at year t ;

$LEV_{i,t}$ = Levier d'endettement (Dettes Financières / Capitaux Propres) de l'entreprise i pour l'année t ;

Comme notre recherche mobilise des données de panels, des problèmes d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation peuvent se présenter. Le test de Beuch-pagan montre la présente d'hétéroscédasticité pour nos modèles. En conséquence nous estimons les régressions par la méthode des moindres carrés généralisés faisables selon la méthode aléatoire. Le test de Hausman permet de choisir entre la méthode à effet fixe ou aléatoire. Dans notre recherche ce test n'est pas significatif, ce qui permet d'opter pour la méthode aléatoire. La recherche a mobilisé la méthode à effets aléatoire GLS faisables (régression GLS avec des termes d'erreurs corrélés). En effet, cette méthode permet l'estimation des paramètres en présence d'autocorrélation.

## Echantillonnage

La recherche a déterminé deux échantillons afin de comparer leur performance financière. Le premier échantillon renvoie à l'indice Euronext FAS IAS. Cet indice comprend au total 32 sociétés à la date du 24 octobre 2012. Il regroupe les entreprises dont le capital détenu par l'actionnariat salarié est supérieur à 3%. L'échantillon retenu comprend 23 sociétés (annexe 2) car il n'existe pas de score VIGEO concernant la performance RH pour toutes les sociétés de l'indice Euronext FAS IAS. Cependant ces 25 sociétés retenues représentent plus de 90% de cet indice.

Le second échantillon regroupe les sociétés constituant l'indice SBF 120 qui ne font pas partie de l'indice Euronext FAS IAS. L'échantillon retenu comporte 56 sociétés (cf annexe 3). Cette taille s'explique également par le fait de l'absence d'un score de performance RH VIGEO pour certaines sociétés et la non-exhaustivité d'informations financières pour d'autres sociétés. L'étude statistique a porté sur les données comptables et financières de la base de données Bloomberg ainsi que sur les données de performance RH de VIGEO des années 2009 à 2011. Ces informations sont les plus récentes et les plus exhaustives à ce jour.

## Statistiques descriptives

**Tableau 1 :** Caractéristiques de l'échantillon 1 Indice Euronext FAS IAS (N=25) pour la période 2009-2011

| Statistiques : | SCORE RH VIGEO | ROE | BETA | TOTAL ACTIF en milliers d' € | Market-to-book |
|---|---|---|---|---|---|
| Médiane | 52,500 | 10,707 | 1,106 | 27333999 | 1,099 |
| Moyenne | 53,257 | 9,171 | 1,174 | 244703002 | 1,470 |
| Ecart-type | 8,390 | 10,735 | 0,342 | 512532630 | 1,002 |

L'échantillon Euronext SBF 120 FAS IAS comporte un ROE (Return On Equity) moyen de 9,171 % pour les années 2009 à 2011, un Market-to-Book moyen de 1,470 et un score VIGEO moyen de 53,257 sur 100 points.

**Tableau 2 :** Caractéristiques de l'échantillon 2 : Indice Euronext SBF 120 ( N=56) pour la période 2009-2011

| Statistiques : | SCORE RH VIGEO | ROE | BETA | TOTAL ACTIF en milliers d'€ | Market-To-Book |
|---|---|---|---|---|---|
| Médiane | 41,100 | 10,247 | 1,076 | 12016807 | 1,613 |
| Moyenne | 42,985 | 12,429 | 1,033 | 64285981 | 1,915 |
| Ecart-type (n) | 15,717 | 13,533 | 0,358 | 229475903 | 1,745 |

L'échantillon Euronext SBF 120 non FAS IAS comporte un ROE (Return On Equity) moyen de 12,429 % pour la période 2009-2011, un Market-to-Book moyen de 1,915 et un score VIGEO moyen de 42,985 sur 100 points.

# 3. Résultats et Discussion

## Tests de comparaison de moyennes de performance sociale pour les deux échantillons indépendants

Le test de différence de moyenne réalisé porte sur le score total de performance sociale des deux échantillons d'entreprises : Euronext FAS IAS et SBF 120 non FAS IAS.
Les principaux résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau 3 : Test t de student pour deux échantillons indépendants pour la période 2009-2011**

Test t pour deux échantillons indépendants / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] 2,400; 17,941 [

| | |
|---|---|
| Différence | 10,150 |
| t (Valeur observée) | 2,606 |
| \|t\| (Valeur critique) | 1,991 |
| DDL | 77 |
| p-value (bilatérale) | 0,011 |
| alpha | 0,05 |

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 1,09%.

Le tableau 3 montre qu'il existe une différence significative de moyenne entre l'échantillon FAS IAS et l'échantillon SBF 120. On peut donc conclure que les entreprises qui ont développé l'actionnariat salarié présentent un score de performance sociale moyen supérieur aux entreprises du SBF 120 avec un actionnariat salarié négligeable. Notre première hypothèse est donc validée. Les entreprises qui mettent en place l'actionnariat salarié ont un bon score RH VIGEO. Cela signifie qu'au-delà de l'actionnariat salarié, elles innovent socialement et développent des pratiques sociales qui trouvent leur traduction dans une performance sociale élevée restituée par le score RH de VIGEO. L'actionnariat salarié peut ainsi être considéré comme un « marqueur » de performance sociale. Ce résultat vient corroborer tous les travaux antérieurs précités où l'actionnariat salarié, combiné à d'autres dispositifs, renforce l'efficacité du système RH.

Le second test d'égalité de moyenne de l'échantillon Euronext FAS IAS et de l'échantillon SBF 120 porte sur le ROE pour la période 2009-2011. Les principaux résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau 4 : Test t de student pour deux échantillons indépendants pour la période 2009-2011**

| Test t pour deux échantillons indépendants : | |
|---|---|
| Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes : | |
| | ] -Inf ; 2,166 [ |
| Différence | -3,736 |
| t (Valeur observée) | -1,061 |
| t (Valeur critique) | -1,675 |
| DDL | 81 |
| p-value (unilatérale) | 0,145 |
| alpha | 0,05 |
| Interprétation du test : | |
| H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0. | |
| Ha : La différence entre les moyennes est inférieure à 0. | |
| Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification | |
| seuil alpha = 0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0. | |
| Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 14,58%. | |

Le tableau 4 montre une absence de différence significative de moyenne. L'échantillon Euronext FAS IAS et celui du SBF 120 ne présentent pas une différence de moyenne significative. Nous ne pouvons donc pas conclure que les entreprises avec actionnariat salarié présentent un ROE moyen supérieur aux entreprises du SBF 120 avec un actionnariat salarié négligeable.

Le troisième test d'égalité de moyenne de l'échantillon Euronext FASIAS et de l'échantillon SBF 120 poursuit le même objectif et porte sur le TSR pour la période 2009- 2011. Les principaux résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau 5 : Test t de student pour deux échantillons indépendants**

| Test t pour deux échantillons indépendants / Test unilatéral à gauche : | |
|---|---|
| Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes : | |
| | ] -Inf ; 2,166 [ |
| Différence | 0,266 |
| t (Valeur observée) | 0,903 |
| t (Valeur critique) | -1,664 |
| DDL | 81 |
| p-value (unilatérale) | 0,815 |
| alpha | 0,05 |
| Interprétation du test : | |
| H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0. | |
| Ha : La différence entre les moyennes est inférieure à 0. | |
| Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification | |
| seuil alpha = 0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0. | |
| Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 81,54%. | |

Le tableau 5 montre une absence de différence significative de moyenne entre les deux échantillons. L'échantillon Euronext FAS IAS et celui du SBF 120 ne présentent pas une différence de moyenne significative. Nous ne pouvons donc pas conclure que les entreprises avec actionnariat salarié présentent un TSR moyen supérieur aux entreprises du SBF 120 avec un actionnariat salarié négligeable.
Le quatrième test d'égalité de moyenne de l'échantillon Euronext FAS IAS avec la moyenne de l'échantillon SBF 120 porte sur le Market-To-Book value pour la période 2009- 2011. Les résultats

sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau 6 : Test t de student pour deux échantillons indépendants pour la période 2009-2011**

| Test t pour deux échantillons indépendants / Test unilatéral à gauche : | |
|---|---|
| Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes : | |
| | ] -Inf ; 2,166 [ |
| Différence | -0,530 |
| t (Valeur observée) | -1,162 |
| t (Valeur critique) | -1,664 |
| DDL | 81 |
| p-value (unilatérale) | 0,124 |
| alpha | 0,05 |
| Interprétation du test : | |
| H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0. | |
| Ha : La différence entre les moyennes est inférieure à 0. | |
| Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification | |
| seuil alpha = 0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0. | |
| Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 12,56%. | |

Le tableau 6 montre également une absence de différence significative de moyenne. L'échantillon Euronext FAS IAS et celui du SBF 120 ne présentent pas une différence de moyenne significative. Nous ne pouvons donc pas conclure que les entreprises avec actionnariat salarié présentent un MTB moyen supérieur aux entreprises du SBF 120 avec un actionnariat salarié négligeable.

En conclusion, la recherche rejette l'hypothèse 2 selon laquelle l'actionnariat salarié entraîne une performance financière plus élevée et ceci quel que soit le critère de performance financière retenu.

## Analyses multivariées

Les résultats sont présentés dans un premier temps pour l'échantillon des entreprises appartenant à l'indice FAS IAS. Le tableau 7 s'intéresse au modèle concernant le lien entre le score de performance sociale de VIGEO et la performance financière des entreprises appartenant à l'indice FAS IAS. Cette performance financière sera mesurée soit à partir d'un indicateur financier et comptable (Market –to-Book : modèle 1), d'un indicateur purement comptable (Return On Equity : modèle 2) et enfin boursier (Total Stockholders Return : modèle 3). Ce tableau présente les résultats de la régression selon la méthode des moindres carrés faisables sur les données de panel de 2009 à 2011.

**Table 7** Social performance score and Financial Performance for FAS IAS companies

| | **Molel 1 MTB** | **Model 2 ROE** | **Model 3 TSR** |
|---|---|---|---|
| | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) |
| SOC_Score | 0,004*** | 0,002*** | 0,002*** |
| | 6,24 | 5,11 | 3,72 |
| | (0,000) | (0,000) | (0,007) |
| LEV | 0,0007* | 0,0005* | 0,0006* |
| | 2,37 | 2,71 | 2,17 |
| | (0,001) | (0,267) | (0,351) |
| Beta | -0,096*** | 0,059* | -0,109* |
| | -2,83 | 1,64 | -1,66 |
| | (0,005) | (0,100) | (0,096) |
| Assets (log) | 0,019*** | 0,026*** | 0,022** |
| | 3,65 | 4,88 | 2,38 |
| | (0,000) | (0,000) | (0,017) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Equity float | 0,002*** | 0,001*** | 0,001** |
| | 11,09 | 5,24 | 2,21 |
| | (0,000) | (0,000) | (0,027) |
| D_2009 | -0,026 | -0,014 | -0,020 |
| | -1,16 | -1,23 | -0,82 |
| | (0,248) | (0,220) | (0,410) |
| D_2010 | 0,020 | 0,009 | -0,004 |
| | 1,22 | 1,01 | -0,24 |
| | (0,224) | (0,313) | (0,812) |
| Intercept | 0,552*** | 0,028 | 0,357*** |
| | 12,76 | 0,068 | 3,32 |
| | (0,000) | (0,678) | (0,001) |
| Wald chi2 | 292,64 | 104,64 | 81,59 |
| Prob > chi2 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| N | 75 | 75 | 75 |

***, **, * respectivement significatif au seuil de 1%, 5% et 10%

Le tableau 7 montre que la performance sociale est significativement et positivement corrélée avec la performance financière des sociétés appartenant à l'indice FAS IAS, quel que soit l'indicateur de performance financière mobilisé. L'hypothèse 3 est donc vérifiée pour les entreprises présentant un niveau de 3% d'actionnariat salarié.

Le tableau 8 s'intéresse au modèle concernant le lien entre le score de performance sociale de VIGEO et la performance financière des entreprises cotées n'appartenant pas à l'indice FAS IAS. Cette performance financière sera mesurée soit à partir d'un indicateur financier et comptable (Market –to-Book : modèle 4), d'un indicateur purement comptable (Return On Equity : modèle 5) et enfin boursier (Total Stockholders Return : modèle 6). Il présente les résultats de la régression selon la méthode des moindres carrés faisables sur les données de panel de 2009 à 2011.

**Table 8** Score de performance sociale et performance financière pour les entreprises n'appartenant pas à l'indice FAS IAS

| | **Model 4 MTB** | **Model 5 ROE** | **Model 6 TSR** |
|---|---|---|---|
| | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) | Coef.<br>Z-value<br>(P > \|Z\|) |
| Soc_Score | 0,0005 | -0,0006 | -0,0001 |
| | 1,01 | -1,47 | -0,18 |
| | (0,315) | (0,142) | (0,853) |
| LEV | 0,0004** | 0,0006** | 0,0007** |
| | 2,13 | 2,69 | 3,35 |
| | (0,033) | (0,658) | (0,290) |
| Beta | -0,073* | 0,061 | -0,127* |
| | -1,94 | 1,54 | -1,95 |
| | (0,053) | (0,124) | (0,051) |
| Assets (log) | 0,0006** | 0,014*** | -0,011** |
| | 2,29 | 2,69 | 2,20 |
| | (0,912) | (0,007) | (0,228) |
| Equity float | 0,002*** | 0,001*** | 0,001** |
| | 9,36 | 4,65 | 2,23 |
| | (0,000) | (0,000) | (0,026) |
| D_2009 | -0,045** | -0,007 | -0,032 |
| | -2,14 | -0,61 | -1,33 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (0,032) | (0,543) | (0,183) |
| D_2010 | 0,023 | 0,012 | -0,005 |
| | 1,51 | 1,30 | 0,35 |
| | (0,131) | (0,192) | (0,725) |
| Intercept | 0,459*** | 0,082 | 0,372*** |
| | 9,45 | 1,15 | 3,40 |
| | (0,000) | (0,251) | (0,001) |
| Wald chi2 (14) | 200,94 | 54,11 | 97,61 |
| Prob > chi2 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| N | 168 | 168 | 168 |

Le tableau 8 montre que la performance sociale n'est pas significativement corrélée avec la performance financière des sociétés qui ne présentent pas un actionnariat salarié minimum, quel que soit l'indicateur de performance financière mobilisé. L'hypothèse 3 n'est donc pas vérifiée pour les entreprises ne présentant un niveau d'actionnariat salarié suffisant.

Les résultats obtenus à partir du Market-To-Book mais aussi celui du ROE et du TSR montrent que pour l'échantillon des entreprises développant l'actionnariat salarié, et uniquement pour cet échantillon, la performance RH, mesurée par le score RH VIGEO, a un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Ainsi, pour les entreprises qui ont mis en place l'actionnariat salarié la performance sociale explique la performance financière. Le score de performance RH pour les entreprises faisant de l'actionnariat salarié permet une meilleure explication de la performance financière, mais pas plus de performance financière. La recherche note une cohérence entre une gouvernance partenariale et la déclinaison de cette gouvernance en matière de ressources humaines et la performance financière.
Ainsi, les axes expliquant le score RH VIGEO et intégrant la mobilisation, la participation mais aussi la rémunération et la formation influencent positivement et significativement la performance financière des sociétés proposant de l'actionnariat salarié.

Puisqu'il n'y a de différences significatives en termes de performance financière, cela signifie que les autres entreprises (en particulier celles du SBF 120 n'ayant pas un actionnariat salarié significatif) jouent sur d'autres critères que la performance sociale pour développer la performance financière.
Notre recherche permet d'avancer l'hypothèse d'un effet de levier dû à l'endettement supérieur ayant un impact plus important sur la rentabilité financière des entreprises.

La participation institutionnelle des salariés à la gestion suppose qu'un niveau d'information suffisant lui soit délivré, ce que les règles communautaires encouragent et ce qui a permis de réduire progressivement l'asymétrie d'information avec les actionnaires.
Mais cela suppose aussi la participation des salariés aux cercles de décision. Gnazale et al (2008) voient dans cette participation à la gestion les principaux avantages suivants : « la connaissance par les salariés des contraintes de la vie économique leur permet d'avoir une vision plus réaliste du monde des affaires et d'imaginer les moyens de concilier progrès économique et progrès social » ; la convergence des intérêts en présence avec moins de défiance ; l'opportunité pour les dirigeants d'inscrire leur démarche dans une perspective dépassant leurs intérêts personnels ; l'avantage compétitif tiré de l'investissement dans le capital humain ; le salarié consentirait plus facilement certains sacrifices s'il les perçoit comme nécessaires à la survie de l'entreprise.
La participation des actionnaires salariés au Conseil d'administration assurerait la protection de leur investissement en capital humain spécifique (Williamson, 1985), elle permettrait d'y partager des informations importantes et de juguler l'opportunisme managérial. Mais pour Desbrières (1997) l'efficacité de ce mécanisme de contrôle est conditionnée par leur indépendance vis-à-vis des dirigeants qui pourraient viser une stratégie d'enracinement en leur offrant des contrats implicites plus intéressants que ceux proposés aux salariés administrateurs non actionnaires.

# Conclusion

Les résultats de notre étude menée sur la période 2009-2011 permettent de conclure que l'actionnariat salarié n'entraîne pas une performance financière supérieure par rapport à des entreprises qui n'auraient pas mis en place l'actionnariat salarié.
En revanche, nous montrons que la performance sociale, mesurée par le score RH de VIGEO est positivement et significativement corrélé à la performance financière pour des sociétés qui mènent des politiques d'actionnariat salarié. L'actionnariat salarié, marqueur de performance sociale, est compatible avec la performance financière. Tout cela semble témoigner d'une réconciliation entre la logique financière et la logique sociale des organisations que la littérature oppose souvent. La présence d'actionnaires salariés à un niveau significatif apparait comme un des nombreux moyens dont dispose les entreprises pour obtenir de la performance financière. Si certaines utilisent le levier financier dû à l'endettement, d'autres peuvent parier sur le « levier social », voire sur un renforcement des deux.

La recherche menée présente certaines limites qu'il convient de souligner. Les synthèses de la littérature réalisées sur ce sujet soulignent qu'il faut prendre en compte des variables de contrôle et notamment tenir compte de la taille de l'entreprise ou du secteur d'activité. Par ailleurs, les échantillons retenus comprennent un nombre restreint d'entreprises, l'indice Euronext FAS IAS n'ayant jamais contenu plus de 32 sociétés. Malgré leurs limites, les résultats de notre étude tendent à prouver que l'actionnariat salarié est corrélé à une performance sociale supérieure (mesurée par le score RH de VIGEO) et que cette performance sociale est elle-même associée à la performance financière. Ce type de société mène une politique cohérente entre la gouvernance partenariale affichée à travers l'actionnariat-salarié et une traduction de cette gouvernance innovante dans des pratiques de ressources humaines plus développées.

## Annexe 1 : Composition du score RH VIGEO

- HRS1.1 Promotion of labor relations
- HRS1.2 Encouraging employee participation
- HRS2.1 Career Development
- HRS2.2 Training and Development
- HRS2.3 Responsible management of restructurings
- HRS2.4 Carrer management and promotion of employability
- HRS3.1 Quality of remuneration systems
- HRS3.2 Improvement of health and safety conditions
- HRS3.3 Respect and management of working hours

## Annexe 2 : Echantillon entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS pour les années 2009 à 2011

FASIAS

Air France - KLM
Arkema
Axa
BNP Paribas
Bonduelle
Bouygues
Credit Agricole SA
EADS
Eiffage
Essilor International
Fleury Michon
France Telecom
Groupe Steria
Legrand
Renault
Safran
Saint-Gobain
Schneider Electric
Société Générale
TF1
Thales
Total
Vallourec
Vinci
Vivendi

# Annexe 3 : Echantillon entreprises appartenant à l'indice Euronext SBF 120 pour les années 2009 à 2011

Non FASIAS

- Accor
- ADP
- Air Liquide
- Alcatel Lucent
- Alstom
- Alten
- Altran Technologies
- Areva
- Atos Origin
- BIC
- Bourbon
- Bureau Veritas
- Carrefour
- Casino
- Club Med
- CNP
- Danone
- Dassault
- Eramet
- Eurazeo
- Eutelstat
- Gdf Suez
- Gecina NOM.
- Eurotunnel
- Havas
- Hermes Intl
- ICADE
- Iliad
- Imerys
- Ingenico
- JCDecaux
- Klépierre
- Lafarge
- Lagardere SCA
- L'Oreal
- LVMH
- Maurel
- Michelin
- Natixis
- Nexans
- Pernod Ricard
- PPR
- PSA Peugeot Citroën
- Publicis Groupe
- Rémy Cointreau
- Sanofi-Aventis
- Scor
- Sodexo S.A.
- SOI Tec
- Suez Environnement
- Technip
- Teleperformance
- Unibail - Rodamco
- Valeo
- Veolia Environnement
- Wendel

56 sociétés

# Bibliographie

Allouche J. Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction des performances sociales / performances économiques et financières. www.agrh2004-esg.uqam.ca , 28p.
Allouche J. et Laroche P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Actes du Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? Nancy, mars, 42 p.
Balabanis G. Phillips HC. et Lyall J. (1998). Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked ? European Business Review, 1, pp. 25-44.
Barnett ML. Salomon R. (2006). Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance, Strategic Management Journal n° 27, pp.1101–1122.
Benhamou S. et Diaye MA. (2010). Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise. Centre d'Analyse Stratégique, Dépt Travail-Emploi, La note d'analyse, n° 210, janvier, www.starégie.gouv.fr, 12 p.
Brammer S. et Millington A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Strategic Management Journal, 29(12) : 1325-1343.
Cavaco S. Crifo P. (2010). The CSR-Firm Performance Missing Link: Complementarity Beetween Environmental, Social and Business Behavior Criteria? Ecole Polytechnique, CNRS, Département d'Economie, Cahier 2010-19, 38p.
Cazal D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, Revue de la régulation, n°9, 1er semestre, 18 p.
Charreaux G. Desbrières P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n°2, pp. 57-88, juin.
Chassagnon, V. Hollandts X. (2014). Who are the owners of the firm: shareholders, employees or no one? Journal of Institutional Economics, *10* (01), pp 47-69.
Clarkson MB. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, pp. 92-117.
Conte MA. et Svejnar J. (1988). Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit-Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionization in US Firms, International Journal of Industrial Organisation, pp. 139-16.
Damak-Ayadi S. et Pesqueux Y. (2003). Stakeholder Theory in Perspective, Colloque AIMS « Développement durable et entreprise ».
Desbrières P. (2002). Les actionnaires salariés. Revue Française de Gestion, n° 141, novembre-décembre, pp. 255-281.
Donaldson T. et Preston LE. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review, 20, pp. 65-91.
Dondi J. (1992). Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.
Fray AM. et Saulquin JY. (2004). Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier, AGRH Montréal
Freeman E. (1984). Strategic management : a stakeholder approach, Boston : Pitman, Harper & Row.
Gond JP. (2001). L'éthique est-elle profitable ? Revue Française de Gestion, n° 136, pp.77-85.
Hirigoyen G. (1997). Salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir ? dans Pouvoir et gestion, Histoire et Organisation, n°5, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
Hollandts, X. Aubert, N. (2011). La représentation obligatoire des actionnaires salariés au conseil d'administration: un état des lieux, Gestion 2000, 28(6), pp 15-26.
Husser J., Evraert-Bardinet F (2014). Voluntary of social and environmental disclosure: a pertinent indicator ?. Management International, vol 19 (1).
Le Louarn JY. et Wils T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Ed° Liaisons.
Mc Williams A, Siegel D. 2001. Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective. Academy of Management Review 26, pp.117-127.
Margolis JD. Elfenbein HA. Walsh JP. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance, Working Paper, 77 p.
Margolis JD. Elfenbein HA. Walsh JP. (2009). Does it pay to be good … and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, Working Paper, 68 p.
Margolis JD et Walsh JP (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business, Administrative Science Quaterly. Vol 48, pp. 268-305.

Orlitsky M. Schmidt FL. et Rynes SL. (2003). Corporate social and financial performance : a meta-analysis. Organization Studies. Vol 24, n°3, pp. 403-441.
Poulain-Rehm T. (2007). L'actionnariat salarié en France, un facteur de création de valeur ? Banque & Marchés, n°88, mai-juin, pp 35.
Poulain-Rehm, T. et Lepers, X. (2013). Does Employee Ownership Benefit Value Creation? The Case of France (2001–2005). Journal of business ethics, 2013, vol. 112, no 2, p. 325-340.
Preston L. et O'Bannon D. (1997). The corporate social-financial performance relationship, Business and Society, 36: 4, pp. 419-429.
Raad G. (2004). Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié. www.agrh2004-esg.uqam.ca, 20 p.
Rethoré J. (2011). 3ème édition du baromètre « Les tendances de l'Actionnariat salarié et de la rémunération en capital », Cabinet Aon Hewitt, 27 juin, 3 p.
Saulquin, J.Y. (2000). Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires », Revue Gestion des Ressources Humaines, 36.
Saulquin JY. et Malherbe D. (2006). Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations, Gestion revue internationale de gestion, Racines du savoir « La mobilisation des personnes au travail », septembre, pp. 264-288.
Trébucq S. (2002). L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur ? Finance Contrôle Stratégie, vol 5, n° 4, pp. 107-135.
Ullman A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance of U.S. firms, Academy of Management Review, 10, pp. 540-577.
Vaughan-Whitehead D. (1992). Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise ? Economica.

**Site internet**

http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/methodologie

# AUDIT SOCIAL AU MAGHREB…….. UNE PRATIQUE EMBRYONNAIRE !

***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

***Bouchra BAKADIR***
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
bouchra_bakadir@yahoo.fr

***Résumé :***

Les enjeux politiques, sociaux et économiques sont aujourd'hui doubles pour les entreprises du Maghreb et pour pouvoir survivre dans un contexte en pleine métamorphose, ces entreprises n'ont de choix que d'évoluer, elles doivent accroître leurs compétitivités et développer de nouveaux avantages concurrentiels, afin d'arriver à leurs objectifs. Le renforcement des modes de gestion et de Management devient une priorité, et l'audit social apparait comme un alibi-parmi d'autres- à développer dans ce contexte ;
Etudier l'audit social c'est faire le choix d'intervenir dans un domaine polysémique, extrêmement difficile à cerner en raison de la richesse des concepts et pratiques qu'il sous-entend, la complexité du terrain de recherche à savoir le contexte maghrébin, rend l'exploration plus ardue. Les résultats de la recherche exploratoire que nous avons mené auprès d'un échantillon d'entreprises du Maghreb, démontrent que l'audit social dans le contexte maghrébin semble être victime de son propre succès et triomphe médiatique, le terme est connu et vulgarisé, mais lorsqu'il s'agit de traiter de la réalité de la pratique de l'audit social, des référentiels, ressources et démarche de mise en œuvre, il semblerait qu'il y a un long chemin à parcourir pour instaurer une bonne démarche d'audit social.
L'audit social au sein des grandes entreprises du Maghreb, est un audit de fonction RH par excellence, sa pratique est peu dominante voire embryonnaire.
La présente communication est le fruit d'une étude qualitative et quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises du Maghreb, son objectif est de mettre en lumière la réalité de la pratique de l'audit social au sein des entreprises objet de l'échantillon.

***Mots –clés :***

Audit social, pratique embryonnaire, Maghreb, contingence

## 1. Spécificités de l'audit social dans le contexte maghrébin

### 1.1. Le véritable champ social couvert par l'audit social au Maghreb

Traiter du social objet d'audit c'est ouvrir le débat sur sa délimitation, il s'agit en effet d'intervenir dans un chantier ouvert à tout nouveau domaine, certains auteurs ont préféré préciser leurs intentions dès le début, quitte à réduire l'ampleur du champ social comme pour Vatier(1988) qui a préféré utiliser le terme d'audit de la gestion sociale, Igalens (2004) quant à lui, avait parlé d'un audit des ressources humaines en lui consacrant tout un livre ; notre étude qualitative et celle quantitative a permis de faire ressortir la spécificité de l'audit social et du champ relativement restreint couvert par ce dernier, l'audit social au Maghreb est un **audit de la fonction RH** par excellence (Bakadir & Laalou, 2014)[67]puisque les domaines les plus prioritaires et qui constituent les principaux champs objet d'audit, sont à date d'aujourd'hui ceux

[67] Bakadir B., Laalou A., (2014) « Audit social au sein des entreprises maghrébines : vers un audit de la RSE ? » in *actes de la 16ème Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social*, Chine, Pékin, les 26,27 et 28 mai 2014

qui relèvent de la dimension purement RH : rémunération, formation, conformité au code du travail ..etc. ; l'audit social au sein des entreprises du Maghreb est cantonné dans des domaines qui touchent principalement à la fonction RH dans son périmètre le plus restreint, les autres domaines comme la RSE pour n'en citer qu'elle, et qui constitue le principal chantier ayant repoussé les frontières de l'audit social, semble ne pas être concerné par un audit au niveau des entreprises du Maghreb.
Meignant(2009) avait précisé que l'ouverture de l'audit social à la RSE à «*complexifier*» l'image de l'audit social déjà positive mais vague. Il parait que la RSE balbutie encore à faire sa place au sein des entreprises du Maghreb, ainsi parler d'un audit de la RSE au sein de ses entreprises c'est ouvrir le débat sur la place de la RSE et son intégration dans l'entreprise du Maghreb.

### 1.2. Quid des types et référentiels d'audit social ?

Les résultats de nos études qualitatives et quantitatives, précisent que l'audit social au sein des entreprises du Maghreb est une mission aux dimensions variables, nous reprenons ainsi l'expression de Couret & Igalens (1988)[68], qui avaient précisé que l'audit social peut, soit être une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise ; l'étude quantitative révèle que les entreprises du Maghreb recourent à l'audit de conformité à hauteur de 60%, il s'agit d'apprécier la conformité de leurs pratiques RH et sociales aux règles, référentiels et procédures internes et externes, afin de porter un jugement sur le niveau d'application et conformité aux normes, l'audit d'efficacité est utilisé à seulement 30%tandis que celui des risques et valeurs, reste incontestablement le moins utilisé par les entreprises enquêtées qui ont une pratique d'audit social.
Cette hiérarchisation des niveaux d'audits sociaux pratiqués révèle le positionnement stratégique occupé par l'audit social, et rejoint notre qualification d'une pratique embryonnaire de l'audit social.
La réalisation d'une démarche d'audit présuppose l'existence d'un référentiel permettant l'évaluation de l'existant, par rapport à un repère interne ou externe normatif : normes nationales de conformité sociale, normes internationales, conventions collectives…
Les résultats de nos études qualitatives et quantitatives se rejoignent par rapport au recours aux référentiels, le constat dégagé à travers les deux études c'est qu'il n'y a pas de référentiels communément admis et utilisés par l'ensemble des entreprises du Maghreb enquêtées, l'auditeur crée son référentiel en fonction de la mission et des objectifs recherchés.

## 2. Audit social au Maroc : entre contingence des pratiques et hétérogénéité

### 2.1. Les pratiques RH au Maghreb : Une histoire de contingence

Penser l'audit social au Maghreb, c'est devoir partir du constat qu'en l'absence d'un référentiel admis, balisé et arrêté, qu'il y aurait autant de manières de faire l'audit social que d'entreprises, mais au-delà des référentiels, est ce que l'audit social au Maghreb est-il singulier et conditionné par les spécificités locales ? Lawrence et Lorsh, (1973) nous enseignent qu'on ne pourrait guère faire abstraction du contexte et de l'histoire économique, géopolitique et culturelle dans la mise en place de pratiques jugées les meilleures. Le Maghreb est à la croisée des chemins entre modernité et tradition, entre Europe et Afrique (Louart, Scouarnec, 2005)[69], les trois pays du Maghreb partagent d'innombrables similitudes culturelles, politiques, institutionnelles, qui font leurs spécificités dans le contexte international,
En 1983, Bernard Galambaud avait précisé que « *la GRH est d'abord d'adaptation au système social singulier de chaque entreprise, et partant, les outils de la GRH ne peuvent être mises en œuvre de la même manière dans différents contextes* »[70] ; l'audit social en tant que pratique au service et pour le MRH, implique donc qu'il ne peut être mis en œuvre de la même manière dans différents contextes.

### 2.2. L'audit social au sein des grandes entreprises du Maghreb : une pratique embryonnaire hétérogène

Les études menées auprès de notre échantillon d'entreprises du Maghreb révèlent une perception positive vis-à-vis de l'audit social, la prise de conscience de l'importance de sa mise en œuvre est

[68] Couret A. et Igalens J. (1988), L'audit social, Que sais-je ? , p.3.
[69]Louart P. et Scouarnec A. (2005),« Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions », in *perspectives sur la GRH au Maghreb (Algérie – Maroc – Tunisie)* coord. Par ZahirYanat et Aline Scouarnec. AGRH/Vuibert, 2005
[70]Galambaud B. (1983), Des hommes à gérer, entreprise moderne d'édition, Paris.

partagée par les entreprises, les résultats dégagés de notre analyse des données, avancent que l'audit social est perçu comme un outil d'amélioration du Management des ressources humaines à hauteur 66% dans les entreprises enquêtées, il est aussi perçu comme un outil d'évaluation de la performance sociale à hauteur de 22%, et seulement 12% considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la fonction RH.
Par ailleurs, nos résultats, sont en total congruence avec l'étude de Frimousse et Peretti (2005), menée auprès des DRH des Joint-ventures euromaghrébines, cette étude fait ressortir que l'audit social est perçu positivement de la part des DRH, et qu'il permet d'un coté de se comparer et de se situer dans une logique de benchmarking, et d'un autre coté il permet une vérification des engagements en termes de normes sociales.

A travers les résultats de nos études empiriques, il s'avère qu'entre les perceptions émises à l'égard de l'audit social, et l'état réel de sa mise en application au sein des entreprises du Maghreb, l'écart est invraisemblablement important, et il va sans dire qu'il y a un long chemin à parcourir pour faire converger les deux visions, Arbaoui et al (2012)[71], ont précisé qu'en matière d'audit social l'écart entre l'état de l'art et la réalité observationnelle est signifiant, et même si les directions d'entreprises et DRH s'inscrivent dans une logique d'audit social et de changement, il y a une méconnaissance totale de la méthode et des outils liés au domaine à auditer.
La pratique de l'audit social au Maghreb peut être qualifiée **d'hétérogène**, il y a de multiples conceptions de l'audit social, on parle indifféremment au sein des entreprises d'audit personnel, audit des relations sociales, contrôle de la fonction personnel, une diversité des termes qui s'accompagne d'une diversité des méthodes dans la pratique de l'audit social. Cette variabilité des pratiques de l'audit social ne traduit-elle pas une instabilité du socle comme le précise Martory, (2003) ?
Les résultats de la recherche quantitative montre que seulement 31% des grandes entreprises du Maghreb ont une pratique d'audit social, il est pratiqué à hauteur de 33% en Tunisie, 32% au Maroc et 26,7% en Algérie, des chiffres modestes qui témoignent d'une pratique que nous qualifions **d'embryonnaire** et qui nécessite de revisiter la fonction RH, et les outils mis à sa disposition,
Ce constat est aussi appuyé par la position occupée par l'audit social au milieu des différents types d'audits pratiqués au sein des entreprises maghrébines, l'audit social occupe les derniers rangs, ceci est largement révélateur de l'importance accordée à cet outil censé être au service du Management des Ressources Humaines.
L'absence de moyens humains qualifiés, d'outils et référentiels admis pour l'audit social, rend sa pratique dans les entreprises du Maghreb embryonnaire, la vulgarisation superficielle du concept d'audit social, doit impérativement laisser place à une vulgarisation basée sur la démarche et l'apport capital de l'audit social au Management des ressources humaines et à l'entreprise dans son intégralité.

## Conclusion

A travers cette recherche, nous avançons que la prolifération de l'audit social en tant que véritable outil de pilotage social au sein des entreprises du Maghreb, aura lieu quand les promotions centrées sur le nom laisseront place à des promotions centrées sur la démarche de l'audit et les outils à utiliser d'un côté, et d'un autre côté, quand les managers, directions RH et aussi l'ensemble des parties prenantes reconnaitront au capital humain un rôle inéluctable dans la performance globale de l'entreprise.

## Bibliographie

Arbaoui, K. Berass-brahmi, D. Foudad, Y. Khiat, A. (2012). « Audit (s) de la FRH dites-vous » acte de la 14ème Université de Printemps IAS Oran 17 &18 Mai

Bakadir B., Laalou A., (2012), « Pratique de l'Audit Social au niveau des entreprises maghrébines, Essai d'analyse » in *actes de la 14ème université de printemps de l'Audit Social*, Algérie, Oran, 16 et 17 Mai 2012.

Bakadir B., Laalou A., (2014) « Audit social au sein des entreprises maghrébines : vers un audit de la RSE ? » in *actes de la 16ème Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social*, Chine, Pékin, les 26,27 et 28 mai 2014

Baayoud, M. et Zouanat, H. (2006). « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration » *Ressources Humaines en Euro méditerranée*, volume 2, Marseille, Editions Euromed, 122-131

[71]Arbaoui, K. Berass-brahmi, D. Foudad, Y. Khiat, A. (2012). « Audit (s) de la FRH dites-vous » acte de la 14ème Université de Printemps IAS Oran 17 &18 Mai

Bayad, M. et Nebenhaus, D. (1994). « Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique ». Actes du 5ième Congrès de l'AGRH, Montpellier, 235-242.
Barthe, N. (2007). « Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Social d'Entreprise », *Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestion*, n62, 75à 9.
Benraiss, L. et Igralens, J. (2005). « Aux fondements de l'audit social : Howard R. BOWEN et les églises protestantes», Actes de la 23ème Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre
Bentaleb, C. (2000). « La fonction RH au Maroc : typologie et champ de compétences », Cahier de recherche, Marrakech, Université Cadi Ayad
Bernard, M. (2003). « Audit social », *Revue française de gestion* 6/2003 (no 147), 235-246
Bessire, D. (1999). « Définir la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, vol. 2, Septembre, 127-150.
Besseyre des Horts, C.-H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n°46, 2-16.
Brabet, J., (1993). *Repenser les gestions des ressources humaines*, Paris, Economica,
Candau, P. (1992), *Audit Social*, Paris, Vuibert,
Chaouki, F., Igalens, J., Bensalem, M., (2005). « La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines », *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Paris, Editions Vuibert
Couret, A. & Igalens, J. (1988). *L'audit social*, Paris, *Que sais-je* ? .
Dali, A. (2005). « La gestion des ressources humaines en Algérie », dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert,
El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2008) « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc », HEC-ULg Working Paper Series August 06 / N° 200608/08
Feron, M. (2005). « Comment passer à un audit social de troisième génération ? » Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2005). « La gestion des ressources humaines dans le contexte Maghrébin : entre convergence et contingence, p. 263-278, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.) », Perspectives sur la GRH au Maghreb –Paris, Editions Vuibert, p. 263-278.
Frimousse, S., Peretti, J.M. (2005) ; « Perceptions et visions de l'audit Social par les DRH du Maghreb », Actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille,
Frimousse, S. 2005. « Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euromaghrébines », actes de la 7 e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc.
Galambert, P. Arcimoles, C.H. Dubert, P. (2007). *RH les leviers de la performance : redéfinir, développer et piloter la performance ressources humaines*, Paris, Editions Eyrolles,
Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler R.S. 1997. « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, 171-188.
Igalens, J. (2000), *Audit des Ressources Humaines*, Paris, Editions Liaisons,
Igalens, J. et Peretti, J.M. (1986). *Audit des Rémunérations*, Paris, Les Editions d'organisations
Khiat, A. (2009). « Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009.
Khiat, A. (2008). « Analyse économique Et Gestion des Ressources Humaines », Thèse de Doctorat d'Etat, Algérie.
Khiat, A. (2012). « Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
Langevin, P. & Naro, G. (2003). « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », Congrès de l'AFC : Louvain la Neuve.
Lawrence, P. et Lorsch, J. (1994). *Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différentiation*, Paris, Editions d'organisations.
Martory, B. (2003). « Audit social : Pratiques et principes », Revue française de gestion, Lavoisier 2003/6 - n° 147.
Matmati, M. (2005). « La gestion des ressources humaines au Maghreb » Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert
Matmati, M. (2006). La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux etPerspectives, in Silva F. (coord.), Ressources Humaines en euro méditerranée, Marseille, Editions Euromed, 120-140

Meignant, A. (2009). Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines : Méthode Audit MRH, Paris, Editions Liaisons
Peretti, J.M. (2001). *L'audit Ressources Humaines et Gestion des personnes*, Paris, Vuibert.
Vatier, R. (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », *Enseignement et Gestion*, n°16, Hivers 1980, 25.
Voynnet-Fourboul, C. (2005). « Quelles représentations de l'audit Social ? », actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille.
Zghal, R. (2000). « La culture de la dignité et le flou dans l'organisation, » *CERES*.

# HISTORIQUE, FONDEMENT THEORIQUE ET ESSAI DE MODELISATION DU CONCEPT DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

***Zouhair LAARRAF***
Professeur Associé Groupe Sup de Co la Rochelle
zouhair.laarraf@bem.edu

***Jean-Paul TCHANKAM***
Professeur Senior à Kedgebs
jean-paul.tchankam@kedgebs.com

***Zahir YANAT***
Pofesseur Senior à Kedgebs
zahir.yanat@kedgebs.com

Cette communication a pour objet de procéder à un rappel historique du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (désormais RSE), à une tentative de construction théorique de ce concept et à l'examen du mouvement croissant de son institutionnalisation.
Elle reprend les principales définitions empruntées à la littérature. Ces nombreuses définitions renvoient à la fois, à la dimension polysémique du concept, à sa longévité et à sa complexité. Les auteurs proposent un modèle de RSE pour les PME.

## 1. Historique de la RSE

Ce détour historique nous semble avoir une valeur particulière dans un contexte où la notion de RSE reste floue, et où la signification de cet objet reste en partie à construire (Acquier, Aggeriet *al.,* 2004; Gond et Mullenbach, 2004 ;Tchankam & Estay , 2004 ; Aggeri, Pezetet *al.,* 2005).
Si, au début du siècle, l'acceptabilité et la légitimation constituent des enjeux importants pour l'entreprise, la séparation entre propriété et management, la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management vont fournir un terreau favorable à la notion de Responsabilité Sociale (Heald, 1970; Epstein, 2002) :
- Premièrement, elle diminue le contrôle que les actionnaires exercent sur les dirigeants. Ainsi, au cours des années 20, *« il existait des différences dans la manière dont les cadres dirigeants parlaient de leurs employeurs, mais déjà les actionnaires commençaient à être simplement considérés comme l'un des participants dont le management doit reconnaître la variété d'intérêts et concilier les contradictions* » (Heald, 1961). Du fait de sa taille et de cet éloignement entre propriétaires et dirigeants, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière. Elle apparaît de plus en plus comme redevable vis-à-vis d'un ensemble de « *groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble* » (Heald, 1961) cité par [72] Gond et *al.,* (2003).
- Deuxièmement, la figure du dirigeant se transforme radicalement à mesure qu'aux dirigeants familiaux se substituent des juristes et ingénieurs formés dans les nouvelles business schools américaines. Des programmes de formation, incluant des enseignements dans les domaines de l'économie et de la gestion, mais aussi au sein des disciplines plus larges, permettent de développer la sensibilité des dirigeants aux conséquences de leurs décisions sur le fonctionnement plus général de la société.

[72]Comme le souligne Owen D.Young, alors cadre dirigeant de General Electric, en 1933 : «Le fait que [j'exerce en tant que] mandataire d'une institution ou bien en tant qu'avocat de l'investisseur représente une grande différence dans mon attitude à l'égard de ma fonction de cadre dirigeant. Si je suis le mandataire d'une institution, qui sont les ayant-droits ? Vis-à-vis de qui suis-je redevable de mon obligation ?» (Cité dans Heald, 1961, p.131)

D'autre part, la nouvelle figure du dirigeant pose la question de l'identité du rôle de manager, que beaucoup décrivent alors comme une profession (Malott, 1924; Donham 1927; Calkins, 1946; Abrams, 1951), posant ainsi comme question centrale la déontologie des dirigeants et sa traduction dans des normes professionnelles communes.

Ces facteurs d'émergence, ainsi que la difficulté à penser les objectifs et les dispositifs de contrôle social de la grande entreprise, semblent toujours d'actualité au début des années 50, au moment de l'écriture de l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen, 1953). Lorsque ce dernier, au début des années cinquante recense les variables d'émergence de la RSE, il présente la séparation entre propriété et management comme un élément central de ce processus. Il développe également la question de la professionnalisation du management et montre combien ces questions font l'objet de débats contradictoires (Gond et Acquier, 2005).

Si l'institution « grande entreprise » reste en partie à penser, les modalités de son encadrement et de son contrôle par la société le restent aussi. Quel type et quel niveau d'interventionnisme public sont nécessaires pour développer une forme de contrôle social plus satisfaisante (Clark 1916, 1939) et des modes de fonctionnement plus en phase avec les objectifs économiques de la société américaine ? C'est dans ce contexte de modifications profondes de l'organisation et de recherche de légitimité de l'entreprise qu'il faut resituer l'émergence des discours sur la Responsabilité Sociale aux Etats-Unis.[73]
Cette notion s'est d'abord diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes. Si elle apparaît dès la fin du 19ème siècle, sous une forme mal définie, le réel débat autour de la question de la responsabilité sociale ne se manifesta qu'à partir des années 20, lorsque nombre de dirigeants commencèrent à s'exprimer publiquement. Cependant, «aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie», les discours de l'époque restant très marqués par les concepts de «public service » et de « trusteeship », avec une forte connotation religieuse, et stipulant l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1970).

Ces débats controversés sont portés par des grands dirigeants eux-mêmes, tels que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan, ou encore les dirigeants de la General Electric Company. De nouvelles pratiques d'entreprise vont se développer au cours de cette période, suivant une logique d'« essais /erreurs », débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, le développement de mécénat et d'autres actions philanthropiques (Heald, 1961).

Les discours et pratiques vont ensuite être mis en veille au cours des années 30 : la méfiance du public vis-à-vis de la grande entreprise, suscitée par la crise de 1929 et la grande dépression, est trop importante pour rendre recevable l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise (Bowen 1953, 1978).
Durant la seconde guerre mondiale, la contribution des entreprises à l'effort de guerre, de même que leur coopération avec le gouvernement, permirent de restaurer leur prestige auprès du public américain. Dès la fin de la guerre, la liste de grands dirigeants tirant parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale est impressionnante, (parmi les plus médiatisés, on peut citer Abrams, alors dirigeant de la Standard Oil Company (Abrams, 1951), Randall de l'Inland Steel Company (Randall, 1952) dont l'ouvrage sera largement diffusé, ou bien Richard Eells de General Electric (Eells, 1956)[74]). Utilisée comme vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste, la notion de Responsabilité Sociale émerge donc au sortir de la deuxième guerre mondiale (Bowen, 1978).
L'ouvrage de Bowen est un produit de cette période d'explosion des discours, où « *les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode* » (Bowen, 1953). Au-delà des déclarations multiples, il semble qu'émerge progressivement une nouvelle « théorie de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (Heald, 1970) ou une « doctrine de la Responsabilité Sociale » plus systématique (Bowen, 1953), à la frontière entre théologie, économie et gestion.
On peut constater à travers ce rappel historique que la construction de la RSE a été intimement liée aux grands groupes. Les PME ont été à l'époque ignorées dans cette réflexion. Le tableau suivant établi par Pasquero (2004) nous permet de retracer l'évolution du concept ainsi que les finalités recherchées à chaque stade.

[73] Voir à ce sujet le travail de F. Lepineux (2003, 2004) relatif à la comparaison de l'approche Américaine et Européenne de la RSE
[74] On peut trouver une liste d'une centaine de ces dirigeants dans l'annexe B de l'ouvrage de Bowen (p.265-267).

Tableau 1 : Eléments constitutifs du modèle synthétique

| FINALITE DE LA RSE | ORIGINES | EXEMPLES |
|---|---|---|
| Gestion efficace : durable et innovante<br>Philanthropie | Economie classique<br><br>XIX° siècle | Progression de la compétence technique<br>Mécénat d'entreprise |
| Sollicitude (caring)<br>Respect des lois du travail | Début XX° siècle : éthique des affaires, philanthropie paternaliste | Gestion « humaniste » des RH :, valorisation des personnels |
| Limitation des nuisances, Gestion des externalités | Années 1960 | Sensibilisation à l'environnement |
| Réceptivité sociale (Social Responsiveness) : gestion du changement | Années 1970 | Gestion sociétale, gestion prévisionnelle des compétences |
| « Rectitude » éthique : Respect des normes sociales, | Années 1990 Généralisation des « Codes de bonne conduite » | Développement d'une culture organisationnelle globale basée sur l'excellence |
| Social reporting /accountability | Années 2000: Société responsable = Société transparente | Triple Bottom Line (Triple bilan: économique, social, écologique) |
| Participation "citoyenne"<br>Programmes d'habilitation (empowerment) socio-économique | Années 2000 : « Mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait la différence ». | « Engagement » proactif<br>IDEAL, OBJECTIF ou REALITE |

Tableau 1 : Eléments constitutifs du modèle synthétique « RSE moderne » selon Pasquero, 2004

A la lecture de ce tableau, nous notons que les questions sociales ont émergé en deux temps au début du siècle, avec dans un premier temps une préoccupation d'une gestion humaniste et une valorisation du personnel ; et dans un deuxième temps, dans les années soixante-dix, une quête d'une gestion prévisionnelle des compétences.

## 2. Construction théorique de la RSE

Le concept de responsabilité est analysé en référence aux objets de connaissances, tels que la gestion, la philosophie, la sociologie, le droit, etc. Toutefois, cette approche conceptuelle plus ouverte permet de montrer la représentation de cette notion dans la vie sociale (Lépineux, 2003).

La RSE renvoie aussi à des concepts tels que l'éthique, la justice sociale, le bien-être, et couvre plusieurs champs et domaines de gestion tels que la stratégie, la finance, le management des ressources humaines, le marketing.

Au niveau de l'entreprise, comme le précise Schwartz et Carroll (1991) ; l'entreprise y compris la PME-opère selon sept logiques, trois pures (économique, légale, éthique[75]) et quatre conjuguées (économico-légale, économico-éthique, légalo-éthique et économico-légalo-éthique).

De ces approches découlent deux conceptions de la vocation de la conscience morale (Ricoeur, 1990) :

- L'action doit se conformer à une représentation prescriptive d'un bien agir défini a priori par un principe éthique méta-moral qui s'impose à tous les acteurs y compris aux dirigeants. Le principe prédéfini conditionne l'éthique et la morale qui en découle comme règle obligatoire de l'action ; il existe donc une morale figée (par exemple la religion) ;
- L'action est définie suite à un processus de réflexion sur les valeurs : se pose par exemple un problème moral de bioéthique : on convoque des représentants de la société civile, des praticiens-experts, qui s'interrogent sur les normes et valeurs éthiques légitimes, acceptables et crédibles dans le contexte social.

L'éthique est alors une recherche de sens pertinent permanent. Il s'agit d'un processus de déconstruction de la morale pour s'élever et devenir plus vertueux. Dans cette seconde approche, la morale est évolutive et varie en fonction du contexte de l'action. Cette position engage le chercheur dans

[75]Cette notion d'éthique, que l'on peut définir comme « l'art de diriger sa conduite en référence à des valeurs morales » (Le Robert, 2002),

l'élaboration d'un nouveau modèle intégré de la firme, représentant l'environnement complexe de l'entreprise, se dégageant d'une vision statique de la RSE et des parties prenantes, en étudiant comment se forme la régulation des pratiques par la concertation entre les acteurs, notamment entre le dirigeant et ses salariés.
Le processus le plus visible dans cette mise en dialogue « dirigeant / orientation de ses convictions » est une entrée en résonance avec les propos d'Alain Touraine (2005) : " *La norme suprême ne remplit plus son office. Les valeurs sociétales qu'elle concrétise ne peuvent contenir la dimension globale et mondialisée de l'économie*".
Ainsi " *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, 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*".
Pour A. Touraine (2005), seule l'expérience individuelle peut contribuer à rapprocher, faire communiquer ces deux mondes. Cette double observation accentue la prégnance dirigeant / entreprise, notamment en PME.Ce qui nous intéresse, c'est donc bien cet agir du dirigeant multifactoriel.
Après ces investigations sur les rapprochements éventuels entre les thématiques de la RSE et de l'éthique, nous allons voir comment plusieurs chercheurs se sont prêtés à l'exercice difficile de conceptualisation théorique. La difficulté vient en outre du fait que le concept de RSE puise ses racines avant tout dans le monde professionnel.

## a. Institutionnalisation de la RSE

Le tableau suivant retrace quelques événements et dates clés contribuant à l'émergence de la thématique RSE. Au-delà des nombreuses initiatives et de la diversité des thèmes promus, il est important de souligner le caractère transnational de ces initiatives qui renvoie à une autre problématique déterminante intimement liée à la RSE et au DD en général : la problématique de la gouvernance à l'international (globalisation des marchés, ...).

Tableau 3 : dates clés relatives à l'institutionnalisation de la RSE et du DD

| **Evénement** | **Point abordés** |
|---|---|
| Le Club de Rome de 1972. | Le rapport Meadows : les limites de la croissance, le titre original étant « *The limits to growth* ». |
| Le sommet de Stockholm en 1972. | L'homme et son environnement. |
| Le sommet de la WWF (World WildlifeFund) de 1980. | Enoncé pour la 1ère fois le terme de « *sustainable development* ». |
| 1987 Commission mondiale sur l'environnement et le développement | Le rapport Brundtland; Officialisation du terme sustainable development[76]. |
| Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en juin 1992. | Agenda 21 pour promouvoir l'engagement des villes dans le DD. |
| La Commission Européenne a initié le réseau CSR Europe en 1996. | Objectif de développer et diffuser la problématique de la RSE. |
| Le sommet de Kyoto en décembre 1997. | Protocole de réduction des gaz à effet de serre |
| Le Global Report Initiative (GRI) lancé en 1997. | Développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale. Initialement pour des sociétés, et par la suite pour n'importe quelle organisation. |
| Le Global Compact des Nations Unies (2000). | Pacte qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines suivants : droits de l'homme, normes du travail, environnement, lutte contre la corruption. |
| Le livre vert de la Commission Européenne publié en 2001. | Document encourageant l'engagement des entreprises en faveur de la RSE et spécifiant les contenus, les dimensions, les enjeux. |
| Le sommet mondial du développement durable de Johannesburg d'août 2002. | Traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité. |
| Le rapport de la commission européenne en faveur des PME : SME key de 2005. | Rapport mettant en avant une méthodologie appliquée aux PME facilitant l'intégration de la RSE. |
| La fondation pour le pacte mondial 2006. | Un organisme à but non lucratif chargé de lever des fonds auprès du secteur privé afin de soutenir les ambitions du Pacte mondial. |
| La future norme iso 26000, Novembre 2010 ? | Lignes de conduites en faveur de la RSE. |

[76] Notons que certains auteurs contestent la traduction française du terme développement durable, ils préfèrent l'utilisation du terme soutenable à durable.

Ce mouvement d'institutionnalisation s'accompagne de nombreuses actions de formations supérieures spécialisées sur le thème de la RSE et du développement durable et de lancement de plusieurs chaires[77].
L'institutionnalisation de la RSE connaît également un mouvement croissant de production de normes institutionnelles et techniques.
Pour bien comprendre les tendances et les enjeux associés aux démarches normatives de la RSE, nous nous référons au concept de tétranormalisation (H. Savall et V. Zardet, 2005). Ce dernier nous permet d'identifier les quatre pôles producteurs des normes auxquels nous ajoutons le pôle humanitaire issu des travaux de l'organisation des Nations Unies.
- Normes humanitaires: références universelles, nationales et corporatives, « conçues » ou « produites » par les Nations Unies, les États, les ONG (par exemple, le droit d'ingérence, les droits de l'homme, la corruption …),
- Normes comptables et financières : références internationales, de souche américaine et européenne (IFRS, IAS, …),
- Normes sociales : conventions et recommandations des organismes multilatéraux (Investor in people en Grande Bretagne, SA 8000),
- Normes du Commerce International : principes sur le libre-échange et l'égalité entre les pays, et sur l'éthique pour les opérateurs multinationaux,
- Normes de qualité, sécurité, environnement et RSE (AA1000, OHSAS 18001 et ILO, ISO famille 14000, SD 21000 et ISO 26000 (protocoles résultant des conférences internationales réunissant spécialistes et décideurs politiques et membres de la société civile)).
L'institutionnalisation de la RSE passe aussi par différents niveaux d'intégration au sein des entreprises. Ces derniers sont très hétérogènes ce qui rend tout travail de comparaison entre les entités économiques extrêmement difficile. En effet, au regard de l'activité des entreprises, il est difficile de qualifier ce qui relève :

- Du discours du dirigeant et ou de la rhétorique managériale,
- De la communication « corporate » d'entreprise,
- Des pratiques des comportements et management dit « responsable ».

### b- Les différentes approches de la notion de responsabilité sociale des entreprises

Le concept de RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter. Afin d'éclairer le débat, nous proposons de présenter les principales approches, notamment celles inhérentes au champ de la GRH.

## 2.1 -Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises

Selon Drucker (1984), la responsabilité sociétale s'est exprimée au 19ème siècle à travers le comportement d'industriels comme Carnegie et Rosenwald, puis Ford et Rockefeller.
La RSE a pu, par exemple, jouer le rôle de réducteur d'incertitude liée au mouvement inflationniste de la législation. (Einsmann, 1992 ; Hackston et Milne, 1996 ; Spicer, 1978 ; Ullmann, 1976 ; Winsemius et Guntram, 1992, Allouche et *al.,* 2004).
L'objectif RSE intervient en résonance avec une quête de réduction des coûts qui peut être envisagée. Il peut s'agir, dans un premier temps, d'une diminution des coûts de production, notamment si l'engagement social concerne le domaine environnemental. Dans un second temps, cela fait référence aux coûts d'adaptation lorsque l'entreprise est confrontée à des environnements changeants : implantation dans plusieurs pays ou appartenance à un domaine d'activité où la réglementation évolue rapidement (Cochran et Wood, 1984 ; Kleiner, 1991 ; Spicer, 1978 ; Ullmann, 1976).
Un autre objectif concerne la création d'une culture d'entreprise. L'engagement social peut être un élément d'adhésion des ressources humaines. Rallier l'ensemble du personnel aux objectifs des organisations est alors susceptible d'engendrer une meilleure performance (Einsmann, 1992 ; Winsemius et Guntram, 1992).
La liste de ces facteurs révèle la difficulté de définir la responsabilité sociale par sa finalité : plusieurs objectifs peuvent être poursuivis avec des priorités ou des hiérarchies à géométrie variable plus ou moins explicites. Sethi (1975) et Wood (1991) les synthétisent dans un but ultime : la recherche d'une forme de ***légitimité,*** en mettant en conformité les entreprises avec le système sociétal global dans lequel elles évoluent.

[77]Masters de l'université Paris 12 et celui de Sup de Co La Rochelle, ... Des chaires dédiées comme celles de l'UQUAM, HEC Paris, BEM Bordeaux, Sup de Co la Rochelle...

La responsabilité sociale peut se définir par le champ d'action qu'on lui confère. Ainsi, les différents auteurs ont été distingués par l'étendue de leurs approches.
Les définitions présentées dans le tableau ci-dessous montrent que le terme « social » [78]est plus ou moins large et que, par conséquent, les définitions sont plus ou moins à géométrie variable.

Tableau 4 : les définitions de la responsabilité sociale des entreprises

| Auteur | Responsabilité sociale |
|---|---|
| Bowen H. (1953) | « La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société». |
| Chamberlain N. (1953)79 | « action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs partisans dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandées) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales »80 |
| Davis (1960) | La responsabilité sociale des entreprises renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme». |
| Friedman (1962**)** | «Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires»**.** |
| Mc Guire (1963) | « L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations ». |
| Backman (1975) | « La responsabilité sociale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt que la recherche de la performance économique ». |
| Akerman et Bauer (1976) | « Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire ». |
| Hay, Gray and Gates (1976) | « La responsabilité sociale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution …les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale…et d'autres problèmes sociaux ». |
| Carroll A. (1979) | « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné »81. |
| Jones T. (1980) | « la responsabilité sociale de l'entreprise est la (l'idée) notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles »82. |
| Capra et Spretnak (1984) | « la responsabilité sociale : inclut le domaine économique ; la justice sociale ; Le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités »83. |
| Wartick et Cochran (1985) | « les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) de déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) de mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents »84. |

[78] Contexte culturel français ou le social renvoie principalement aux relations sociales (dirigeant / salariés )
[79]Cité par Zenisek (1979, p.361).
[80] La traduction de « Action that the leadership in business and unions are expected to take with respect to their following in a given situation (actions that can be or are demanded) as matters of right, whether legal or non legal ».
[81] La traduction de « The social responsability of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time ».
[82]La traduction de « Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract ».
[83] La traduction de « social responsibility : including the economic domain ; social justice ; prevention of suffering though inequality in transaction ; social contract ; social and civil rights of (especially) women and minorities ».
[84] La traduction de « social responsibilities are determined by society, and the tasks of the firm are : (a) to identify and analyze society's changing expectations relating to corporate responsibilities, (b) to determine an overall approach for being responsive to society's changing demands, and (c) to implement appropriate responses to relevant social issues ».

| | |
|---|---|
| Anderson J. (1986) | la responsabilité sociale d'une entreprise s'exerce dans trois domaines principaux : « 1°. un respect total des lois internationale, fédérale, étatique et locale ; 2° .normes et procédures morales et éthiques à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et 3° .les donations philanthropiques »85. |
| Wood D. (1991) | « l'idée de base de la responsabilité sociale est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes ; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises »86. |
| Amadieu J.F (1999) | La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ». |
| Livre vert de l'UE, (2001) | « 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 ». |
| le Conference Board du Canada (2001) | « la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier » |
| Triomphe<br><br>(2002) | La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements.[87] |
| Gond.JP et Igalens. J (2003) | « La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques» |
| Capron et Quairel-Lanoizelée (2004,2007) | « La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable » |
| Dietrich A et Pigeyre (2005) | « sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation » |
| La norme ISO 26000 | Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :<br>- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société<br>- prend en compte les attentes des parties prenantes<br>- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et<br>- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. |

Source: adapté de Christelle Decock (2000)[88]

[85]La traduction de « 1. Total compliance with international, federal, state, and local legislative laws and acts ; 2. Moral and ethical standards and procedures under which the firm will operate ; and 3. Philanthropic giving ».
[86] La traduction de « the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes ».
[87] Triomphe, C.E, « Responsabilité sociale, une révolution ? », Libération, 11 février 2002.

Parmi toutes ces définitions, celle de Carroll (1979) reste l'une des plus exploitées avec celle du livre vert de la commission européenne (2001). Pour l'auteur, il existe quatre niveaux de responsabilité, des plus restreintes (économique et légale) aux plus achevées (éthique et discrétionnaire). Ces quatre aspects décrivent les responsabilités variées que l'entreprise doit assumer aux yeux de la société. La même trame est également présente dans la définition d'Anderson (1986). Pour Frederick (1960), la responsabilité inscrite dans la théorie des droits de propriété est avant tout économique et in fine éthique. En revanche, Chamberlain (1953), Capra et Spretnak (1984) ont une approche radicale : la responsabilité relève du domaine économique puis de la justice sociale alors que les aspects légaux ne sont pas évoqués ou jugés inutiles. Enfin, pour Jones (1980), Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991), la responsabilité sociétale ne relève que du domaine de la société. Elle est alors définie par les contrats implicites qui lient l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.
Le tableau suivant offre une synthèse relative aux champs d'application de la responsabilité sociale.

## c. Les champs d'application de la responsabilité sociale.

Tableau 5 : les champs d'application de la responsabilité sociale

| | Obligation et responsabilité économique (produire de la richesse) | Obligation et responsabilité légale | Obligation et responsabilité envers la société | Obligation et responsabilité relevant d'un choix discrétionnaire |
|---|---|---|---|---|
| Chamberlain (1953) | | | | xxx |
| Frederick (1960) | xxx | | xxx | xxx |
| Friedman (1961) | xxx | xxx | | |
| Carroll (1979) | xxx | xxx | | xxx |
| Jones (1980) | | | xxx | xxx |
| Capra et Spretnak (1984) | xxx | | | xxx |
| Wartick et Cochran (1985) | | | xxx | xxx |
| Anderson (1986) | | xxx | | xxx |
| Wood (1991) | | | xxx | xxx |
| Livre vert (2001) | | xxx | xxx | xxx |
| Gond &Igalens (2003) | xxx | xxx | xxx | xxx |
| La norme ISO 26000 Novembre 2010 | xxx | xxx | xxx | xxx |

**Source:** adapté de Christelle Decock (2000)

L'examen de cette synthèse montre le consensus des auteurs concernant la dimension discrétionnaire de la définition, notamment souligné par Ansoff (1965). Celui-ci précise : « *Les responsabilités sont des devoirs que l'entreprise prend à sa charge et qui ne font pas partie de son mécanisme interne de direction et de contrôle* ».
Au regard de ces éléments précités, nous avons retenu la définition tirée du livre vert de la commission Européenne. Elle couvre ces trois points clés :
- Aller au-delà des dispositions légales ; Investir dans le capital humain ; Intégrer toutes les 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 ».
En somme trois conceptions de l'entreprise sont mises en avant :
- Une conception de l'entreprise à vocation exclusivement économique, avec des objectifs d'entreprise autocentrés sur la croissance, le profit et la rentabilité. L'entreprise est marquée par un type de rationalité purement instrumentale, fermée, dure et égoïste ; et un style de management uniquement animé par contraintes de rentabilité à tous les niveaux. Avec une temporalité décisionnelle orientée à court terme, non seulement ses formes d'engagement sociétal sont inexistantes, mais le dirigeant nourrit des attitudes

[88]Thèse de Christel Decock-Good (2000), « Des déterminants la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat», Direction Professeur. B. Colasse, Université Paris Dauphine

négatives à l'égard de la RSE. Celle-ci est considérée comme un sous-produit de l'activité économique et ne peut exister en tant que telle.
- A l'inverse, une conception de l'entreprise envisagée comme système économique et social, inséré dans la société , avec des objectifs d'entreprise multiples, à la fois internes et externes, incluant les objectifs sociétaux , marquée par un type de rationalité plurielle, ouverte, collective, interactive ; et un style de management plutôt décentralisé et participatif centré sur l'autonomie des collaborateurs, une temporalité décisionnelle équilibrée entre court, moyen et long terme allant non seulement irriguer les formes d'engagement sociétal constamment présentes et prises en compte dans la gestion et la stratégie, mais aussi la création d'emplois, les partenariats/associations. Selon cette conception, le dirigeant renforce ses attitudes positives intégratives à l'égard de la RSE. Celle-ci est comprise et reconnue en tant que telle et appelle un engagement fort pour y répondre, en somme un engagement pleinement assumé.
Entre ces deux pôles, ancrés dans une approche médiane, la conception de l'entreprise fait référence à une organisation économique à forte dimension sociologique ; Les objectifs d'entreprise concernent avant tout l'entreprise et accessoirement le monde extérieur. Le type de rationalité est à la fois limitée (incertitudes liées à l'environnement) et semi-ouverte ; le style de management permet d'ajuster les objectifs à atteindre avec les marges de manœuvre activées par les salariés. La temporalité décisionnelle se conjugue à court et moyen terme ; les formes d'engagement sociaux sont soit externes (mécénats, fondations), soit ponctuels (opérations commerciales). Ainsi le dirigeant perçoit la RSE d'une manière vague et imprécise, son attitude reste prudente et modérée, il admet encore partiellement sa responsabilité sociale.
La théorie la plus mobilisée lors des travaux, reste incontestablement celle des parties prenantes. Sans prétendre donner une vue globale, le tableau qui suit nous permet de situer les principales théories autres que celle des parties prenantes, éclairant la réflexion sur la RSE

Tableau 2 : fondements théoriques de la RSE (Source : Adapté de Gond et Mullenbach- Servary (2004)

| **Théories mobilisées** | **Auteurs fondamentaux** | **Approche de la RSE** | **Concepts clés** | **Limites majeures** |
|---|---|---|---|---|
| **Théorie des parties prenantes** | Donaldson. & Preston (1995) Freeman (1984) Jones (1995) Jones & Wicks (1999) Mitchell, Agle& Wood (1997) | La RSE est le corollaire d'une bonne gestion. C'est-à-dire d'une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes. | Identification, Hiérarchisation et gestion dynamique des réponses. | La finalité organisationnelle d'une entreprise capitaliste reste l'accumulation du capital. |
| **Théorie du contrat entreprise-société** | Davis (1973) Donaldson & Dunfee (1995) | La RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose. | Degré de profondeur des réponses sociétales aux demandes de l'environnement. | Absence de consensus sur la notion de contrat social entreprise/Société. Logique de contrôle social inhérente à cette justification qui supprime tout comportement de RSE volontaire et spontané. |
| **Théorie néo-institutionnelle** | Meyer & Rowan (1977), Powell& DiMaggio (1991), Zucker (1991), Scott (1990) | La RSE consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité sociétale serait donc, selon cette théorie, une réponse aux pressions institutionnelles. | Construction de ***la légitimité*** et de la PME en tant qu'institution et de son dirigeant en tant qu'acteur principal<br>- Réponses de la Pme et de son dirigeant aux pressions de son environnement ?<br>- Isomorphisme. | Le danger est de réduire la responsabilité sociétale à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, ce qui la détournerait totalement de sa finalité première. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Théorie des ressources** | Penrose (1956), Wernefelt (1984), Rumelt (1982) Hamel et Prahalad (1990,1995), Teece et *al..,*(1991,1997), Barney (1991) | Ressources stratégiques Compétences fondamentales Apprentissage organisationnel & Capacités dynamiques. | - Construction dynamique des **compétences** de gestion des PP<br>- Environnement « **enacté** »<br>**-Modèle Intention Stratégique Pôle de Compétences (ISPC).** | Risque de Primauté de la dimension instrumentale et absence de consensus sur la définition de la notion de ressource. |

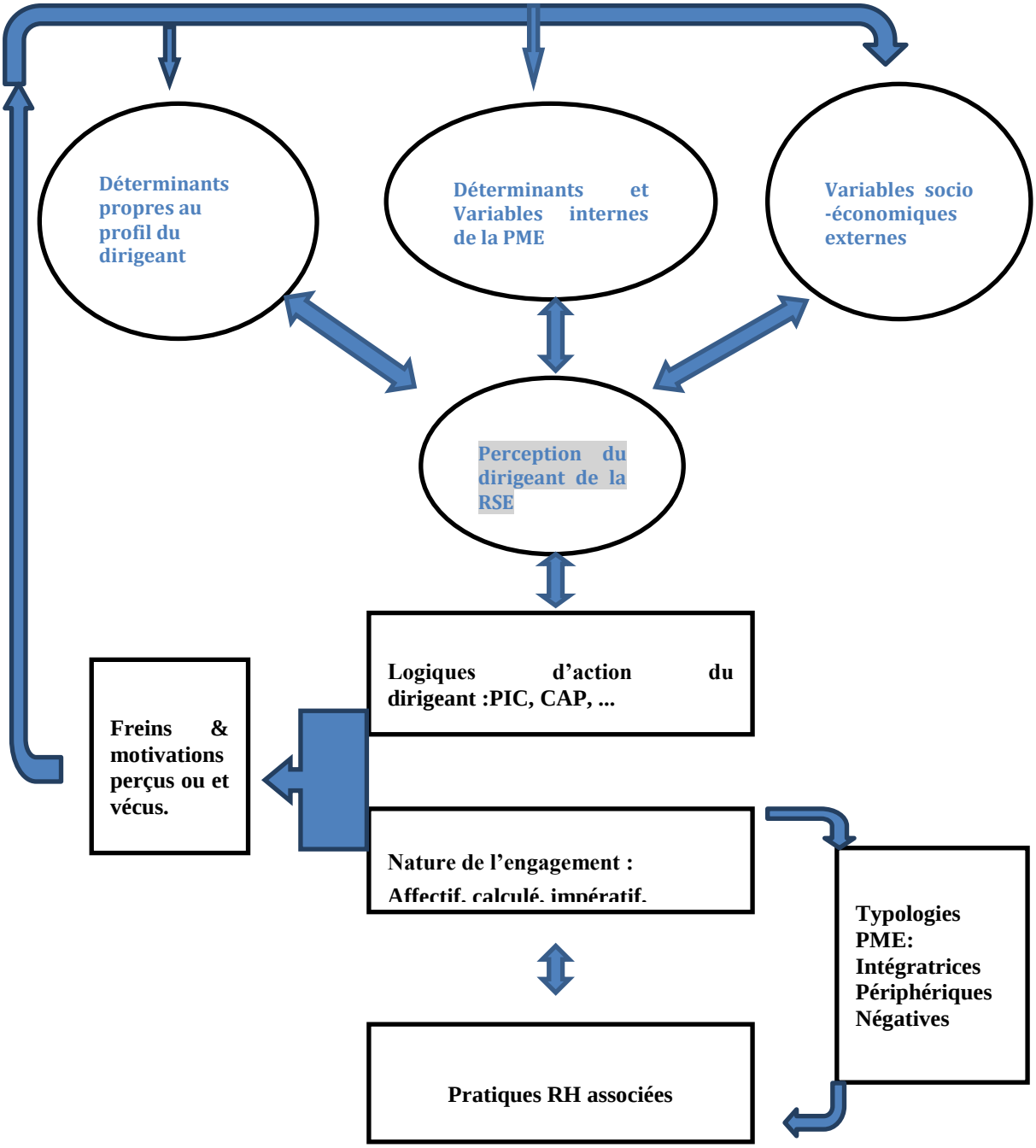
Selon Gond et Mullenbach- Servary (2004), les modèles de responsabilité sociétale les plus récents rendent difficilement compte de la construction dynamique de la RSE et comportent un ensemble de limites que les théories de l'apprentissage organisationnel pourraient aider à surmonter.
Les travaux sur l'apprentissage organisationnel offrent les ressources théoriques permettant de saisir la dynamique d'interaction entre les trois niveaux des modèles de RSE que sont un ensemble de principes, de processus de gestion des parties prenantes et de résultats sociétaux liés aux politiques de RSE (Wood, 1991). Elles ont en effet justement pour objet la compréhension de la façon dont les résultats des actions (résultats de la RSE) influencent en retour les représentations des acteurs (principes de RSE) et/ou les comportements concrets de ceux-ci (processus de RSE) (Gond, 2002, 2003). Ces théories offrent donc les moyens d'appréhender la RSE comme un véritable processus d'apprentissage organisationnel et de résoudre certaines de leurs limites théoriques.
Notons que ces différentes évolutions des fondements théoriques restent pour l'instant des voies de recherche, et des pistes à explorer. Néanmoins, chacune d'entre elles reste cohérente avec les fondements théoriques «classiques» de la RSE.

## 3. Essai de modélisation de la RSE : cas du dirigeant de la PME

Selon Oueghissi (2013) la particularité de l'environnement des PME fait que celles-ci ont des pratiques RSE différentes de celles des grands groupes. Mettre en place une démarche RSE dans ces entreprises requiert une approche spécifique, adaptée à la nature informelle des PME. Elle s'appuie sur la motivation personnelle du dirigeant. Ce rôle central du dirigeant de la PME a été souligné dans de nombreux travaux (Torrès 2008 ; Marchenay et Camille 2005 ; Mahé de Boislandelle 1996 Julien 1993). Selon Cossette (2003) l'étude du cheminement de prise de décision stratégique du dirigeant de la PME passe par un modèle d'analyse de la cartographie cognitive permettant de l'opérationnaliser. Il s'agit selon l'auteur de la retranscription graphique par le chercheur des représentations mentales du dirigeant de PME, transmises dans son discours. Ces travaux peuvent permettre de mieux comprendre et analyser le "pourquoi" de ses actions, et l'aider notamment à mieux communiquer par la suite. D'autres modes d'analyse s'appuient plus précisément sur le contenu des activités du dirigeant et les compétences mises en œuvre. Ainsi, d'après Novethic (2003), les PME se contenteraient "d'initiatives du type mécénat local, et non d'une démarche structurée complète en direction de leurs parties prenantes". Le dirigeant de PME crée lui-même, ou en tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce et en assume toute la responsabilité. Il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en œuvre. D'autres travaux issus de l'observation en longue période des pratiques de dirigeants de PME (Debourse et al, 1993 ; Dokou et al, 2002) ont mis en évidence les aptitudes, les fonctions et les rôles les plus saillants du dirigeant de PME. Au regard de ce constat, on pourrait penser et à juste titre que l'engagement de la PME dans les démarches dites responsables peut être impacté par ce pouvoir de décision de son dirigeant. Un patron sensible à l'éthique des affaires pourra décider d'allouer des fonds au développement de démarches proactives, au contraire, il peut s'agir d'un frein supplémentaire, s'il ignore ou désapprouve les éventuelles actions environnementales, sociales et sociétales (Paradas 2007). Selon Marchesnay (1998), le mode de prise de décision du dirigeant en général est le fruit de deux types de processus. Les processus cognitifs qui relèvent de la connaissance au sens des schèmes, des représentations et d'une conception du monde. Les processus conatifs qui relèvent de l'expérience au sens de la perception des problèmes, de l'intentionnalité ou de la mise en action. Les croyances personnelles, forgées par l'éducation du dirigeant et son milieu d'origine, vont également impacter la capacité à gérer au mieux le risque y compris social. Pour reprendre Weick (1979) le chef d'entreprise va pouvoir "énacter" son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'interesse. En définitive, on contacte qu'il existe une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte) et le sujet qui l'observe. Malgré l'absence de définition consensuelle de la PME, nous avons retenu pour cette recherche celle de

la commission européenne de 2005 pour constituer notre panel et délimiter le champ de l'étude. Selon cette dernière la PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le capital du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros (article 2 de l'annexe de la recommandation 2003/361/CE).Il ressort de ce qui précéde le modèle suivant de l'étude (figure 1) sur la perception du dirigeant de la RSE.

Figure 1 : perception du dirigeant de la responsabilité sociale




## Conclusion

Cette communication nous a permis de mettre en lumière les points suivants :

- La longévité du thème, en effet, même si le débat et les enjeux associés à la thématique RSE sont d'actualité. Les racines du concept, outre atlantique, ont presque un siècle.

- Les fondements américains et européens de la RSE ne sont pas les mêmes comme le soulignent certains auteurs. (Capron 2004 ; Lepineux, 2004 ; Gond, 2004) ;
- Une diversité des fondements et une construction théorique émergente (théories des impressions et théorie de l'apprentissage) et un exercice de conceptualisation délicat dû en partie au construit de la RSE qui puise ses fondements du monde professionnel ;
- Une institutionnalisation croissante marquée par une pluralité d'acteurs (organismes internationaux et nationaux tels que l'ONU ou l'Union Européenne, les états, les ONG, et les organismes de notation et de certification ...).
- Une modélisation de la perception de la RSE par le dirigeant de la PME

# Bibliographie

Abrams, F.W.(1951), « Management responsibilities in a complex World»,Harvard Business review, (May)

Acquier, A. et Gond, J.-P.(2007), "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. A la (re)découverte d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", *Finance Contrôle Stratégie*, forthcoming.

Aegerter, D. et E. Davoine (2006), « La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME », Bulletin ŒconomiaHumana, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 26-31.

Allouche, J. et Amann, B. (2002), « Les entreprises familiales : une explication par la force des liens sociaux » International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), Brisbane Australie.

Aggeri, F., Pezet, E. (2005), Organiser le développement durable. Paris, Vuibert

Bowen, H.R. (1953). « Social responsibility of the businessman »Harper & Row, New York.

Bowen, H.R. (1978).« Social responsibility of the businessman Twenty Years Later. Rationality, Legitimacy, Responsibility : The search for new directions in business and society », E.M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co, 116130.

Cochran, P.L. et Wood, R.A. (1984), « Corporate social responsibility and financial performance », Academy of Management journal. 27 (1), 42-56.

Decock-Good, C. (2000). «Des determinants de la responsabilité des entreprises : le cas du mécénat», université Paris Dauphine, Thèse de dotorat.

Drucker, P. (1985). « Les entrepreneurs », Hachette.

Estay, C et Tchankam, J.P. "La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise",*Revue Gestion 2000,* n°2 / 04 de juillet-août, 2004.

Estay, C et Tchankam, J.P"La mesure de la responsabilité sociale",*Revue des sciences de gestion*n°206, Mars-Avril, 2004.

Einsmann, H. (1992). « The environment: an entrepreneuriat Approach », Long Range Planning, vol 25, n°4, P22-24.

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), «Stockholders and shareholders: A next perspective on corporate governances», *California Management Review*, 25(3), pp.93-104.

Freeman, R.C, (1984), Strategic management: A Stakeholder Approach; Boston, Pitman.

Freeman, R. E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory" Academy of Management Review 24(2): 233236.

Freeman, R. E., A. C. Wicks, et al. (2004), "Stakeholder Theory and "the Corporate Objective Revisited"." Organization Science 15(3 (May-June)): 364 369.

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

Gond J.P et Mullenbach - Servary (2004), «Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». Revue des sciences de gestion, 205, p 93-116.

Gond J.P., (2001), « L'éthique est-elle vraiment profitable ? », Revue française de gestion, novdéc.

Gond, J.-P., (2004), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? » Economie et Sociétés 14(4-5), (pp. 757784).

Gond J.P., Mercier S., (2004), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", *Actes du 15ème Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004, p.379-399.

Gond J-P., Mullenbach A., (2004), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise." Revue des Sciences de Gestion 205 (pp. 93-116).

*Gond J-P ., (2005).*; Université de Toulouse 1 -lirhe- *«* L'étude des interactions entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise*»,* (direction : Professeur Jacques Igalens).

Heald, M. (1961). « Business Thought in the Twentie : Social Responsibility » American Quaterly 13 (2), 126-139.

HealD, M. (1970). « The Social responsibilities of Business : Company and Community». Cleveland, Case Western Reserve » UniversityPress.
Igalens J. «Comment évaluer les rapports de développement durable ? », RFG n°152 (2004).
Lepineux, F (2003). «Dans quelle mesure une entreprise peut être responsible à l'égard de la cohésion sociale », Thèse de Doctorat, CNAM-Paris.
Savall, H et Zardet, V. (2005). «Tétranormalisation. Défis et dynamiques », Economica, Paris, p43-108.
Schwartz, M.S. et Carrol,O.(2003). «Corporate social responsability : a three-domain approach», Business Ethics Quaterly, vol 14, n°4, P503-30.
Sethi, P.S. (1979).«A conceptual framework for environment analysis of social issues and evaluation of business response patterns », Academy of management review, 4, n°1.
Ricoeur, P. (1990). « Soi-même comme un autre »,Paris, Seuil.
Touraine, A. (2005). « Un nouveau paradigme pour comprendre le monde aujourd'hui », Paris, Editiond Fayard.
Wood, D.J. (1991). « Corporate soial performance revisited », Academy of management review, 16(4), p691-718.

# TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET TRANSFERABILITE DES RESEAUX SOCIAUX DU CEDANT AU REPRENEUR

***Henri MAHE DE BOISLANDELLE***
Professeur émérite, chercheur associé
Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.
**h.mdb@numericable.fr**

***Jean-Marie ESTEVE***
Docteur en sciences de gestion, chercheur associé
Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.
**jm.esteve@meditrag.fr**

## Préalable

Cette communication s'inscrit dans la thématique générale des « dimensions immatérielles de la transmission en contexte PME » et plus particulièrement des interrogations suscitées par les réseaux sociaux, le leadership, la socialisation du repreneur, la culture d'entreprise, le deuil du cédant et des salariés…

Le réseau social du cédant est parfois un facteur clef de succès dans certaines activités industrielles et de service au point que la négligence de son contenu (ignorance, sous-estimation…), à l'occasion d'un transfert de propriété et de direction (transmission), peut-être à l'origine de déconvenues voire d'échecs à moyen terme. Ainsi, les commandes et la fidélisation de la clientèle sont parfois très personnalisées au point que la suppression ou l'amputation du réseau relationnel du dirigeant (manager/ partant, ou propriétaire/cédant) peuvent faire échouer un transfert parfaitement conduit et rigoureux au regard des critères habituellement retenus lors d'une cession d'entreprise. Cela fait partie des dimensions immatérielles associées aux passages de relais, afférents aux transmissions, que les dimensions formelles de l'évaluation telles que la situation économique, l'état comptable, les audits patrimoniaux, juridiques, fiscaux et sociaux traditionnels ignorent ou négligent superbement. Cela relève du patrimoine personnel du dirigeant (de son capital social) difficile à repérer et à estimer qui constitue parfois la valeur essentielle d'une PME.
Partant de là, il importe de savoir si le capital social est transférable d'une personne à une autre et, si après analyse, cela est souhaitable.
Pour tenter de répondre à cette interrogation générale :
- Nous présenterons d'abord, les substrats théoriques qui assoient l'analyse des réseaux et justifient l'importance de cette problématique (concepts, modèles…), que nous complèterons par la description et l'analyse d'un réseau social au regard des parties prenantes.
- Nous proposerons ensuite dans une perspective opérationnelle, une méthodologie d'audit applicable à un réseau social que nous illustrerons par l'étude d'un cas réel. Des enseignements tirés d'un audit nous nous interrogerons sur la transférabilité d'un réseau social en termes de pertinence et d'obstacles.

## 1. Du lien social au réseau social du dirigeant

Cet intitulé se justifie par l'antériorité du concept de lien social initié en sociologie au XIX°, transformé par différents auteurs en liens sociaux faibles et forts, en « capital social », en « réseau », selon des acceptions évolutives pour converger aujourd'hui vers le concept fédérateur, mais multiforme de « réseau social ».

## 1.1. Les substrats théoriques.

### Le contexte de la prise de décision en PME

Le contexte de la prise de décision en PME présente deux caractéristiques principales[89]. La première est liée au sentiment de solitude décisionnelle ressenti par le responsable de PME. La seconde est relative aux conséquences rapides des décisions prises sur la situation personnelle du dirigeant, et sur celle de l'entreprise.

Ainsi, d'après Gumpert et Boyd (1985), les personnes qui travaillaient auparavant dans de grandes entreprises ne disposent plus de l'entourage des anciens collègues et de leur aide dans l'activité professionnelle.

Concernant l'engagement personnel, le responsable de PME engage sa propre responsabilité dans les décisions qu'il prend au titre de l'entreprise. Plus encore, lorsqu'il est propriétaire, il s'expose à perdre les actifs dont il dispose et cumule ainsi risque juridique et risque patrimonial (Duchéneaut, 1996).

De surcroît, le dirigeant de PME dispose d'un droit à l'erreur très limité, dans la mesure où presque toutes ses décisions ont une importance stratégique (Mahé de Boislandelle, 1994, 1996). En bref, si les échanges informationnels entre le dirigeant et les membres de son entreprise sont nécessaires pour enrichir son processus décisionnel, ils se révèlent souvent insuffisants. La mondialisation de la concurrence et les phénomènes rapides d'obsolescence des produits et des services conduisent en effet le responsable de PME à rechercher des informations à l'extérieur de l'entreprise[90].

### L'importance des réseaux

Pour s'informer sur son environnement, le dirigeant de PME est amené à développer des « réseaux sociaux d'information » (Filion, 1991; GREPME, 1997), puis à valoriser ce « capital social ». La recherche d'informations est donc souvent réalisée par le dirigeant lui-même (Cooper, Folta et Woo, 1995) et les PME sont fortement dépendantes de lui à cet égard.

Plusieurs études montrent d'ailleurs que les dirigeants de PME consacrent environ la moitié de leur temps à des personnes extérieures à leur entreprise: amis, clients, fournisseurs, experts (juristes, experts comptables, etc.), banquiers, autres dirigeants, membres d'organisations professionnelles, etc. (Kurke et Aldrich, 1983).

Ces liens permettent de recueillir des informations variées (Aldrich et Zimmer, 1986) dont l'apport peut être considéré comme «stratégique» étant donné la richesse des ressources obtenues (Falemo, 1989). Le réseau de relations ainsi créé peut alors constituer un élément majeur dans l'évolution de la vision du dirigeant dont le rôle consiste précisément à développer cette dernière pour orienter l'entreprise (Filion, 1991).

***Le lien social*** est une notion fondamentale dans la relation entre les individus, qu'il soit virtuel ou réel. Le sociologue Emile Durkheim[91] le définissait, au XIXe siècle, comme l'expression du paradoxe entre la tendance à l'individualisme et l'instinct de solidarité organique entre les hommes. Dans la vie quotidienne, ce lien social s'exprime au travers de nos différents cercles de connaissances, définis par nos réseaux professionnels, familiaux ou amicaux, dont le premier rideau dépasse rarement quelques dizaines de personnes[92].

***Le lien faible plus puissant que le lien fort*.** Établie en 1973 par le sociologue Mark Granovetter[93], la théorie du lien faible est un élément d'explication du succès remporté par les réseaux sociaux. Selon cette théorie, il convient de distinguer deux types de relations pour un individu : celles qui le relient à sa famille et ses amis proches, qui constituent des liens forts, et celles formées par un réseau généralement

---

[89] Paméla Baillette. (2003) Revue internationale P. M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 16, n° 1, 2003, p.43-73. (2000) « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2 .

[90] Les PME ne disposent généralement pas de services spécialisés dans l'étude de l'environnement (Smeltzer, Fan et Nikolaisen, 1988), alors que ceux-ci sont plus fréquents dans les grandes organisations.

[91] Durkheim, Émile (2003). Les formes élémentaires de la vie religieuse, PUF, 5e édition.

[92] Dans les années 90, l'anthropologue britannique Robin Dunbar avait fixé à 148 la limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables.

[93] Mark Granovetter est un sociologue américain, né en 1943 à Jersey City, de l'université Stanford1, considéré comme l'un des principaux représentants de la sociologie des réseaux sociaux. Sa théorie est connue sous le nom de la « force des liens faibles » (Strength of weak ties, 1973)

plus étendu et plus distant, qui constituent les liens faibles. Partant de ce postulat, l'étude précise qu'un individu profitera paradoxalement plus de ses relations de liens faibles que de celles issues des liens forts.

***La puissance des réseaux***. L'éruption des relations « spontanées », fondées sur les liens faibles, fait aussi émerger le phénomène d'œuvre collective et d'appartenance à un groupe, qui répondent bien à un instinct de clan dont sont issues les démarches communautaires. Ce que Granovetter qualifiait de « force des liens faibles ».
Au-delà de ces rappels, précisons ce qu'il faut entendre par réseau social et par capital social.

***Les réseaux sociaux*** *sont des liens de nature amicale, mondaine, professionnelle tissés entre des individus au sein ou en marge des ensembles organisés.*
***Le capital social*** (Bourdieu, 1986) *mesure l'ensemble des ressources qui sont liées à la « possession d'un réseau durable de relations d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance*[94].

## Le concept d'encastrement

En sociologie économique la notion d'encastrement (*embeddedness*) permet de concevoir les transactions économiques dans les relations sociales. Chez Granovetter[95], les relations économiques ne font pas exception et les « marchés » n'ont pas à être exclus du champ de l'analyse des relations sociales. En 1985 dans son article « *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* » qui va donner naissance à la nouvelle sociologie économique, Granovetter distingue deux sortes d'encastrement : ***l'encastrement relationnel*** (les relations personnelles qui influencent l'action), et ***l'encastrement structural*** (qui renvoie plus largement aux réseaux auxquels l'acteur prend part). Ce sont ces deux formes d'encastrement qui assurent la continuité des relations entre les individus en leur permettant d'acquérir un socle social commun.
Soutenu par ces cautions scientifiques autant que par la banalisation des réseaux électroniques à la portée de tous, *le réseautage n'est plus péjoratif*. La constitution d'un réseau n'a plus la connotation obscure qu'elle pouvait revêtir il y a peu de temps, quand elle était l'apanage des seuls politiques, lobbyistes ou grands patrons.
Ainsi forts de ces rappels nous envisagerons de mieux connaître la diversité des réseaux d'un dirigeant de PME en les décrivant et en les analysant.
Préalablement, une question se pose : *l'individualisme du dirigeant n'est-il pas un leurre ?*
En effet, « Le moteur social causal derrière ce que les gens ressentent, croient, font, repose sur les formes des relations sociales entre acteurs au sein d'une situation sociale donnée. » (Burt, 1991). Cette posture de recherche prend acte du fait que les individus n'agissent pas seuls, de manière isolée, mais à l'intérieur d'un réseau de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action[96].

## La théorie des trous structuraux

La théorie la plus fréquemment utilisée en sciences des organisations est celle des « trous structuraux » (*structural holes*) de **Burt** (1992), elle s'inscrit moins dans une perspective relationnelle que dans une conception structurale du réseau. Pour cet auteur, l'existence *d'opportunités exploitables* rend une structure de réseau plus efficace pour un individu, dans la mesure où elle lui permet de développer des avantages concurrentiels. Le concept de trou structural, central dans la théorie de Burt, désigne l'absence de relations entre des contacts non redondants (*i.e*. des contacts qui permettent un accès à des personnes ou à des ressources différentes). Si une structure est riche en trous structuraux, l'acteur pourra alors se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants, il sera ainsi une sorte de pont, un point de passage obligé entre deux contacts qui sont, ou ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes. *Être le point de passage entre des contacts* (ou groupes de contacts) non redondants permet donc de bénéficier d'informations plus nombreuses, plus variées, d'être plus tôt informé et d'être plus que d'autres, un candidat pris en compte lorsque de nouvelles opportunités apparaissent[97].

[94] Dans Les formes de capital (1986) Pierre Bourdieu distingue trois formes de capital : capital économique, capital culturel et capital social. Il définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ». → Bourdieu P. (1980), " Le capital social. Notes provisoires ", Actes de la recherche en sciences sociales, no 31, janvier, p. 2-3
[95] Granovetter, Marc (2000). Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. Préface de Jean-Louis Laville, Benoît Levesque et Isabelle This-Saint-Jean ; introduction de l'auteur. Paris, Desclée de Brouwer (Sociologie économique), 239 p.
[96] Pour Granovetter (1985,2005) cette théorie constitue une alternative aux visions sous-socialisée et sur-socialisée de l'individu. Elle refuse l'individualisme méthodologique en intégrant d'autres dimensions que le seul acteur.
[97] « Le hasard ne sourit qu'aux esprits bien préparés » (Louis Pasteur).

### Performances d'équipes de travail et d'entreprises

Au-delà de l'action individuelle, les réseaux sociaux peuvent aussi favoriser les performances d'équipes de travail et d'entreprises, ce qui a davantage préoccupé les spécialistes des sciences de gestion. La recherche empirique d'Hansen (1999) a par exemple étudié les conditions relationnelles de la performance de 120 groupes projets dans une grande entreprise du secteur de l'électronique. L'auteur a mis en évidence que l'existence de liens faibles entre l'équipe-projet et les différents services de l'entreprise était positivement corrélée à la performance de l'équipe, quand la réalisation supposait la collecte d'informations simples et codifiées. En revanche, les liens forts ont un effet positif, quand il s'agit plutôt de transférer des connaissances complexes et tacites. Dans cette perspective, le réseau social est considéré comme un moyen d'accéder à des ressources utiles à l'action individuelle ou collective, la conception du capital social est alors instrumentale et n'est plus très éloignée du paradigme de l'individualisme méthodologique.

## 1.2. La description et l'analyse d'un réseau social de dirigeant

Un réseau relationnel peut donc être très variable dans son étendue, sa nature et son poids. Il peut être ou non mobilisé par le dirigeant pour influencer l'amont, l'aval, le latéral et le périphérique de l'entreprise. Pour en prendre la mesure voyons quelles sont les principales parties prenantes à l'entreprise auxquelles le dirigeant se trouve confronté.

### Parties prenantes à l'entreprise et attentes respectives

Une **partie prenante** est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

Parties prenantes **internes** : salariés, dirigeants, actionnaires ou associés majoritaires (PME).
Parties prenantes **proches** : autres associés, financeurs/haut du bilan, prêteurs à long terme, apporteurs de facilités à court terme.
Parties prenantes **amont** : fournisseurs, sous-traitants, cotraitants d'un groupement (grappe), Parties prenantes **latérales** : concurrents…
Parties prenantes **aval** : clients, donneurs d'ordre, maîtres d'ouvrages publics ou privés…
Parties prenantes **périphériques** : institutions consulaires, collectivités locales, riverains, associations diverses (sportives…), groupes de pression, association de défense d'intérêts variés, opinion publique…

Pour rendre compte de façon synthétique de cette complexité/diversité, nous distinguerons les parties prenantes directes et indirectes et préciserons leurs intérêts dominants en recourant à un tableau.

| Parties prenantes directes | Intérêts dominants |
|---|---|
| Dirigeant / décisionnaire | risque juridique, risque de réputation, risque de perte de compétence, performance, résultats, stratégie, marché, concurrence … |
| Actionnaires/ Associés | Profit, information, stratégie… |
| Clients (privés ou publics) | Qualité des produits, relation de confiance et partenariat…marché mondial. |
| État, Préfecture | Respect des règles, fiscalité, subventions, crédits d'impôt, soutiens, surveillance, tutelles, maintien de l'emploi… |
| Collectivités locales : Région administrative, Commune, Agglomérations | Taxes et contributions financières, risque juridique, aides diverses, soutiens… |
| Salariés | Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail (CHSCT) |
| Syndicats salariés | Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail (CHSCT) |
| Fournisseurs / sous-traitants | Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariats |
| Banques / Sociétés de cautionnement | Financement de projets, trésorerie… |
| Investisseurs | Informations sur la solvabilité et les performances |
| Compagnie d'assurance | Informations sur la gestion des risques, sur la sécurité informatique et la solvabilité |
| Concurrents directs ou indirects | Hostilité, coopération, coopétition… |

| Parties prenantes indirectes | Intérêts dominants |
|---|---|
| CCI, Chambre de Métiers,<br>Syndicat patronal | Dynamisme de l'entreprise, difficultés, formations |
| Citoyens des communautés locales | Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emplois)… |
| Associations, Riverains, ONG | Pressions sur certains projets |
| Lobbys divers | Pressions sur certains projets (RSE, DD…) |
| Syndicats, partis politiques | Pressions sur certains projets |

De l'examen des parties prenantes et de la diversité de leurs attentes (intérêts dominants) il apparaît souhaitable de cultiver le plus de feed-back possible avec chacune d'entre elles (information, courtoisie, retour d'appréciation, bienveillance…) afin d'optimiser le rapport coût/avantage pour l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'appréhender de la façon la plus rigoureuse les attentes, d'expliquer les contre-performances, pour éviter les malentendus, les conflits et les échecs générateurs de surcoûts ou de manques à gagner. La prise de conscience progressive chez les dirigeants de l'importance à « gérer[98] » l'environnement multiforme qui entoure l'entreprise le conduit de fait à se préoccuper très rapidement de RSE[99] et de DD[100].

## « Gérer » les parties prenantes de l'entreprise au travers des réseaux sociaux

La gestion rigoureuse des attentes connait des limites (temps/chronophagie). La transparence informationnelle est un mythe (excepté pour la théorie financière supposant l'efficience des marchés[101]). La concurrence dans le meilleur des cas est souvent monopolistique (marchés imparfaits). En outre les relations sociales sont multidimensionnelles (économiques, politiques...).

La participation active à certains réseaux sociaux générant des sympathies, des connaissances amicales et professionnelles, des regards moins indifférents, peut engendrer des rapprochements avec certaines parties prenantes, et affecter ainsi positivement la relation avec l'entreprise.

Ainsi au-delà des tâches internes à accomplir avec les parties prenantes internes il est souhaitable que le dirigeant ou ses proches collaborateurs cultivent méthodiquement une présence active dans les réseaux sociaux de façon à nourrir une veille informationnelle indispensable.

Au-delà de l'exhortation à intégrer des réseaux, il importe aussi de le faire avec méthode.
Ainsi, pour en mesurer la pertinence nous suggérons de recourir à une grille de lecture ou d'analyse d'impact d'un réseau relationnel qui fera apparaître pour chaque type de lien :
-La proximité avec l'entreprise
-Les soutiens politiques locaux
-Les apports méthodologiques
-Les soutiens, solidarités, entre-aides
-Les apports managériaux
-Les apports spirituels, éthiques et moraux

## Conséquences d'un réseau pertinent

Tous les réseaux et toutes les participations n'ont pas le même impact sur l'entreprise. Lorsque cela est le cas il importe de recenser les « gains » qui peuvent être les suivants :
-Soutiens moraux et méthodologiques,
-Facilitations sur les transactions (clientèle, fournisseurs, banquiers…),
-Informations privilégiées en amont d'un processus consultatif ou décisionnel (appels d'offres, recrutements…),
-Soutiens discrets et déterminants de décideurs (candidatures diverses : appels d'offres, concours, trophées…).

[98] Tout au moins, prendre en considération.
[99] RSE = Responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise
[100] DD = Développement durable
[101] Théorème de Modigliani-Miller.

# 2. De l'audit d'un réseau personnel à sa transférabilité

L'importance à connaître le réseau d'un cédant par un repreneur ne fait aucun doute.
En revanche, différents obstacles peuvent se présenter relevant de la méthode et de la confidence. Tout d'abord, il importe de disposer d'un outil clair et exhaustif autrement dit d'une méthodologie descriptive et analytique pertinente. En second lieu, il importe d'être conscient des freins, qui sont nombreux, et des facilitateurs qu'il ne faut pas sous-estimer en matière de transfert de réseau à un repreneur futur dirigeant.

## 2.1. La méthodologie de l'audit d'un réseau (principe et application)

Le sujet étant nouveau nous consacrerons d'abord, un premier volet à un exposé de principe reposant sur une typologie des réseaux et sur le recours à un tableau à double entrée, ensuite, un deuxième volet consacré à un exemple montrera quelques enseignements à tirer.

### Le principe.

La matière étudiée relève du domaine personnel du dirigeant. En conséquence, la confidentialité risque de constituer un obstacle à sa divulgation donc à un audit approfondi. Seuls des rapports de confiance profonds, établis entre le cédant et le repreneur ou entre le cédant et l'observateur, aideront au dévoilement et permettront un listage des principaux réseaux d'appartenance.

Lorsque les conditions seront réunies (au moins pour partie) on pourra recourir à une méthodologie du type suivant.

Les réseaux relationnels étant très divers et de poids inégaux, au regard des intérêts de l'entreprise et du dirigeant, il importe d'en dresser une typologie.
Sans prétendre à l'exhaustivité, nous retiendrons 9 grandes catégories susceptibles d'être déclinées en éventualités (selon les cas). Pour plus de clarté, nous illustrons par quelques exemples (entre parenthèses) et suggérons de préciser le rôle du dirigeant *[Président ou membre]*, *[Statut]*.

1) Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité…) *[Président ou membre]*
2) Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique…) *[Président ou membre]*
3) Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel…) *[Statut]*
4) Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis…) *[Statut]*
5) Cercle social (ex : association caritative, association d'anciens élèves, club service, maison de l'emploi, MJC…) *[Président ou membre]*
6) Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball…) *[Président, sponsor ou membre]*
7) Mandat externe (ex : conseiller SFPI[102], conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux…) *[Statut]*
8) Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université…) *[Statut]*
9) Réseau Internet (Twitter, Facebook, Viadeo, Linkedln…)
10) Réseau occasionnel (Congrès, salon, foire, rencontres informelles…)

Au-delà de ce premier examen il importera de distinguer pour chaque réseau six critères : la proximité avec l'entreprise, le(s) soutien(s) local (aux), les apports méthodologiques, la solidarité et l'entraide personnelle, les apports dans les pratiques du management, les apports au plan spirituel, éthique et moral…

[102] Société financière de Participation Industrielle/ haut de bilan

**Grille d'autodiagnostic des réseaux relationnels personnels**

| **Nom de l'association, de l'organisation ou du contact** | Proximité avec l'entreprise | Soutiens politiques locaux | Apports en méthodes | Solidarité entraide | Apports managériaux | Apport(s) - spirituel - éthique - moral | **Score horizontal** ∑ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cercle professionnel (1)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cercle d'Influence (2)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cercle philosophique (3)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cercle familial et amical (4)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cercle social (5)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Cercle sportif (6)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Mandat externe (7)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Autre activité (8)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Réseau Internet (9)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Réseaux occasionnels (10)** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Score vertical** ∑ | | | | | | | |

**N. B**. À l'intersection de chaque ligne/colonne, noter le poids du lien de 0 à 3.
**[0]** = nul ; [**1**] = faible ; [**2**] = notable ; [**3**] = fort.

Une fois le tableau rempli il sera possible de totaliser par ligne et par colonne les réponses afin d'obtenir un score horizontal et un score vertical. Partant de là on pourra juger de l'importance relative (aux yeux du répondant) de tel ou tel contact.

Questions complémentaires :
***Hiérarchie des influences***
Quels sont les trois cercles les plus importants à vos yeux au regard des intérêts de votre entreprise ?
***Chronophagie des réseaux***
Quel temps consacrez-vous aux divers réseaux et au total ?
Pour mieux se convaincre de l'utilité de cette procédure, nous présentons ci-après le cas d'un chef d'entreprise particulièrement engagé dans les réseaux. Il s'agit du cas JP Martin.

## L'application (le cas JP Martin)

**Cas d'autodiagnostic des réseaux relationnels personnels (JP Martin)**

| **Nom de l'organisation ou du contact…** | Proximité avec l'entreprise | Soutiens politiques locaux | Apports en méthodes | Soutiens solidarité entre-aide | Apports managériaux | Apport(s) - spirituel - éthique - moral | **Score horizontal ∑** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cercle professionnel (1)** | | | | | | | |
| Club de dirigeants généralistes | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 13 |
| Club de dirigeants spécialisés | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| Club «Entreprendre » | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| Asso professionnelle | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 8 |
| Cluster[p], grappes [p] | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 12 |
| club de dirigeant | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 12 |
| **Cercle d'influence (2)** | | | | | | | |
| Cercle personnalités a | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 11 |
| Cercle personnalités b[p] | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| cercle politique | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 3 | 8 |
| **Cercle philosophique (3)** | | | | | | | |
| Asso philosophique | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 12 |
| Pratique religieuse | | | | | | | |
| **Cercle familial et amical (4)** | | | | | | | |
| Famille proche, éloignée | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 6 |
| Amis | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| **Cercle social (5)** | | | | | | | |
| Lions's | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| Rotary | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| Anciens élèves ingé | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 5 |
| Maison de l'emploi | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Asso pompiers | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| **Cercle sportif (6)** | | | | | | | |
| Club local | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Club prof [P] | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| **Mandat externe (7)** | | | | | | | |
| Unité recherche | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| Administrat Univ | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 |
| Syndicat patronal | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| Conseiller SFPI[103] et Banque de France | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| Magistrat consulaire | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| **Autre activité (8)** | | | | | | | |
| Formateur : Univ, CCI... | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| Chercheur associé | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| **Réseau Internet (9)** | | | | | | | |
| Facebook/ Twiter | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 4 |
| **Score vertical ∑** | 44 | 35 | 32 | 45 | 36 | 33 | 225 |

***N. B.*** À l'intersection de chaque ligne/colonne, noter le poids du lien de 0 à 3.
→ **[0]** = nul ; **[1]** = faible ; **[2]** = notable ; **[3]** = fort

## Commentaire des résultats du cas d'autodiagnostic

*La proximité avec l'entreprise* est forte dans les cercles professionnels, dans les cercles d'influence, dans les mandats externes et dans les autres activités.
*Les soutiens locaux* se trouvent dans les clusters, les cercles d'influence et les cercles sportifs et dans certains mandats externes
*Les apports en méthode* se trouvent dans les cercles professionnels, dans les mandats externes et dans les autres activités.

[103] Société financière de Participation Industrielle/ haut de bilan.

*Les soutiens et entraides* se situent dans les cercles professionnels, les cercles d'influence, les cercles philosophiques, le cercle familial, les cercles sociaux et sportifs et dans les mandats externes.
*Les apports managériaux* se concentrent dans les cercles professionnels, les cercles d'influence, les syndicats patronaux et dans les mandats externes.
*Les apports spirituels, éthiques et moraux* ressortent des cercles d'influence, des cercles philosophiques, du cercle familial, des cercles sociaux et sportifs et de mandats externes.

Si les notes attribuées à chaque intersection apparaissent parlantes en fonction des attentes et au regard des 6 critères retenus, **les totaux en ligne et en colonne** quant à eux donnent une indication générale sur l'intérêt à participer à tel ou tel réseau.

**La hiérarchie** d'importance des réseaux **tous critères confondus** est donc la suivante pour le cas d'espèce.

**1)** Note 13 : Club de dirigeant généraliste, Cercle d'influence b, Conseiller SFPI, Club sportif pro
**2)** Note 12 : Cluster industriel/grappes, Club de dirigeant, Asso philosophique, magistrat consulaire
**3)** Note 11 : Cercle d'influence a
**4)** Note 10 : Club de dirigeants spécialisés
**5)** Note 9 : Syndicat patronal, Chercheur associé université

Les autres résultats sans être négligeables sont, au plan du total horizontal, moindres. Ils mériteront toutefois d'être reconsidérés lorsque l'on cherchera à analyser en profondeur tel ou tel critère parmi les 6.

### Autres commentaires du cas étudié

Le cas étudié révèle une implication ancienne et multiple de ce dirigeant au sein de nombreux réseaux sociaux : familiaux, amicaux, confessionnels, humanistes, spirituels, sportifs, caritatifs, universitaires, professionnels (clusters, grappes d'entreprises), consulaires, conseiller auprès d'une SFPI, judiciaires (magistrature commerciale, prud'homale), club de décideurs régionaux…
La multi-appartenance révèle (génère) des doublons même si les participations, ponctuées par des abandons et par de nouvelles adhésions, s'étalent sur plus de trente années.
La chronologie d'appartenance montre que la quête d'efficacité économique n'a pas été le vecteur essentiel du départ. Il l'est devenu par la suite. En effet, la découverte des avantages à participer à certains regroupements d'employeurs, dans le cadre de clusters autorisant la création de grappes d'entreprises autour de projets concrets…, se révèle très utile.

Ces avantages sont accordés de façon indirecte :
-sous la forme de bienveillance à l'égard des demandes diverses adressées aux instances locales ou nationales (Région, BPI, SFPI…)
-sous la forme de subventions à financer des emplois temporaires de prospection dans le cadre d'une mission de développement d'un projet opérationnel impliquant l'entreprise,
-sous la forme d'informations méthodologiques de première main dans le montage de dossiers
-sous la forme de soutiens régionaux (ex : avances remboursables sur des projets…)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Croisement des réseaux (multi-appartenances)** | 2/3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |

NB : L'appartenance, simultanément ou de manière non concomitante (dans la durée), à des réseaux poursuivant les mêmes finalités, conduit à retrouver parfois les mêmes personnes et à générer des doublons. Ces redondances en général bien vécues sont jugées rassurantes et confirmatoires du bien-fondé de certaines adhésions.

## 2.2. Le degré de transférabilité des réseaux d'un dirigeant

La connaissance des réseaux sociaux du cédant peut-être d'une importance capitale dans le cadre d'une transmission.

### Sur le plan commercial

Lorsque la clientèle est acquise pour l'essentiel par « les relations » du dirigeant le risque commercial est très grand pour un repreneur externe. Un peu moins pour un repreneur interne « confondu » par le client à l'organisation. En revanche, si la clientèle est peu sensible au dirigeant, dispersée et éloignée géographiquement le risque est moins élevé, voire nul.

## Sur le plan bancaire, financier et institutionnel local

Les relations privilégiées possédées par le cédant en termes de notoriété, de sérieux, de fiabilité ne sont pas accordées *ipso facto* au successeur s'il est inconnu ou s'il n'a pas acquis la réputation de fiabilité et de sérieux qui résulte de la durée.

## Sur le plan politique local

Les relations avec les élus locaux et les personnalités locales (notaires, présidents d'associations et clubs : sportifs…) aident souvent à conforter une réputation et à faciliter l'examen de certains projets.

## Sur le plan syndical ouvrier et des RH

La réputation issue d'une pratique managériale « ancienne » de type paternaliste, sans être plébiscitée, est un élément qui rassure par rapport aux pratiques nouvelles dont sont affublés les jeunes repreneurs supposés poursuivre plus le profit que la préservation d'une équipe.
L'historique des relations avec les IRP (délégués du personnel, CE…) s'il est bon, constitue également un gage de stabilité

## Sur le plan des fournisseurs et des sous-traitants

La réputation de fair-play et/ou de respect de la parole donnée est un atout, construit dans la durée, qu'il importe de préserver.

## L'opinion publique locale

L'image de l'entreprise dans l'environnement local est un facteur positif si elle est bonne et négative si elle mauvaise. Cette image est souvent confondue avec celle du dirigeant soit de façon positive (intégrité, loyauté, humanité, fiabilité, qualité des produits services...), soit de façon négative (conflictualité, contentieux, procès, recours aux prud'hommes, non-qualité, non-paiement, non-respect des engagements…).

## La communication

La communication directe dans la presse locale sur des performances ou des initiatives novatrices conduites par l'entreprise ou son dirigeant joue favorablement si elle n'est pas en contradiction avec l'opinion. La communication indirecte (sponsoring sportif ou culturel) contribue également en général à cette notoriété positive.

Au-delà de ce rappel de l'importance à connaître les réseaux sociaux du cédant, la transférabilité sera affectée par différents paramètres. Nous proposons de les synthétiser en les regroupant dans un tableau synoptique distinguant les freins et les facilitateurs de transférabilité des réseaux entre dirigeants.

| **Les freins à la transférabilité** | **Les facilitateurs de transférabilité** |
|---|---|
| **Les différentiels (Δ)** | **Les convergences** |
| Δ Age | Culturelles |
| Δ Santé, bonheurs et malheurs (accidents) de la vie… | Sportives |
| Δ Origine familiale, sociale (modeste, bourgeoise) | Idéologiques |
| Δ Culture familiale (commerçante, libérale…) | Méthodologiques |
| Δ Culture rurale/culture urbaine | Générationnelles |
| Δ Type de formation (technique, gestionnaire, juridique, littéraire | Stratégiques |
| Δ Niveau de formation (1 à 5) | Managériales |
| Δ Méthodologie de prise de décision (rationnel, intuitif) | Humanistes |
| Δ Horizon de calcul privilégié (CT, LT) | Philosophiques |
| Δ Ambitions pour soi (buts) et pour l'entreprise (objectifs) | Relationnelles internes |
| Δ Attitude à l'égard des autres (extraversion/introversion) | Relationnelles externes |
| Δ Valeurs humaines | Intellectuelles |
| Δ Attitude idéologique (libéral, directif..) | Pragmatiques |
| Δ Attitude dans les affaires (pragmatisme/ dogmatisme) | Sociales |
| Δ Processus cognitif dominant (rationalité, impression…) | Politiques |

| | |
|---|---|
| Δ Ouverture à l'information, à l'innovation, aux autres | Pragmatiques |
| Δ Attitude par rapport aux autres (empathie/indifférence) | RSE |
| Δ Attitude par rapport à la confiance (à accorder) | Goût pour la transparence |
| Δ Attitude par rapport au partage (à faire) | Autres |
| Δ Conception du travail pour soi | |
| Δ Conception du travail pour les autres | |
| Δ Stratégie (claire, évolutive, confuse) | |
| Δ Orientations et priorités stratégiques dans la durée (PIC/CAP[104]) | |
| Δ Responsabilité Sociale et Sociétale de l'entreprise [vision] | |
| Δ Autres paramètres | |
| ….. | … |

Sans rentrer dans une analyse détaillée des facteurs de divergence et de convergence on peut dire que plus les deltas seront réduits et plus les convergences nombreuses, plus la transférabilité sera élevée et inversement.

## Conclusion

Comme nous l'avons montré, en rappelant les parties prenantes directes et indirectes, l'entreprise n'est plus seulement la combinaison de facteurs de production (K, W, RN[105]), elle est aussi la combinaison d'interactions multiples induites par des acteurs internes et externes, influents ou impactés (parties prenantes), que l'on peut ranger dans une série de cercles concentriques proches et éloignés.
Chaque dirigeant gérant cet environnement multiforme avec plus ou moins de talent il est de nombreux cas où la survie même de l'entreprise dépend de liens privilégiés établis avec telle ou telle partie prenante. En prendre conscience est à l'évidence une des clefs de survie de l'entreprise, l'ignorer peut être très risqué et périlleux pour un repreneur. Pour cette raison nous avons accordé à la connaissance des réseaux cet exposé à la fois conceptuel, méthodologique et pratique.
Notre exposé s'est donc efforcé de préciser la notion de réseau, en l'asseyant sur des bases théoriques et scientifiques, et a également eu pour visée d'en rendre la description et l'analyse accessibles en recourant à une grille fondée sur l'autodiagnostic. Il est en effet plus facile de demander à un questionné de remplir un questionnaire formaté que de l'interroger oralement sans que cela n'apparaisse comme indiscret. De plus cela laisse au questionné le temps nécessaire à la réflexion. Pour souligner l'intérêt de la démarche, nous avons étudié un cas concret que nous avons commenté et montré ainsi la richesse de ce type d'analyse par ses apports et ses conclusions. Nous préoccupant, enfin et surtout, de la transférabilité des réseaux, dans le cadre d'une transmission d'entreprise, nous avons signalé les freins et les leviers à connaître (pour les éviter ou les activer selon le cas). Le non-transfert d'un réseau, en cas d'obstacles dirimants, provenant soit du cédant, soit du repreneur, ne saurait être automatiquement synonyme de l'échec d'une opération de transmission d'entreprise en soi. Toutefois, il sera souhaitable que le repreneur en soit conscient afin de tenter l'impossible pour y remédier, et en cas d'échec de s'orienter vers la confection de réseaux de substitution compatibles avec sa personnalité et surtout avec les conditions de survie de l'entreprise.

## Bibliographie

Alrich H. and Zimmer C. (1986) "Entrepreneurship through social networks", in Donald Sexton and R.Smilor (Eds) *The Art and Science of Entrepreneurship*, New-York, Ballinger.
Bah.T (2006) : « L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
Baillette.P, (2000) « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2 . (2003) Revue internationale P. M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 16, n° 1, 2003, p.43-73.
Baret.C, Huault.I, et Picq.T,(2006) « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations » *Revue française de gestion*./4.

[104] PIC= Pérennité, Indépendance, Croissance , CAP= Croissance, Autonomie, Pérennisation. Marchesnay (1990).
[105] K= capital, W= travail, RN= ressources naturelles)

Barnir, A. et Smith, K.A. (2002)., « Interfirm alliances in the small business : The role of social networks », *Journal of Small Business Management*, p. 219-232.
Bikanda, P.J. (2002), « Le lien social de fidélisation et la théorie des interactions de Goffman : Application à un secteur de service informel au Cameroun », *RAMEGE, Séminaire.* P.
Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, no 31, janvier, p. 2-3. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000.
Bourgne, P. (1998), « Etat de l'utilisation de la notion de Réseau en Marketing »,*Actes de l'Association Française du Marketing*, XIVe Congrès International de Bordeaux, p 437-456.
Boussaguet.S, (2005) : « L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
Burt R.,(1992) Structural Holes, The Social Structure of Competition, Havard University Press. (2000), "The Network Structure of Social Capital", Research in *Organizational Behaviour*.
Cooper A.C., Folta T.B. and Woo C. (1995) "Entrepreneurial Information Search", *Journal of Business Venturing*, vol.10, pp.107-120.
Degenne, A. et Forse, M. (1994), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin
Ducheneaut B. (1996) *Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses*. Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
Dunbar Robin, (1990), anthropologue britannique avait fixé à 148 la limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables
Durkheim, É (2003). Les formes élémentaires de la vie religieuse, PUF, 5e édition.
Estève.JM, (1997) : « La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
Falemo.B. (1989) "The firm's external persons : Entrepreneurs or network actors ?", *Entrepreneurship & Regional Development*, 1, pp.167-177.
Filion L.-J. (1991) *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur.
Granovetter, M. (1973), « The strength of weak ties: a network theory revisited », *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380... 22. Granovetter, M. (1976), « Network sampling, some first steps », American Journal of Sociology, 81, p. 1287-1303. (1985) "Economic action and social structure: the problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3 (Nov., 1985). (2000). Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. Préface de Jean-Louis Laville, Benoît Levesque et Isabelle This-Saint-Jean ; introduction de l'auteur. Paris, Desclée de Brouwer (Sociologie économique), 239 p.
Gumpert D.E. et Boyd D.P. (1985) "Stress et solitude du patron de PME", *Harvard-L'Expansion*, pp. 44-57.
Kurke L.B. and Aldrich H.E. (1983) "Mintzberg was Right ! : A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*", *Management Science*, vol.29, n°8, pp.975-984.
Mahé de Boislandelle.H, (1994), « Les théories de la transaction et de l'agence bases explicatives de pratiques de GRH » 4° Congrès de l'AGRH, HEC- Jouy-en-Josas, nov.
(1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » *Revue Gestion 2000*, vol 4, juillet-août (18p). (1996) « L'effet de microcosme en PME » CIFPME, Trois-Rivières, UQTR, Québec, oct.
(1998) « Les conditions de succès d'une transmission d'entreprise ». Organisation d'un colloque : Faculté d'Administration & Gestion, UMI. Coordination du rapport de synthèse (20p) et des actes (150 p).
(2002) « Les problématiques organisationnelles et humaines de la transmission des PME » janvier (150p). Rapport de recherche BQR (Université Montpellier I).
(2002) « Les enjeux de la transmission d'entreprise » Organisation d'un colloque : Faculté d'Administration & Gestion, UMI. Introduction générale (20p) et coordination des actes (2 vol : 350 p).
(2003) « Les aspects humains de la transmission d'entreprise » (10 p). Communication
Congrès AGRH / in « GRH Innovons » du 20 au 22 nov Grenoble.
(2004) « La transmission d'entreprise, Aspects managériaux et humains...Incidences de la loi Dutreil », Organisation d'un colloque Faculté d'Administration & Gestion, UMI.
Introduction générale (15p). Coordination des actes (2 tomes : 380p)
(2004) « Aspects humains de la transmission » communication, Congrès, AGRH, Montréal.
(2006) « La réussite de la transmission d'entreprise : une responsabilité sociale partagée entre le cédant et le repreneur ». Avec Jean-Marie Estève Congrès de IAS (Institut International de l'Audit Social) Dakar Sénégal 25 26 et 27 mai 2006 (Communication sélectionnée pour les actes).
(2008) « Vaincre les freins à la transmission d'entreprise : deuils, craintes et ambiguïtés ». Communication FNEGE États Généraux du Management/ Le Sénat Paris, 17 oct.
(2008) « Les problématiques humaines de la transmission d'entreprise » com CJD, Paris.

Marchesnay M.(1992), La PME, une gestion spécifique, in Problèmes économiques, n° 2276, 20 mai, p 26-32
Modigliani, F, et Miller.M, (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment," American Economic Review, 48, 261-297.(l'efficience des marchés)
Ostgaard, T.A. et Birley S., « Personal Networks and firm Competitive Strategy-A Strategic or Coincidental Match ? », Journal of Business Venturing 9, p. 281-305.
Saoudi.L (2010) : « Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
Smeltzer L.R., Fann G.L. and Nikolaisen V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°3, pp. 55-62. →Les PME ne disposent généralement pas de services spécialisés dans l'étude de l'environnement, alors que ceux-ci sont plus fréquents dans les grandes organisations.

# VERS UN MODELE INTEGRATEUR DU RETRAIT ORGANISATIONNEL : SES ANTECEDENTS ET SES MANIFESTATIONS INTRODUCTION

***Wassila MERKOUCHE***
Doctorant
Université de Montréal, Québec, Canada
wassila.merkouche@umontreal.ca

## Introduction

L'objectif de cet article est celui de fournir un modèle intégrateur des antécédents et des manifestations du retrait organisationnel (RO). Nous distinguons deux composantes principales de ce concept, souvent confondues avec des concepts proches, étudiées en silos et pas rattachées à un modèle global: le retrait du travail (RT) et le retrait de l'emploi (RE). Après une brève présentation des assises théoriques de l'étude du RO, nous mettons en relief les différents modèles et typologies depuis le modèle fondateur de Hanisch (1995). Nous proposons, ensuite, à la lumière des écrits sur le RO dans les deux dernières décennies, un modèle intégrateur du RO. Nous mobilisons une approche sociologique micro-macro concevant l'individu au cœur d'un système contenant des déterminants individuels, de travail, de groupe, organisationnels, et environnementaux. L'influence de ces déterminants mène l'individu à une évaluation du type de comportements de RO à adopter. Cette étape d'évaluation et d'adaptation est appuyée par quatre approches théoriques dont deux seront utilisées de manière originale. Nous présentons, par la suite, les différentes manifestations du RO dont quelques comportements défavorables inclus dans la composante RT. Ce type de comportements méritant d'être mieux étudiés, sont adoptés de plus en plus par les employés notamment suite à de nouveaux stimuli dans le contexte des nouvelles formes d'organisation de travail, de pratiques de télétravail et à la présence accrue en milieu du travail de sources de distraction tels que l'internet. De surcroit, les effets négatifs de ces comportements, largement considérés comme mineurs, pourraient être plus nuisibles à la performance de l'organisation du fait de leur nature souvent intangible et difficilement mesurable.

## 1. Définition du retrait organisationnel

Le retrait organisationnel (*Organisational Withdrawal*) constitue un ensemble d'intentions et de de comportements organisationnels permettant à l'employé de se retirer de son emploi ou encore d'éviter le travail qui lui est assigné (Carmeli, 2005; Hanisch, 1995). Le retrait ou encore la séparation peut avoir comme objet le travail ou l'emploi (Chiaburu & Byrne, 2009) et se faire de manière permanente ou temporaire (Harrison & Newman, 2013).

Suite à une analyse factorielle préliminaire, Hanisch and Hulin (1990) ont indiqué que le construit du retrait organisationnel (RO) contient deux grandes familles de comportements: le retrait de l'emploi et le retrait du travail (Hanisch, 1998). Le retrait du travail (RT) est constitué des comportements visant à éviter les tâches du travail tout en maintenant l'adhésion à l'organisation (Hanisch, 1998). On conçoit le RT également comme une réduction ou une retenue des efforts ou des participations nécessaires pour accomplir le travail (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).Alors que le retrait de l'emploi (RE) est constitué des comportements visant à se retirer du poste de travail liant l'employé à l'organisation (Hanisch, 1998).

Les comportements de RT sont des comportements à court terme qui, pour la plupart, permettent aux individus qui les adoptent d'être moins engagés dans leur travail (Harrison & Newman, 2013). On parle

de tentative de se désengager psychologiquement des tâches du travail (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Ces comportements sont adoptés par des individus insatisfaits en diminuant le temps passé sur les tâches spécifiques de leur travail (Hanisch et Hulin, 1990). Les exemples les plus pertinents sont les absences sans raison valable, les retards et d'autres comportements défavorables tels que la prise de longues pauses, l'évitement des réunions et les départs du travail avant le temps réglementaire (Hanisch, 1995; Laczo & Hanisch, 1999).

Quant aux comportements de RE, ce sont des comportements plutôt à long terme marquant un détachement plus articulé par rapport au poste du travail (l'emploi) et à l'organisation (l'employeur) ou encore de la main d'œuvre (Harrison & Newman, 2013). Ces comportements sont les formes les plus extrêmes de rétention d'efforts. Ces comportements sont adoptés par les individus afin de se retirer de leur emploi donnant lieu à la rupture de leur lien avec l'organisation (Hanisch, 1995; Wang & Walumbwa, 2007). Le roulement constitue le retrait le plus complet de la scène du travail (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003) et peut prendre la forme de changement de poste dans l'organisation (Laczo & Hanisch, 1999), de prise de retraite ou de départ de l'organisation. Le roulement de la main d'œuvre constitue un départ volontaire en dehors de l'organisation qui pourrait soit être fonctionnel ou dysfonctionnel pour celle-ci (Guthrie, 2000). Le roulement dysfonctionnel est celui qui est néfaste pour l'organisation comme le départ d'un employé très performant ou occupant un poste clé, ce qui est considéré en général très couteux pour l'organisation (Guthrie, 2001).

Quel que soit son type, le retrait organisationnel implique une intention de faire du tort et de porter un préjudice à l'organisation puisqu'il est conçu comme un sous ensemble des comportements contreproductifs orientés vers l'organisation (Dalal, 2005). Les comportements de RO sont pour la plupart sous le contrôle des individus d'où leur caractère volontaire. En se référant à la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie d'incitations–contributions de March et Simon (1958), et à la théorie de l'échange social de Thibault et Kelly (1959), les comportements de retrait sont utilisés comme moyen de réduction ou de retenue d'efforts et de participation à l'organisation, ce qui implique leur caractère volontaire et contrôlable (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

## 2. Les différentes perspectives d'étude du retrait organisationnel et sa confusion avec des concepts proches

La plupart des composantes du RO ont été largement étudiées, notamment, l'absence, le retard et le roulement (Harrison & Newman, 2013; Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). D'ailleurs, ces derniers sont les comportements de RO qui ont été les plus étudiés (Berry, Lelchook, & Clark, 2012). Il est à souligner que les différentes composantes du RO ont été étudiés souvent séparément et de manière non intégrée à un modèle de référence comme celui de Hanisch (1995). De manière générale, nous considérons que les études dans le domaine du RO ont plutôt été faites en silo et devraient davantage se rapporter à un modèle global de référence que nous tentons de mettre en valeur.

Les composantes du RO ont été souvent étudiées sous la bannière d'autres concepts et construits très similaires avec lesquels il existe des chevauchements (Harrison & Newman, 2013) ou encore des confusions (Berry et al., 2012; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Certains réduisent le RO à trois comportements, le retard, l'absentéisme et le roulement (incluant l'intention de quitter et la demande de retraite) (Harrison & Newman, 2013; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011) tout en ne faisant parfois la moindre distinction entre le RT et le RE (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). D'autres évoquent implicitement ces trois comportements lorsqu'ils veulent illustrer les comportements de retrait comme Spector et al (2006) qui indiquent que l'ennui prédit les comportements de retrait tels que l'absentéisme et les retards (Spector et al., 2006). D'autres encore confondent entre le RT et le RE (Dalal, 2005) en expliquant, par exemple, que l'absentéisme peut être à la fois considéré comme un RT et un RE (De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002). Enfin, le RO est appelé différemment dans les écrits, par exemple on l'appelle tout simplement le retrait de l'employé (Bowling & Gruys, 2010).

Le RO incluant ses deux composantes, le RT et le RE, a été parfois étudié comme étant une déviance de production, un comportement contreproductif ou le contraire de la citoyenneté organisationnelle. De ce fait, il est important de pouvoir distinguer le RO de ces concepts et construits afin de mieux le cerner.

D'abord, Kulas et al. (2007), en définissant la déviance de production indiquent qu'elle inclut ce qui est appelé le RT et surtout en matière de vol de temps qui serait néfaste pour la productivité (Kulas, McInnerney, Frautschy DeMuth, & Jadwinski, 2007). Selon ces auteurs, ces comportements peuvent prendre la forme de réduction de production, plus d'absentéisme et de retards, moins d'implication au travail et moins d'engagement organisationnel. D'autres comportements sont également inclus dans ce

construit de déviance de production tels que le fait de quitter le travail plutôt, de prendre des pauses non autorisées, la socialisation exagérée et le vagabondage. Ces comportements de déviance de production qui prennent la forme de réduction de temps travaillé sont considérés comme du vol de temps (Kulas et al., 2007). Par ailleurs, selon le modèle de Carpenter et Berry (2014), la déviance de production, au même titre que les comportements de retrait sont considérés comme étant une composante des comportements contreproductifs au travail visant à faire du tort à l'organisation (Carpenter & Berry, 2014).

De leur part, Bowling et Gruys (2010) considèrent les comportements de retrait en milieu organisationnel comme une forme de comportements contreproductifs au travail (CWB) mineurs (quitter plutôt, bavarder avec les collègues, etc) en les comparant avec les autres CWB majeurs tels que le sabotage et le vol de matériel de l'organisation (Bowling & Gruys, 2010). De cette perspective, les comportements de retrait tels que l'absentéisme (Wang & Walumbwa, 2007) sont vus comme étant pas graves en les comparant avec d'autres comportements plus nocifs et plus violents. On considère le retrait comme un comportement contreproductif dans la tâche et visant à causer un préjudice à l'organisation (CWBO), comparativement au comportement contreproductif hors de la tâche (ou interpersonnelle) qui constitue une action physique ou verbale inappropriée visant à faire du tort à une personne dans l'organisation (CWBI)(Bowling, Burns, & Beehr, 2010). Les comportements de RO ne sont pas donc des comportements contreproductifs au sens large mais sont considérés comme une composante des CWB et plus précisément une composante des CWBO qui incluent également le sabotage, la déviance de production et le vol (Carpenter & Berry, 2014). D'ailleurs, ces auteurs recommandent que le retrait organisationnel et les CWB soient intégrés dans un modèle commun qui représente è la fois leur caractère de similitude ainsi que leurs aspects distincts (Carpenter & Berry, 2014).

Enfin, les comportements de retrait sont considérés comme étant les opposés des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)(Dalal, 2005) car les employés qui adoptent ces derniers s'engagent rarement ou évitent les comportements de retrait (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). De plus, Harold et Holtz (2015) en étudiant l'incivilité en milieu organisationnel, évoque comme résultats de ce phénomène l'adoption de contreproductifs au travail qui incluent selon eux les comportements de retrait, limités seulement aux retards, aux absences, aux longues pauses et aux départs hâtifs avant la fin du temps réglementaire du travail (Harold & Holtz, 2015),

# 3. Les théories explicatives du retrait organisationnel

Le RO est expliqué par différentes théories et ce à la fois pour sa composante RT et sa composante RE (Harrison & Newman, 2013).

## 3.1. Les théories explicatives du retrait du travail

Concernant les théories explicatives du RT, elles expliquent le retard et l'absentéisme mais nous supposons qu'elles expliquent les autres comportements de RT du moment que ces comportements rentrent dans cette même catégorie.

D'abord, l'explication la plus évoquée derrière le retard et l'absentéisme est à l'effet que ces deux comportements constituent une réponse aux attitudes négatives au travail incluant l'évaluation générale de son propre rôle au travail (Harrison & Newman, 2013). L'idée de relier le retard et l'absentéisme à l'insatisfaction est connue sous le nom du modèle d'adaptation (Hanisch, 1995) qui inclut également d'autres comportements tels que les autres formes de comportements hors tâches, la réduction d'efforts et l'abus de substance.

La deuxième théorie est celle sur le déséquilibre entre l'effort et la récompense (Stigritz, 2002) souvent utilisée dans la sociologie de la santé. Cette théorie s'inspire de la théorie de justice d'Adams (1963) puisqu'elle voit dans la ponctualité et la présence un comportement de réciprocité envers l'organisation en échange de la perception d'équilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues. Lorsque cette perception est négative, le retard et l'absentéisme viennent en réparation afin de rétablir cet équilibre (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de détresse conçoit le retard et surtout l'absentéisme comme reflétant un manque d'habileté de donner l'attention totale à son rôle au travail. En effet, les demandes péjoratives de travail épuisent les ressources personnelles au point où l'employé est incapable de respecter son programme de travail, ce qui l'amène à adopter des comportements de retrait (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de décision indique que le RT a une relation avec les modèles de prise de décision incluant la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifiée. En effet, le retard et

l'absentéisme sont supposés contenir des attitudes spécifiques (motivation), des sentiments de contrôle (capacité) et des attentes sociales (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de déviance et de légitimité sociale étudie les cultures et les normes d'absence au niveau des groupes et ceux qui dévient de celles-ci. Selon cette perspective, les interactions sociales et la force des liens sociaux mène les membres du groupe vers des normes d'absence ou de retards appropriées ou admises dans le groupe. De ce fait, une forte cohésion et une similarité des attitudes envers le travail au sein du groupe peut accentuer ou diminuer les normes d'absentéisme et ce notamment sous l'effet de contagion (Harrison & Newman, 2013).

Les dispositions ou les traits peuvent susciter des modèles de retrait et ce dans le cadre du modèle des cinq facteurs. Plusieurs caractéristiques de dispositions sont impliquées dans les absences et les retards comme l'affectivité négative qui augmente ces deux comportements et la conscience qui les diminue. De plus, la perception de l'importance du temps est négativement reliée au retard. Enfin, l'intelligence émotionnelle permet d'éviter le RO (Harrison & Newman, 2013).

Selon la perspective de la discrétion, le RT dessine la ligne entre le travail et le non travail, cette ligne est devenue très perméable avec le travail virtuel, par exemple. De ce fait, le travail à domicile mène la confusion et mène vers le RT ; les contraintes hors travail comme les responsabilités familiales peuvent empêcher la présence et la ponctualité. Cependant, avoir de la discrétion, de l'autonomie ou du contrôle sur la gestion de ce conflit travail-vie personnelle peut diminuer l'absentéisme et le retard. De la même façon, la discrétion et la flexibilité servent comme ressources dans le modèle Ressources-Demandes pour combattre les impacts des demandes exigeants qui causent le RT (Harrison & Newman, 2013).

Nous pensons aussi mobiliser le concept d'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, (2001) pour expliquer le fait de rester et ne pas quitter car il arrive que l'employé n'est pas totalement insatisfait au point de quitter mais il reste tout en produisant des comportements négatifs (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). La pertinence de l'utilisation de ce concept se justifie par le fait que le lien et l'ancrage dans l'emploi sont suffisamment présents qu'ils empêchent le fait de quitter mais l'attitude de l'individu reste négative et nécessite une réparation avec des comportements négatifs qu'il préfère adopter plutôt que de quitter son emploi.

L'aspect momentané ou temporaire des comportements de RT, contrairement à l'aspect définitif et à long terme des comportements de RE, peuvent expliquer également le RT, on peut parler de progression de l'intensité mais pas de progression de différents comportements que nous ne voyons pas nécessairement en relation (chaque comportements n'est pas nécessairement relié à l'autre).

## 3.2. Les théories explicatives du retrait de l'emploi

Il existe plusieurs théories explicatives du RE. Les modèles traditionnelles d'attitudes incluant la satisfaction et l'engagement organisationnel sont les antécédents les plus étudiés pour expliquer le roulement et la retraite. En effet, les études empiriques prouvent que la satisfaction et l'engagement organisationnel ont des relations statistiquement significatives et négatives avec le roulement (Harrison & Newman, 2013; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001).

Les modèles relatifs à la santé mentale sont celui du déséquilibre et de la détresse. Le modèle de déséquilibre fondé sur la théorie d'Adams (1963) indique que le roulement ou le fait de quitter son emploi constitue la forme la plus extrême de rétention d'efforts lorsque l'individu perçoit un déséquilibre dans le ratio input-output. De ce fait, à la fois le fait de recevoir une augmentation de rémunération ou une promotion se traduit par un maintien de la relation d'emploi et la violation du contrat psychologique se traduit par un départ volontaire de l'organisation (Harrison & Newman, 2013). Précisément, selon la perspective de Siegrist (2002) le déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé et les récompenses reçues de l'organisation prédit les comportements négatifs tels que le roulement. Quant à la détresse, à travers la théorie de demandes ressources, il est admis que certains stresseurs constituent des antécédents du roulement tels que l'insécurité d'emploi, le harcèlement sexuel et le burnout. Dans les études sur la retraite, le stress est considéré comme une condition de travail aversive qui prédit la retraite (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de décisions considère que contrairement à l'absence et au retard, le roulement incluant la retraite est le résultat de décisions élaborées, reflétant des événements marquants dans la vie de l'individu et ayant des implications importantes sur sa vie personnelle (Harrison & Newman, 2013).

Quant à la perspective de déviance et légitimité sociale, elle indique que bien qu'il n'y ait pas d'équivalent de culture ou de norme d'absentéisme ou de retard, il est connu que dans les emplois à fort roulement, cette dynamique envoie aux employés occupant ce genre de postes un signal leur indiquant de demeurer vigilant et d'étudier le marché du travail pour un emploi alternatif. D'autres variables sociales

peuvent jouer un rôle dans le roulement, telles que les relations avec les autres groupes informels à partir desquelles des informations sociales peuvent contribuer au roulement. Le lien avec les autres dans la communauté ou dans l'organisation réduit le roulement. Le manque de fit avec les personnes et l'organisation prédit également le roulement (Doverspike et Villado, 2006, dans (Harrison & Newman, 2013).

Les dispositions ou les variables de la personnalité font partie des déterminants du roulement. En effet, la conscience et l'agréabilité réduisent le roulement alors que le névrotisme et l'ouverture vers de nouvelles expériences l'augmentent (Harrison & Newman, 2013).

Enfin, selon la perspective de la discrétion, les formes de travail distribué et flexible sont supposées augmenter la rétention mais aucune étude ne confirme cette prédiction. Les raisons derrière cela sont à l'effet que ces formes sont offertes à une partie des employés afin d'augmenter leur attachement mais également ces formes réduisent leur interrelations avec leurs pairs au travail (Harrison & Newman, 2013).

## 4. Les différentes typologies du retrait organisationnel

Le modèle original de Hanisch (1995), repris par Hanisch et al (1998) ainsi que par Harrison et Newman (2013) indique deux familles de comportements de RO. Le RE qui regroupe le fait de quitter l'emploi, le fait de choisir d'être mis à pieds et le fait de partir en retraite de manière anticipée. Le RT regroupe le fait de s'absenter du travail, d'être en retard, de quitter le travail avant le temps réglementaire et la consommation d'alcool pour s'évader (*escapist drinking*) (Hanisch, 1995; Hanisch, Hulin, & Roznowski, 1998; Harrison & Newman, 2013).

Depuis le modèle de Hanisch (1995), les écrits sur le RO ont fait référence à différentes typologies de RO, nous allons les présenter afin de choisir celle qui nous adopterons pour notre modèle.

Certains auteurs utilisent une logique chronologique pour expliquer les différentes composantes du RO tel qu'ils le conçoivent. Cette logique est utilisée, par exemple, pour expliquer la relation entre les retards, l'absentéisme et le roulement (Berry et al., 2012). Ces trois éléments sont considérés comme des comportements de retrait physiques (Berry et al., 2012). D'autres auteurs utilisent le caractère nocif ou grave du comportement pour expliquer le RO. En effet, il y a un retrait mineur (invisible) et un retrait majeur (visible) (Koslowsky, 2009). La typologie de Koslowsky (2009) indique un ensemble de comportements mineurs d'une part, et de l'autre, les retards, l'absentéisme et le roulement. Du moment que dans le domaine de la recherche sur le RO, il n'y a pas encore eu d'études sur les comportements mineurs contrairement aux autres comportements pour déterminer le degré de leur danger pour l'organisation, nous ne pouvons pas adopter cette typologie.

Une autre typologie qui combine les deux aspects précédents (chronologie et nocivité) et explique le RO en trois temps est celle de Hopkins et al (2010). En effet, les comportements de RO se classent des moins extrêmes (retards et absentéisme) aux extrêmes (intention de se retirer de son emploi, tentatives de se transférer vers un autre emploi et la recherche d'un autre employeur) et aux plus extrêmes tels que le départ réel de l'organisation (Hopkins, Cohen-Callow, Kim, & Hwang, 2010). Ici nous voyons que les retards et les absences sont des comportements mineurs alors que Koslowsky (2009) ne les classe par ainsi.

D'autres auteurs différencient encore entre l'aspect comportemental (retard, absence, roulement, retraite) et l'aspect psychologique du retrait (longues pauses, rater les rencontres, usage de drogues, bavarder, se distraire, flâner)(Harrison & Newman, 2013). Ces retraits psychologiques sont considérés comme mineurs par Koslowsky (2009). Cette typologie est semblable à celle différenciant entre l'aspect physique (retard, absence, longues pauses, démission et roulement) et psychologique (rêvasser, socialiser, paraitre très occupé, flâner, naviguer sur internet) (Feizi et al, 2011, dans Rafiean et al., 2013)

Il est à souligner que Laczo et Hanisch (1999) proposent une typologie très proche de la typologie du modèle original de Hanisch (1995) qui comporte deux composantes, le RE et le RT. Cette typologie regroupe les retards, l'absentéisme et d'autres comportements défavorables sous la composante RT (Laczo & Hanisch, 1999). Quant au RE, ces deux auteurs incluent l'intention de roulement et l'intention de transfert (Laczo & Hanisch, 1999). Par ailleurs, cette typologie de Laczo et Hanisch diffère de celle de Hanisch (1995) dans les antécédents qui sont regroupés en deux grandes familles : les antécédents intergroupes et intragroupes.

Nous allons utiliser une combinaison entre le modèle de Hanisch (1995) ainsi que d'autres mises à jour pour construire notre propre modèle dans la section suivante.

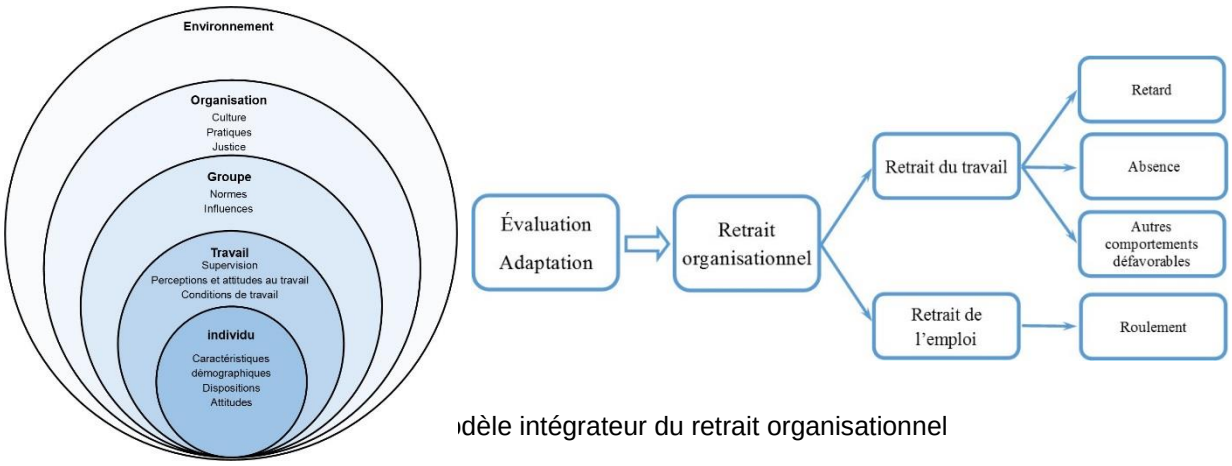
# 5. Le modèle intégrateur du retrait organisationnel

Notre objectif est celui de revisiter le modèle de Hanisch (1995) afin de l'actualiser et le revitaliser. Nous proposons un modèle qui fait l'intégration des connaissances et des études sur le RO afin de les rattacher à un seul modèle de référence. Nous avons principalement intégré les connaissances contenues dans quatre articles principaux sur le RO (Carpenter & Berry, 2014; Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009; Lau, Wing Tung, & Ho, 2003) ainsi que celles contenues dans trois articles qui ont tenté de mettre à jour le modèle de Hanisch (1995) (Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009; Laczo & Hanisch, 1999). Notre apport est celui d'actualiser le modèle de Hanisch (1995) à partir de tous les écrits théoriques et empiriques publiés à partir de cet article jusqu'en janvier 2015, mais avec des ajouts théorique que nous expliquerons ultérieurement. Nous expliquons dans un premier lieu le modèle de Hanisch (1995), ensuite nous présentons notre propre modèle intégrateur.

Le modèle de Hanisch (1995) indique sept antécédents cognitifs et attitudinaux du RO : le harcèlement sexuel, le stress au travail, l'iniquité salariale, l'insatisfaction par rapport à la santé, l'insatisfaction au travail, insatisfaction vis-à-vis de la supervision et l'insatisfaction vis-à-vis des collègues. Ce que nous pouvons remarquer est le fait que ces antécédents ne sont pas regroupés dans le modèle graphique de Hanisch (1995) en catégories, par exemple en cognition et en attitudes tel qu'annoncé.

Ce modèle prévoit aussi une série de facteurs influençant le choix de réponse par l'employé et qui sont regroupés en deux catégories. La première est celle regroupant les facteurs ayant des influences sur la valence des réponses et la deuxième est celle sur l'influence sur les seuils de réponse. Ce modèle indique une typologie de RO en deux composantes, le RE et le RT. Le RE est composé du fait de quitter le travail, choisir d'être mis à pieds et prendre sa retraite de manière anticipée. Quant à lui, le RT est composé du fait d'être en retard au travail, quitter le travail plutôt que permis, consommer de l'alcool avant de se rendre au travail et enfin, être absent du travail. Nous remarquons que Hanisch (1995) n'utilise pas une logique particulière dans l'organisation des comportements constituant le RT et ceux du RE, d'ailleurs, c'est ce que nous souhaitons faire dans le modèle que nous proposons.

Les plus importantes mises à jour faites à ce modèle sont celle de Laczo et Hanisch (1999), Koslowsky (2009) et celle de Hopkins et al (2010). À partir de cette progression dans la modélisation du RO depuis Hanisch (1995), nous proposons un modèle intégrateur contenant deux familles de manifestations et cinq familles d'antécédents avec une étape d'évaluation et d'adaptation. En effet, nous concevons l'individu dans un environnement selon une perspective micro-macro. De plus, nous mobilisons quatre approches théoriques pour expliquer l'adoption de comportements de RO : la violation du contrat psychologique, l'échange social, l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) et l'adaptation. Enfin, nous présentons les deux familles de manifestations du RO, le RT et le RE. Le modèle proposé est représenté dans la figure suivante.




dèle intégrateur du retrait organisationnel

## 5.1. Les cinq familles d'antécédents

L'approche mico-macro, utilisée en sociologie (Marchand, Durand, & Demers, 2006), conçoit l'individu ayant des antécédents individuels au cœur d'un environnement contenant des antécédents organisationnels et environnementaux. Nous nous inspirons dans ce sens du modèle multiniveaux en santé mentale et nous nous basons sur la confirmation de Hopkins et al (2010) qui indique qu'aucun facteur individuellement ne put causer le RO, seulement un ensemble de facteurs peut provoquer un

comportement (Hopkins et al., 2010; Marchand et al., 2006). De plus, Hopkins et al (2010) confirment que les comportements reliés au roulement des employés sont fonction à la fois de caractéristiques personnelles, de facteurs liés au travail et à l'emploi et de perceptions de l'environnement et de l'organisation incluant le climat psychologique et les réponses attitudinales et affectives (Hopkins et al., 2010). Enfin, le modèle original de Hanisch (1995) indique que les réponses comportementales des individus sont le résultat d'un ensemble complexe d'antécédents tels que les attitudes, les cognitions, les comportements requis de rôle et les expériences passées.

Nous allons présenter les principaux antécédents qui affectent le RO. Dans la littérature, seulement les antécédents qui mènent vers le retard, l'absence et le roulement sont étudiés. Dans le cas des autres comportements défavorables de RT, nous supposons que les antécédents relatifs au retard et à l'absentéisme les affectent de la même façon. Nous soulignons également que les antécédents présentés émanent à la fois d'études sur le RO et également sur les comportements contreproductifs au travail (CWB) qui englobent les comportements de RO.

Dans notre modèle, les antécédents du RO se regroupent en cinq grandes catégories : les caractéristiques liées à l'individu, les caractéristiques liées au travail, les caractéristiques liées au groupe, les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement.

## Les caractéristiques liées à l'individu

Les caractéristiques individuelles regroupent à la fois les caractéristiques démographiques, les dispositions et les attitudes générales (celles qui ne sont pas reliées au travail). L'importance des caractéristiques individuelles réside dans le fait que les différences individuelles peuvent expliquer les réponses spécifiques des individus dans des situations de changement qui touchent un groupe entier d'individus dans l'organisation (Koslowsky, 2009).

Concernant les caractéristiques démographiques, elles incluent principalement l'âge, le sexe, l'état de santé, le statut marital, les personnes à charge et le conflit entre la vie personnelle et professionnelle, le revenu, l'ancienneté dans le poste ou l'expérience, le niveau de rémunération, le niveau d'éducation, l'origine ethnique, la perception d'alternatives et la surqualification perçue (Lau et al., 2003).

Les dispositions ou traits de personnalité qui pourraient affecter le RO sont la conscience, l'affectivité positive, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, l'ouverture, l'autocontrôle et la désirabilité sociale (Carpenter & Berry, 2014). Plus précisément, Koslowsky (2009) indique que la conscience et la stabilité émotionnelle jouent un rôle modérateur entre les attitudes et le roulement et rapporte que la ponctualité, étant un trait stable et consistant car il existe à la fois dans les situations de travail et celles hors travail, prédit le comportement de retard.

Enfin, les attitudes sont celles d'ordre général et non pas liées au travail de l'individu. Elles sont liées à la violence, à la consommation d'alcool et au vol (Lau et al., 2003).

## Les caractéristiques liées au travail

Les caractéristiques liées au travail regroupent la relation de supervision, les attitudes au travail et les conditions de travail.

Les caractéristiques liés à la relation de supervision regroupent les niveaux bas de support et de contrôle social immédiat et le fait de ne pas être sensibles aux besoins et aux perceptions des subordonnés (Lau et al., 2003). L'habilitation psychologique et le leadership transformationnel. contribuent à la réduction des comportements de retrait organisationnel (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Concernant les attitudes au travail, la satisfaction au travail est le facteur situationnel important à côté de l'engagement organisationnel (Kwantes, 2003; Lau et al., 2003). Le stress perçu (Carpenter & Berry, 2014), le travail ennuyeux (Spector et al., 2006) et l'insécurité d'emploi (Probst, 2005) et le sentiment d'injustice (Lau et al., 2003) ou la perception d'iniquité (Dalal, 2005; Koslowsky, 2009) augmentent la possibilité de RO.

Enfin, les conditions de travail, regroupent la maitrise de la tâche (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), l'ambiguïté du rôle et la surcharge du travail (Lau et al., 2003) ainsi que l'absence de formation convenable augmente les taux de consommation abusive d'alcool (Trice & Roman, 1971; dans (Lau et al., 2003). La présence d'internet au travail constitue un stimulus externe qui cause un attrait ou même un abus utilisé pour se désinvestir dans les tâches de travail dans le cadre du RT (Koslowsky, 2009).

## Les caractéristiques liées au groupe

Les facteurs individuels jouent un rôle secondaire dans la prédiction de l'absence s'il s'agit d'un groupe. D'ailleurs, des études trouvent que la cohérence du groupe et la taille du groupe sont reliés à

l'absentéisme car l'homogénéité du groupe favorise le partage d'attitudes et de comportements collectifs (Koslowsky, 2009).

Les normes déviantes de groupe contribuent à encourager les employés à voler et à consommer de l'alcool (Lau et al., 2003). De plus, les industries ayant un haut taux d'absentéisme de groupe ont des taux d'absentéisme individuels encore plus élevés. Enfin, en plus des normes de groupe, les employés qui entretiennent des relations étroites avec des collègues qui ont l'habitude de voler sont susceptibles de voler également par effet de contagion(Lau et al., 2003).

### Les caractéristiques liées à l'organisation

Les normes et les valeurs de l'organisation souvent reflétées par son système de récompenses et punitions peuvent être des indicateurs de la direction de la et de la force des comportements des individus (Kerr, 1995, dans (Koslowsky, 2009). De plus, les caractéristiques de l'organisation telles que sa taille, son secteur d'activité (privée ou publique) et sa structure bureaucratiques sont des antécédents (Lau et al., 2003).

Les pratiques et les politiques de l'organisation constituent également des antécédents du RO. Les organisations ayant une attitude permissible et non rigoureuse en matière d'absence font augmenter leur taux d'absentéisme (Harrison & Newman, 2013; Lau et al., 2003).

Une culture organisationnelle qui fournit des employés défiants contenant une diversité et une complexité de tâches diminue l'absentéisme ainsi que les intentions de retrait de l'emploi et de l'organisation (Carmeli, 2005).

D'autres facteurs reliés à l'organisation sont les traitements spéciaux que l'employé peu recevoir de la part des membres de l'organisation et non seulement de la part de son superviseur ou de ses collègues immédiats de travail. Ces facteurs sont le harcèlement sexuel (Willness, Steel, & Lee, 2007) et la discrimination perçue (Volpone & Avery, 2013).

### Les caractéristiques liées à l'environnement

Les caractéristiques liées à l'environnement sont des variables situationnelles externes comme la prospérité économique jumelée et le taux d'emploi (Lau et al., 2003). Les conditions climatiques peuvent également influencer les comportements de retard. (Lau et al., 2003). Le contexte culturel s'avère comme facteur qui affecte le comportement de retard car selon les pays occidentaux ou de l'Orient, les perceptions de temps de travail et celui de loisirs diffèrent (Koslowsky, 2009)). L'éthique et la religion nationales pourraient également influencer le RO, ainsi les fortes valeurs confucéennes ont toujours façonné les comportements des employés japonais Coates (1987, dans (Koslowsky, 2009)) .

## 5.2. L'évaluation et l'adaptation

C'est l'interaction simultanée entre les antécédents individuels, de travail, de groupe, de l'organisation et de l'environnement qui donne lieu au RO sous une forme ou sous une autre et ce suite à une étape d'évaluation et d'adaptation.

Concernant les quatre approches théoriques pour expliquer l'étape d'évaluation et d'adaptation en vue de l'adoption de comportements de RO par un employé, nous les expliquons de façon séquentielle : la violation du contrat psychologique, l'échange social, et l'adaptation et l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*). Il est à souligner que seulement l'échange social et l'adaptation ont été déjà mobilisés jusqu'à maintenant dans la littérature sur le retrait organisationnel.

Au moment du contact avec l'organisation, l'employé forme un contrat psychologique qui est un accord non écrit sur les éléments d'échange existant entre un individu employé et une organisation qui l'embauche. Selon Rousseau (1995), le contrat psychologique est un ensemble *de croyances individuelles façonnées relativement aux termes de l'échange entre l'individu et son organisation* (Rousseau, 1995, p. 9). Au cours de la relation d'emploi, l'employé évalue constamment si l'organisation respecte ou échoue dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations en relations avec le contrat psychologique qu'il a formé (évaluation des obligations et de leur degré d'accomplissement). Dans le cas d'une perception de violation, l'employé peut avoir des réactions émotionnelles fortes telles que la colère et l'anxiété ainsi que des attitudes et des comportements négatifs. Les effets sur les attitudes peuvent se manifester par la diminution de la satisfaction (Robinson et Rousseau, 1994), la diminution de l'engagement (Turnley et al., 2004), la diminution de la confiance et la diminution significative de l'intention de rester (Robinson et Rousseau, 1994). Quant à ses effets sur les comportements, la violation affecte négativement la performance dans le rôle (Robinson, 1996), la performance extra rôle (Robinson et Morrison, 1995) et la perception des obligations réciproques et de

leur accomplissement (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Alors que la violation affecte positivement les comportements de frustration et d'agression (Dulac, 2005).

Nous pouvons constater qu'au-delà de l'interaction entre les antécédents de tous les niveaux, une évaluation positive de la violation du contrat psychologique de la part de l'employé le mène vers l'adoption d'attitudes et de comportements négatifs dans une optique de réciprocité selon la perspective de l'échange social. Les principaux auteurs qui ont examiné la relation d'emploi avec la perspective de l'échange social sont Homans (1958), March et Simon (1958), Gouldner (1960) et Blau (1964). Selon cette perspective, le contenu de l'échange est constitué de biens tangibles et intangibles, d'incitations et de contributions, ou d'obligations non spécifiées. Quant au processus de l'échange, il vise la satisfaction et la maximisation de profits et se fait avec une réciprocité et dans le cadre d'une contingence entre incitations et obligations. Dans ce sens, nous pensons qu'une fois une perception de violation est constatée, l'employé perçoit un sentiment d'injustice, réagit sous ce principe de réciprocité et adopte des comportements l'aidant à rétablir l'équilibre dans l'échange dans le cadre de sa relation d'emploi et s'adapter à cette situation. C'est ce qui nous amène à discuter de l'approche stratégique d'adaptation.

Le modèle d'adaptation dont les instigateurs sont Rosse et Miller (1984) indique que lorsque l'employé vit une expérience indésirable de travail, il évalue la situation et s'engage dans des comportements qu'il croit qu'ils sont susceptibles de réduire cette source d'inquiétude. Ce modèle a été utilisé par Hanisch & Hulin (1990, 1991). Par ailleurs, ces deux auteurs indiquent qu'il n'existe pas une réponse adaptative précise à une situation indésirable donnée mais que les individus s'adaptent en adoptant des comportements visant à éviter cette situation. Ce modèle de Rosse et Miller est actualisé par Rosse et Miller (2000) pour concevoir les comportements de RO comme des stratégies pour s'adapter à ou pour faire face à une situation d'insatisfaction (Rosse & Miller, 2000).

Par ailleurs, au même moment de l'adaptation à la situation désagréable et l'adoption de comportements négatifs afin de la réparer, le principe de l'ancrage dans l'emploi vient trancher entre le fait d'adopter le retrait de l'emploi ou encore rester dans l'organisation et adopter des comportements de retrait du travail. Nous pensons que le modèle de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et Erez (2001) qui propose le concept de ancrage dans l'emploi *(job embeddedness)* pour expliquer le fait de rester dans son emploi en mettant l'emphase sur les relations sociales incluant celles extérieures à l'organisation. Selon cette perspective, la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail et dans l'environnement de la communauté en général et également avec les tâches encouragent le fait de garder la relation d'emploi. La pertinence de l'utilisation de ce concept se justifie par le fait que le lien et l'ancrage dans l'emploi sont suffisamment présents qu'ils empêchent le fait de quitter mais l'attitude de l'individu est tellement négative qu'il veut la réparer avec des comportements négatifs qu'il préfère adopter au lieu de quitter son emploi.

## 5.3. Les manifestations du retrait organisationnel

Nous allons maintenant expliquer les deux familles de manifestations du RO qui se traduit soit par un RE ou un RT.

### Le retrait de l'emploi

Les comportements de RE sont des comportements plutôt à long terme marquant un détachement plus articulé par rapport au poste de travail (l'emploi) et à l'organisation (l'employeur) ou encore de la main d'œuvre (Harrison, 2012). Ces comportements sont les formes les plus extrêmes de rétention d'efforts. Contrairement au modèle de Hanisch (1995) qui conçoit le RE comme composé de trois éléments : quitter le travail, prendre sa retraite de manière anticipée et choisir d'être mis à pieds, notre modèle considère que le concept de roulement englobe ces trois composantes. En effet, le choix de mise à pied volontaire est très proche du roulement ou le fait de vouloir quitter l'organisation. De plus, le choix de prendre sa retraite résulte dans le fait de quitter l'organisation. De ce fait, le RT selon notre modèle se traduit par le roulement (retrait majeur) qui regroupe tout comportement ayant pour résultat le fait de quitter l'organisation.

### Le retrait du travail

Les comportements de RT sont des comportements à court terme qui, pour la plupart, permettent aux individus qui les adoptent d'être moins engagés dans leur travail (Harrison, 2012). Les exemples les plus pertinents sont les retards et les absences, largement étudiés car ce sont les deux formes les plus importantes du RO ((Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009), et également tous les autres comportements défavorables adoptés par les employés tout en maintenant leur relation d'emploi avec l'organisation.

Premièrement, le retard est défini comme le fait d'arriver au travail après le début ou encore le fait de quitter avant le fin du programme d'une journée de travail (Harrison & Newman, 2013). Le fait de quitter plutôt est différencié dans la littérature de celui d'arriver plus tard que le programme d'une journée de travail (Bowling et al., 2010). Toutefois, les deux comportements sont prouvés être positivement reliés (Harrison & Newman, 2013). En effet, nous classons le fait de quitter plutôt dans la catégorie des autres comportements défavorables. Il est à noter que les limites exactes d'une journée de travail dépendent des règles de chaque organisation.

Deuxièmement, concernant l'absence, elle est définie comme le manque de présence physique dans un endroit et pendant une période qui sont relatifs au programme quotidien de travail d'un individu où celui-ci s'engage dans des tâches de travail (Harrison & Newman, 2013). Cependant dans le cas d'horaire flexible ou encore de travail à distance (à domicile), cette définition d'absence n'est pas significative. C'est pourquoi, il a été plus pertinent de penser à la définition de la propension de s'absenter ou de l'absentéisme qui constitue une tendance de rater un programme de travail à travers le temps (Harrison & Newman, 2013). Dans ce sens, l'absentéisme peut se pratiquer sur une courte période de moins de trois mois, une période moyenne allant de trois mois à une année ou encore sur une longue période dépassant une année. Cette différence de périodes se traduit par une différence d'antécédents car les variables personnelles prédisent l'absentéisme à long terme, alors que les facteurs ponctuels de stress tels que les maladies à court terme prédisent l'absentéisme è court terme (Harrison & Newman, 2013).

Troisièmement, les autres comportements défavorables autres que le retard et l'absentéisme, sont conçus comme des comportements hors tâches qui constituent un ensemble d'action souvent présentées dans le contexte des comportements contreproductifs au travail (Harrison & Newman, 2013). Il est à souligner que ces comportements sont difficiles à étudier sauf s'ils sont auto rapportés (Harrison & Newman, 2013). Ces comportements peuvent être classés selon trois grands groupes : le vol de temps, la baisse intentionnelle de performance et la non manifestation des OCB.

D'abord, le vol de temps regroupe plusieurs comportements. Le fait de quitter le travail plutôt que le temps réglementaire du programme de la journée de travail (Hopkins et al., 2010; Lau et al., 2003) et ce parfois même sans permission (Spector et al., 2006). Le fait de prendre des pauses de travail ou de repas plus longues que celles permises par l'organisation est également considéré comme du vol de temps (Carpenter & Berry, 2014). Un autre comportement de vol de temps est celui de penser à des affaires personnelles ou de les régler pendant le temps du travail (Carpenter & Berry, 2014) et ce souvent en utilisant la navigation exagérée sur internet ou encore en faisant des interruptions douces ou soft de son travail pour faire ou recevoir des appels ou des messages concernant des questions urgentes de type personnel ou familial (Hammer et al., 2003). La mauvaise utilisation du temps et de ressources consacrés au travail constitue un autre type de vol de temps (Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009), d'où le fait de travailler très lentement est vu également comme du vol de temps (Carpenter & Berry, 2014) ainsi que le fait d'être dans la lune ou de faire la rêverie (Carpenter & Berry, 2014). La socialisation non pertinente au travail et exagérée avec les collègues durant la journée de travail constitue également du vol de temps (Koslowsky, 2009).

Ensuite, la baisse intentionnelle de performance dans les tâches constitue une autre manifestation mineure du RO selon Carpenter et Berry (2014). Cette baisse de performance prend la forme de rétention des efforts (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009) qui se traduit par le fait de se retenir de fournir l'effort complet et requis ou de prêter l'attention nécessaire au travail, d'où le fait de commettre des fautes plus fréquentes ou plus graves en travaillant (Carpenter & Berry, 2014) ou tout simplement pratiquer la paresse sociale (Koslowsky, 2009) qui résulte souvent dans la baisse de productivité de groupe (Sims, Drasgow, & Fitzgerald, 2005). La baisse de performance prend également la forme d'une baisse du niveau de productivité (Probst, 2005) souvent suite à une perte de motivation (Carpenter & Berry, 2014). Enfin, le fait d'éviter d'assister aux réunions de travail et d'éviter les autres responsabilités de travail font également partie de la baisse de performance (Carpenter & Berry, 2014).

Enfin, la non manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle constitue une manifestation du RO (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). En effet, ces deux types de comportements sont souvent représentés comme des comportements opposés et le fait de ne pas les adopter dans un contexte qui les favorise est vu comme un comportement mineur de RO (Koslowsky, 2009). D'ailleurs, Harrison et Newman (2013) les proposent comme un précurseur du comportement de retard dans la progression des comportements des RO.

# Conclusion

À partir de cette présentation des écrits sur le RO depuis le modèle de Hanisch (1995), nous avons pu remarquer que les composantes de ce phénomène très présent dans les organisations ont été souvent étudiés séparément et rarement en relation avec un modèle de référence. Notre apport a été celui de rassembler les écrits dans ce domaine afin de proposer un modèle mis à jour et intégrateur contenant cinq familles d'antécédents et deux grandes familles de manifestations tout en intégrant une phase d'évaluation et d'adaptation expliquée par deux nouvelles approches théoriques. Lors de la présentation des manifestations du RO, nous avons pu remarquer que le RE ainsi que deux des composantes du RT (le retard et l'absentéisme) ont été largement documentés et appuyés par des études empiriques alors les autres comportements défavorables constituant le RT ont reçu beaucoup moins d'attention. De ce fait, nous suggérons d'étudier davantage cette composante du RT. Du point de vue théorique le construit du RT connait des points communs avec les comportements contreproductifs au travail. Du point de vue pratique, ce construit est en pleine évolution suite aux nouvelles formes d'organisation de travail (travail en équipe, équipe semi-autonome), de nouveaux emplacements du lieu du travail (télétravail), des pratiques souples en faveur de la conciliation entre le travail et la vie personnelle et surtout suite à la présence accrue en milieu organisationnel de plusieurs sources de distraction tels que l'internet. Du point de vue de la performance organisationnelle, bien que les effets négatifs du RO soient démontrés au niveau individuel et organisationnel (Laczo & Hanisch, 1999), les effets négatifs du RT pourraient être plus néfastes que ceux reliés au RE car ces derniers sont plus visibles, tangibles et même détectables alors que le RT n'est pas constatable lors de l'évaluation de la performance et ses dangers potentiels peuvent mettre en péril la performance de l'organisation sans que celle-ci s'en rende compte.

# Bibliographie

Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 678-699. doi: 10.1002/job.778

Bowling, N. A., Burns, G. N., & Beehr, T. A. (2010). Productive and Counterproductive Attendance Behavior: An Examination of Early and Late Arrival to and Departure From Work. *Human Performance, 23*(4), 305-322. doi: 10.1080/08959285.2010.501048

Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*(1), 54-61. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.03.008

Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower, 26*(2), 177-195. doi: 10.1108/01437720510597667

Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2014). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 0149206314544743.

Chiaburu, D. S., & Byrne, Z. S. (2009). Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment. *Journal of Business and Psychology, 24*(2), 201-214. doi: 10.1007/s10869-009-9100-x

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1241

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 23*(2), 181-197. doi: 10.1002/job.135

Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. In D. De Boeck (Ed.), *Comportement organisationnel. / Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, pp. 69-109). Bruxelles.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology, 61*(1), 1-36.

Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management, 25*(4), 419-439. doi: 10.1177/1059601100254006

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44*(1), 180-190. doi: 10.2307/3069345

Hanisch, K. A. (1995). BEHAVIORAL FAMILIES AND MULTIPLE CAUSES - MATCHING THE COMPLEXITY OF RESPONSES TO THE COMPLEXITY OF ANTECEDENTS. *Current Directions in Psychological Science, 4*(5), 156-162. doi: 10.1111/1467-8721.ep11512268

Hanisch, K. A. (1998). Organisational withdrawal *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 604). Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.

Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1998). The importance of individuals' repertoires of behaviors: the scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 463-480.

Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16-38. doi: 10.1002/job.1926

Harrison, D. A., & Newman, D. A. (2013). Absence, Lateness, Turnover, and Retirement: Narrow and Broad Understandings of Withdrawal and Behavioral Engagement. In N. S. S. Highhouse (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 262-291). Hoboken, NJ: Wiley.

Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review, 32*(10), 1380-1387. doi: 10.1016/j.childyouth.2010.06.006

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779-794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 162-176. doi: 10.1037/a0013115

Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review, 19*(4), 283-303.

Kulas, J. T., McInnerney, J. E., Frautschy DeMuth, R., & Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *Journal of Psychology, 141*(4), 389-402. doi: 10.3200/jrlp.141.4.389-402

Kwantes, C. T. (2003). Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India Does Commitment Make a Difference? *International Journal of cross cultural management, 3*(1), 5-26.

Laczo, R. M., & Hanisch, K. A. (1999). An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review, 9*(4), 453-477. doi: 10.1016/s1053-4822(99)00029-7

Lau, V. C. S., Wing Tung, A., & Ho, J. M. C. (2003). A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations. *Journal of Business and Psychology, 18*(1), 73-99.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. doi: 10.2307/3069391

Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 320-329. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.320

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 429-451. doi: 10.1007/s10551-011-0872-3

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50*(4), 675-712. doi: 10.1177/0013161x13513898

Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: Time-dependent modeling. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1141-1152. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1141

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005

Volpone, S. D., & Avery, D. R. (2013). It's Self Defense: How Perceived Discrimination Promotes Employee Withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(4), 430-448. doi: 10.1037/a0034016

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530. doi: 10.1348/0963179042596441

Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x

Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x

# L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES MEDECINS DU SECTEUR PUBLIC AU BURUNDI : LE ROLE DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET DE LA JUSTICE PROCEDURALE PERÇUS DES PRATIQUES DE GRH

***Serge NDAYIRATA***
Université Paul Valéry Montpellier
Laboratoire CORHIS- ORHA
sergendayirata2@gmail.com

***Alain BRIOLE***
Université Paul Valéry Montpellier
Laboratoire CORHIS- ORHA
alain.briole@univ-montp3.fr

***Sophia BELGHITI - MAHUT***
Université Paul Valéry Montpellier
Laboratoire CORHIS- ORHA
sophia.belghiti@free.fr

## *Résumé*

Portant sur une organisation fortement préoccupée par la problématique de la stabilisation de la relation d'emploi, cette communication propose une contribution à la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques de GRH exercent une influence sur l'implication organisationnelle des médecins du secteur public au Burundi en soulignant le rôle central des perceptions de soutien et de justice organisationnelle.
Cette étude a mobilisé une approche qualitative et a été conduite en menant des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 26 médecins répartis dans 7 hôpitaux du secteur public relevant de cinq provinces sanitaires et auprès d'un responsable des ressources humaines au Ministère de la Santé Publique et de Lutte contre le SIDA au Burundi.
Les résultats montrent que les pratiques de formation, de rémunération et les pratiques de gestion de carrière sont associées à un manque de soutien organisationnel perçu par les médecins tandis que seules les pratiques de formation et de gestion de carrières renvoient des signaux d'une absence d'équité au niveau des procédures en matière de l'offre d'activités les concernant. Ils montrent aussi dans quelle mesure ces perceptions contribuent au renforcement de l'implication organisationnelle calculée tout en amenuisant considérablement l'implication organisationnelle affective des médecins.

## *Mots clés :*

Pratiques de GRH, Implication organisationnelle, Soutien Organisationnel perçu, Justice procédurale perçue.

# Introduction

Depuis la publication du rapport « Travailler ensemble pour la santé»[106] ayant mis au grand jour la gravité de la crise des ressources humaines pour la santé dans le monde, une série d'événements[107] ont été organisés sur le plan international pour tenter de proposer des solutions notamment à la problématique de la fidélisation des professionnels de santé.

L'état de l'art sur cette question montre que la plupart des travaux se sont beaucoup focalisés sur l'explication des causes de l'émigration (qui correspond au comportement de départ volontaire) des professionnels de santé des pays à faibles ressources vers les pays développés et fait apparaître clairement le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des conditions de travail (Lucas, 2005; OMS, 2006 ; Kerouedan, 2009 ; Gallais, 2010; Höfle, 2011; Sauneron, 2011). Ce qui n'est pas par ailleurs étonnant car, comme le constate Paillé (2011), « *la plupart des définitions focalisent la fidélisation à la conservation des employés; c'est-à-dire au comportement de démission».*

La préoccupation majeure semble dans cette perspective porter sur les stratégies qui permettraient de maintenir et stabiliser la relation de l'emploi de ces professionnels dont le départ cause régulièrement préjudice aux organisations de santé. Par exemple, Lucas (2005) suggère de développer des politiques RH appropriées, abordables, soutenables, et réalisables pour y répondre.

Le secteur de la santé au Burundi n'échappe pas à cette crise et est actuellement confronté à un défi de taille, celui de la stabilisation de la relation d'emploi des médecins du secteur public. Même si la piste du déploiement des pratiques de GRH pour stabiliser la relation d'emploi paraît tout à fait pertinente, il semble judicieux de s'intéresser préalablement à l'influence que peuvent avoir ces pratiques sur l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1991&1997) qui traduit en quelque sorte la nature de la relation que l'employé entretien avec son organisation.

Comme le suggère Poulain-Rehm (2006), les trois formes d'implication issues du modèle d'Allen et Meyer (1991&1997), permettent de mieux comprendre la fidélité du personnel à l'égard de l'organisation. En effet, il offre la possibilité de comprendre quelle est la nature de la relation d'emploi en distinguant trois catégories d'employés[108] à savoir :(1) ceux qui restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent ; c'est-à dire ceux ayant une forte implication affective, (2) ceux qui considèrent qu'ils ont intérêt à garder leur travail ; c'est à dire ceux qui ont une forte implication calculée et (3) ceux qui sentent un devoir moral de ne pas rompre la relation d'emploi ; c'est à dire ceux qui ont une forte implication normative.

Pour essayer de comprendre les différentes relations pouvant exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, nous nous baserons sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). En effet, comme le soulignent Copranzano et Mitchell (2005)[109], cette théorie fournit des arguments théoriques solides pour mieux examiner les comportements en milieux de travail. Dans le cadre de la présente recherche, l'échange porte sur le déploiement des pratiques de GRH en espérant que des perceptions positives des médecins à leur égard pourraient leur inciter à développer en retour des attitudes positives dont l'implication organisationnelle affective qui correspond à l'orientation positive envers l'organisation et que nous considérons comme une des dimensions de la fidélité organisationnelle en nous référant aux travaux de Swalhi (2007).

Cependant, l'état de l'art montre que les employés ne répondent pas directement aux pratiques de GRH en tant que telles et que c'est plutôt en réponse aux perceptions de ces pratiques que des salariés peuvent développer certaines attitudes et comportements au travail. Meyer et Allen (1997) montrent à cet effet que les perceptions sont les plus importantes et que les employés réagissent aux conditions en fonction de comment ils les perçoivent. De même, Rousseau et al. (2014) suggère que *« les pratiques de GRH sont considérées comme les principaux outils par l'intermédiaire desquels les employés et l'organisation contractent l'un avec l'autre dans la mesure où ces pratiques diffusent des messages forts aux individus sur ce que l'organisation attend d'eux et sur ce qu'ils peuvent attendre en retour* ». Dans cette perspective, il semble opportun de s'interroger sur l'influence que peuvent avoir le soutien organisationnel et la justice organisationnelle perçus des pratiques de GRH sur leur implication organisationnelle.

[106]OMS (2006), Travailler ensemble pour la santé, *Rapport sur la santé dans le monde* http://www.who.int/whr/2006/whr06_fr.pdf?ua=1

[107]Nous pouvons citer à titre d'exemple la création de l'Alliance Mondiale pour les personnels de santé (Genève, 2006), les conférences de Douala au Cameroun (2006), de Rio de Janeiro au Brésil (2011), les forums mondiaux sur les ressources humaines pour la santé de Kampala en Ouganda (2008), de Bangkok en Thaïlande (2011), de Recife au Brésil (2013) les engagements financiers pris par le G8 à Hokkaido (2007), etc.

[108]Cf : la définition de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1991& 1997)

[109]In Paillé, P. (2011), «La fidélisation des Ressources humaines. Les dimensions négligées», La fidélisation des Ressources Humaines: Approches conceptuelles et étude empiriques, Laval, PULp.119-136.

Cette communication s'articule en deux parties. La première partie est consacrée à la revue de la littérature et à une présentation condensée des éléments théoriques relatifs aux concepts mobilisés, à savoir le soutien organisationnel perçu, la justice procédurale perçue et l'implication organisationnelle. Leur lien avec les perceptions des pratiques de GRH est également discuté. La deuxième partie est consacrée à la présentation des résultats de l'étude qualitative. L'analyse des 27 entretiens conduits auprès du personnel de santé burundais est exposée et permet de constater que le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle perçus des pratiques de GRH affaiblissent l'implication organisationnelle affective en renforçant en même temps l'implication organisationnelle calculée des médecins burundais.

# 1. Revue de la littérature : Le lien entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle affective et calculée : le rôle du soutien organisationnel perçu et de la justice procédurale perçue

Les pratiques de GRH mise en place dans une organisation constituent un facteur important pouvant affecter l'implication organisationnelle des employés. En effet, des pratiques de GRH peuvent être à l'origine de certaines retombées organisationnelles à travers le développement de l'implication dont la nature et l'importance dépendent de la façon dont ces derniers perçoivent ces pratiques de GRH (Ogilvie, 1986). Ces considérations théoriques sont confirmées par certains travaux qui montrent que les pratiques de GRH ont un pouvoir d'influence sur l'implication organisationnelle (Ogilivie, 1986, Gaertner et Nollen, 1989; Meyer et Allen , 1997) et soulignent le rôle essentiel des perceptions dans la relation entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1997; Ansari, 2011) en expliquant que « *l'implication organisationnelle serait beaucoup plus influencée par le message véhiculée par les pratiques de GRH à l'endroit des employés que par ces pratiques elles-mêmes* ».

La littérature met en exergue le rôle central des perceptions comme mécanisme par lequel des pratiques de GRH qui sont des dispositifs de gestion peuvent impacter les attitudes et les comportements des employés (Gavino et al., 2012). Les employés réagissent en effet, aux pratiques de GRH en fonction de comment ils les perçoivent (Meyer & Allen, 1997). Selon Ogilvie (1986), les perceptions des employés à l'égard des pratiques de GRH reflètent à la fois le niveau de leurs préoccupations des affaires de l'organisation mais aussi celui de la réciprocité attendue. Cela suppose que les employés peuvent développer des attitudes et des comportements différents selon qu'ils perçoivent des signaux de soutien et de justice organisationnelle à travers les pratiques de GRH mises en place ou pas par l'organisation.

## 1.1. Les pratiques de GRH et le soutien organisationnel perçu.

Le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) correspond à la croyance globale d'un employé à propos du degré de soin et d'attention que l'organisation porte à son égard et la façon dont elle valorise sa contribution (Eisenberger et al., 1986) . Selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), les organisations peuvent promouvoir des pratiques de gestion des ressources humaines favorables au soutien organisationnel perçu généralement considéré comme bénéfique à la fois pour l'organisation et pour les employés.

Dans cette perspective, les pratiques de GRH sont considérées comme un antécédent fort du soutien organisationnelle perçu (Wayne et al. 1997, Allen et al., 2003, Kuvaas, 2008) cités par Tillou et Igalens (2012, p.23) dans la mesure où elles exercent une influence positive sur le soutien organisationnel perçu par les salariés. De même, Eisenberger et Stinglhamber (2011) montrent que les conditions de travail proposées par l'organisation déterminent la perception du soutien manifesté par l'organisation à l'égard des salariés.

En effet, *« les pratique de GRH mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal de soutien que celle-ci est prêt à offrir. Ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements à améliorer l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés.»* (Bartol, 1982 ; Meyer et Smith, 2000) cités par (Gutiérrez-Martínez, 2006, p. 147).

## 1.2. Le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) et l'implication organisationnelle (affective et calculée)

La littérature montre que par le principe de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), la plupart des employés manifestant un fort soutien organisationnel perçu ont des orientations positives à l'égard de l'organisation ( Eisenberger et Stinglhamber, 2011). Selon ces auteurs, lorsque les employés considèrent que l'organisation valorise, reconnaît et récompense leur contributions ; qu'elle se préoccupe de leur bien-être, ils développent des attitudes et des comportements qui lui sont favorables comme par

exemple, un fort attachement émotionnel ; ils manifestent moins de comportements de retrait comme l'absentéisme et le départ volontaire. Concernant les pratiques de formation par exemple, Assaâd et Yosr (2003) montrent que «*lorsque les salariés perçoivent que l'organisation leur offre l'opportunité d'accéder à des actions de formations afin d'améliorer leurs niveaux de connaissances et de compétences, ils éprouvent un engagement affectif envers elle*».

De façon générale, la plupart des travaux sur les effets des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle s'intéressent spécifiquement à sa dimension affective (Ansari, 2011, p.126). Cependant, Meyer et Allen (1991&1997) suggèrent que des pratiques de GRH peuvent aussi exercer une influence sur l'implication normative et l'implication continue. Selon ces auteurs, des salariés à qui l'organisation offre des avantages attractif⁻perçoivent un soutien organisationnel et développent par conséquent une implication organisationnelle affective (1), considèrent que le coût associé à la perte de ces avantages serait important et développent par conséquent l'implication organisationnelle calculée (2) et/ou se sentent redevables à leur organisation et développent par conséquent une forte implication organisationnelle normative (3).

### 1.3. Les pratiques de GRH et la justice procédurale perçue

La théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) est basée essentiellement sur le rôle de la justice ou de l'équité perçue par les employés dans la manière dont ils sont traités par l'organisation. Les procédures de prise de décision sont perçues comme justes ou non selon que les employés considèrent ou non que les processus décisionnel obéit à une où six règles (Leventhal, 1980) à savoir : l'uniformité, l'absence de biais (si les procédures sont basées sur des informations précises), la précision (lorsqu'elles ne sont pas ambiguës ou sujets de préjugés), la représentativité (c'est à dire si le employés considèrent que les procédures de prise de décision reflètent les inquiétudes de tous ceux qui sont concernés par la décision ), l'éthique (le respect des principes éthiques et morales) et la rectification (si les procédures donnent aux employés concernés la possibilité de les contester ou de les remettre en cause).

Meyer et Allen (1997) ont trouvé par exemple que les pratiques de GRH peuvent renforcer la justice procédurale perçue. Dans leurs travaux, Meyer et Smith (2000) ont constaté que les relations entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle (affective et normative) étaient médiatisées par la justice procédurale et le soutien organisationnel perçus.

### 1.4. La justice procédurale perçue et l'implication organisationnelle affective et calculée

La justice organisationnelle et plus particulièrement la justice procédurale et la justice distributive sont considérées comme des antécédents de certains attitudes et comportements au travail tels que l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (McFarlin & Sweeney, 1992; Lambert, Hogan, & Griffin, 2007 ; Müller & Djuatio, 2011 ), l'intention de départ volontaire (Hendrix, Robbins, Miller, & Summers, 1998). Il a par ailleurs été montré que la justice procédurale perçue médiatise la relation entre les pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire (Paré & Tremblay, 2007).

Dans leur métanalyse, Cohen-Charash et Spector (2001) montrent que la justice procédurale perçue permet également de prédire l'implication organisationnelle et dans une moindre mesure, la satisfaction par rapport au salaire et au travail comparativement à la justice distributive . De même, Langevin et Mendoza (2014) ont récemment montré dans leur étude que la participation des managers à la fixation des objectif avait un effet sur l'implication organisationnelle par le biais de la justice procédurale perçue.

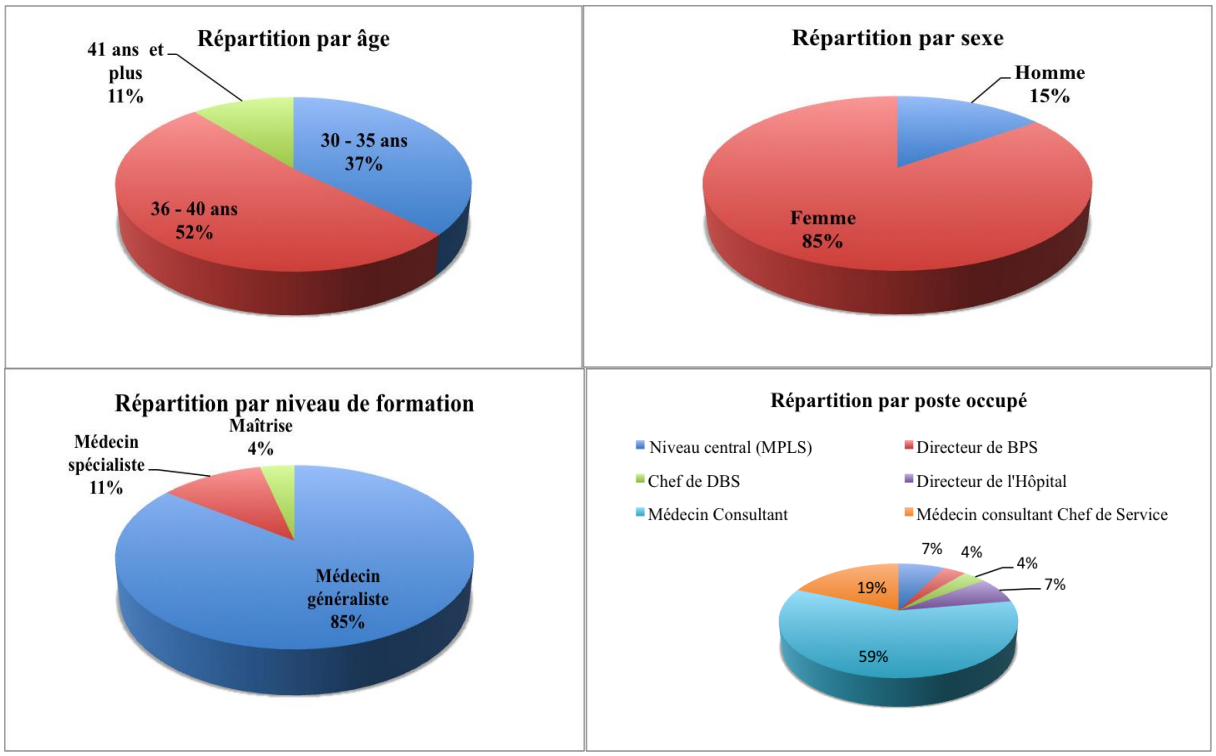
## 2. Méthodologie et terrain

### 2.1. Description de l'échantillon de l'étude

Cette étude a été conduite auprès d'un échantillon de vingt-six (26) médecins et d'un responsable des ressources humaines au Ministère de la santé au Burundi.

L'âge et l'ancienneté moyens des répondants sont respectivement de 35 ans et 5 ans. Par souci de représentativité, notre échantillon prend en compte le critère genre (4 femmes et 23 hommes), le niveau de formation, la répartition géographique (zone rurale et zone urbaine) et le poste occupé. Les vingt-six (26) médecins sont répartis dans sept (7) hôpitaux du secteur public relevant de cinq (5) provinces sanitaires au Burundi. Les cinq provinces ont été choisies sur la base des données officielles sur la concentration démographique des médecins fournies par le Ministère de la santé. Seuls deux hôpitaux sont en zone urbaine (Province sanitaire Bujumbura-Mairie située à l'ouest du pays) alors que le reste

sont en zones rurales à savoir les Provinces sanitaires de Makamba (région sud, 2 hôpitaux), de Gitega (région centre : 1 hôpital), de Kayanza (région Nord, 1 hôpital) et de Ngozi (région Nord, 1 hôpital).
Les graphiques suivants présentent les caractéristiques de l'échantillon en détails :




## 2.2. Collecte et analyse des données

La méthodologie qualitative a été choisie pour conduire cette étude. Les données ont été récoltées en utilisant la technique de l'entretien semi-directif. Vingt-sept (27) entretiens en face à face d'une durée moyenne d'une heure (1H) ont été effectués au total. Le guide d'entretien était structuré de telle sorte que les répondants nous décrivent le contenu des pratiques de GRH mis en application dans leur structure dans un premier temps, et expriment dans un deuxième temps, leur ressenti à travers lequel nous devions identifier les principales perceptions associées aux pratiques de GRH.
Les données récoltées ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo10. Nous avons opté pour l'analyse thématique de contenu (Bardin, 2013). En effet, comme le montrent Jolibert et Jourdan (2011, p.59), cette technique est « bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé » mais aussi pour des recherches telle que celles qui s'inscrivent dans une perspective de « proposer un modèle globale d'explication dont les justifications reposent sur un examen rigoureux des données » (idem p.61). La phrase a été choisie comme unité de codage.

# 3. Résultats et discussion

Les analyses effectuées lors de notre étude qualitative nous ont permis de relever deux principaux résultats. D'une part, elles nous ont permis de faire émerger deux principales perceptions associées aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans l'organisation étudiée et de comprendre dans quelle mesure ces perceptions pourraient contribuer au renforcement de l'implication organisationnelle calculée tout en amenuisant considérablement l'attachement affectif des médecins à leur organisation.
Ainsi, sur l'ensemble des pratiques de GRH (le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation, la communication), nous avons retenu trois pratiques en fonction de l'importance des fréquences d'apparition des phrases témoins relatives aux différentes dimensions du soutien organisationnel perçu (SOP) et de la justice procédurale perçue.
En effet, les pratiques de formation, de rémunération et les pratiques de gestion de carrière sont associées à une faible, voire à un manque de soutien organisationnel perçu par les médecins tandis que

seules les pratiques de formation et de gestion de carrières renvoient des signaux d'une absence d'équité au niveau des procédures en matière de l'offre d'activités les concernant.
Tout en nous permettant de comprendre les principales perceptions associées aux différentes pratiques de GRH en vigueur dans l'organisation étudiée, nos analyses apportent une contribution à la compréhension des mécanismes par lesquels ces perceptions exercent une influence sur des attitudes négatives au travail des médecins par leur renforcement de l'implication organisationnelle calculée et par l'amenuisement de l'implication organisationnelle affective considérée comme la dimension qui reflète mieux la fidélité organisationnelle (Swalhi, 2007).

## 3.1. Le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) des Pratiques de GRH

### Les pratiques de formation et le Soutien Organisationnel Perçu

L'offre des activités en matière de formation permet de classer les pratiques de formation essentiellement en deux principales catégories : les pratiques de formation en cours d'emploi et la formation de spécialisation. L'ensemble des répondants soulève une faible offre des activités en matière de formation. D'une part, une offre insuffisante des activités en matière de formation en cours d'emploi ne leur permettant pas de se mettre à jour surtout que les sciences médicales évoluent avec le temps. Cela est considéré comme une entrave à la possibilité d'amélioration de leur compétences « *Euh, tu vas trouver aujourd'hui un médecin sorti de la fac les années 80 mais qui n'a jamais bénéficié d'autres formations en cours d'emploi, tu te rends comptes !!! Il a gardé ses connaissances des années 80, donc il n'a pas évolué dans la mesure où la plupart n'ont pas d'internet pour se documenter. Si je te donne un exemple, imagine pour le traitement de l'hépatite B, quelqu'un qui applique encore les protocoles des années 80 ! ».*
D'autre part, l'accès à la formation de spécialisation devient de plus en plus compliqué et rare suite à une conjoncture économique défavorable évoquée par les pouvoirs publics pour limiter les possibilités de financement. Cela est considéré comme une entrave de taille à leur développement personnel. En effet, effectuer une formation de spécialisation est très valorisée dans cette organisation : *« Elle ouvre beaucoup de portes, on devient plus efficace, performant dans un domaine spécifique. Même sur le plan personnel, une amélioration du niveau de vie matériellement mais aussi il y a une sorte de considération par la société mais aussi une certain estime de soi »…« Actuellement, le gouvernement a arrêté ces formations pour des problèmes de budget. Même si je n'en ai pas encore bénéficié, c'était bien qu'il y avait avant ces opportunités de formation de spécialisation, c'était vraiment un signe de soutien et source de satisfaction. »*[110].
Une étude antérieure avait montré que le fait de savoir qu'il y a des possibilités d'effectuer des études de spécialisation[111] était une source de satisfaction pour les médecins généralistes. En effet, comme c'est toujours le cas par ailleurs, elle était considérée comme le principal moyen de développement et d'épanouissement personnel mais aussi le moyen le plus privilégié pour développer les compétences individuelles des médecins (Ndayirata, 2013).
Wayne et al., (1997) suggèrent que les programmes de formation reflètent l'investissement fait par l'organisation en faveur des employés destinés à accroître leur soutien organisationnel perçu. Cependant, la nature des pratiques de formation peut aussi avoir des effets différents sur leur SOP. En effet, Eisenberger et Stinglhamber (2011), montrent par exemple que les pratiques de formation ainsi que toutes les occasions de développement qui permettent aux salariés de développer leurs compétences de façon significative sont le reflet d'une organisation se préoccupant des intérêts des employés en même temps que les siens alors que des pratiques de formation mises en place dans le but d'aider les employés à bien accomplir leur travail uniquement pourraient être perçues comme un investissement effectué pour le succès de l'organisation avec moins d'intérêt pour les employés.
Tansky et Cohen (2001) cités par Eisenberger et Stinglhamber (2011) ont montré que la satisfaction des opportunités de développement est positivement liée avec le soutien organisationnel perçu. En l'occurrence, la rareté des activités en matière de formation peut renvoyer l'image d'une organisation qui n'accorde pas beaucoup d'importance au développement des compétences des médecins qui en principe sont bénéfiques aux deux entités (employés et organisation). « *Avant, il y'avait des formations obligatoires mais actuellement, il y a de temps en temps des séminaires courts, les formations cliniques ne sont plus fréquentes, comment développer les compétences des médecins ? ».*

[110] Au moment où nous avons effectué ces entretiens, plus précisément au début du mois de mai 2014, le Gouvernement burundais avait décidé de suspendre les formations de spécialisations en évoquant notamment une conjoncture économique défavorable. Actuellement, ces formations ont repris mais dans de faibles proportions comparativement aux années précédentes.
[111] Au Burundi, la faculté de médecine forme des médecins généralistes. La formation de spécialisation se fait après le doctorat de médecine générale et se déroule en grande partie à l'étranger après deux ans d'internat au CHU de Kamenge au Burundi.

## Les pratiques de rémunération et le Soutien Organisationnel Perçu.

Nos analyses permettent de mettre en évidence une absence de soutien perçue à travers les pratiques de rémunération globale.

D'abord, les principales activités en matière de rémunération, c'est-à-dire le salaire de base et les différentes primes définies par le statut des fonctionnaires ou alors par le contrat de travail mis en place par les hôpitaux à autonomie de gestion[112], laissent à croire que l'employeur ne se préoccupe pas réellement du bien- être des médecins. La majorité de ces médecins affirment en effet, que la rémunération offerte ne leur permet pas de joindre les deux bouts du mois. « *Il (l'hôpital public) n'est pas du tout attractif à cause des bas niveaux de salaires qui ne permettent même pas de joindre les deux bouts du mois »…* « *Il n'est pas du tout attrayant, mais si on est dans la rue, c'est mieux d'y aller non ? Aujourd'hui, on remarque que les médecins font très peu de temps dans le secteur public, ils partent dans le secteur privé suite au faible niveau de salaire principalement* ».

Ils considèrent ensuite, que la rémunération et les avantages sociaux ne récompensent pas la contribution des médecins qui affirment notamment travailler beaucoup d'heures supplémentaires non payées : « *Le niveau de salaire est très faible par rapport au travail et à l'effort que nous fournissons »…* « *Nous travaillons beaucoup et nous consultons plus de 30 personne par jour mais les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées ».*

Enfin, nos répondants évoquent qu'aucune forme de reconnaissance n'est perçue à travers les pratiques de rémunération. Ils considèrent de ce fait que les efforts des médecins ne sont pas reconnus à leur juste valeur *« Si on pouvait au mois reconnaître les efforts que nous fournissons, personne ne se plaindrait, nous sommes dégoutés ! »…* « *Je trouve que notre rémunération n'est pas conforme aux efforts fournis, le niveau est bas, ce qui est dangereux dans tout cela, c'est qu'il y a des primes obligatoires et des primes facultatives. Un jour, le gouvernement peut décider de supprimer les primes facultatives sachant que le salaire de base et les primes obligatoires ne font que 50% de la rémunération globale. Tu comprends qu'il n'y a pas de sécurité de la rémunération du médecin ; c'est une sorte de protection que l'employeur a fait ».*

Si le fait de valoriser et de reconnaître les contributions des employés renvoie aux employés des signaux de soutien de la part de l'organisation, il est également reconnu que ce dernier engendre une forte croyance des salariés que leurs efforts dans la réalisation des objectifs de l'organisation seront récompensés (Eisenberger et al., 1986). McCusker et Wolfman (1998) ont montré à ce titre que la fidélité des employés peut être influencée par des faits simples et moins coûteux comme le fait de recevoir des retours « feedbacks » pour un travail bien fait, le fait d'être remercié pour de longues heures de travail notamment.

## Les pratiques de gestion des carrières et le Soutien Organisationnel Perçu.

Le manque de soutien perçu à travers les pratiques de gestion des carrières peut se justifier d'abord par le constat que la gestion de carrière du médecin n'offre que très peu d'opportunités de promotion. Ensuite, par l'absence d'un système d'avancement connu par les médecins ; ce qui leur donne l'impression de stagner d'autant plus que la carrière est normalement perçue positivement dans la mesure où elle s'apparente à une trajectoire grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie (Cadin et al., 2007). Cela leur donne en définitive l'image d'une organisation se souciant très peu ou pas de leur progression et de leur accomplissement.

En plus de l'absence de soutien perçue dans les différents aspects relatifs à la rémunération comme souligné dans la section précédente, il est visible que les médecins perçoivent une forme de non reconnaissance de leur contribution et de leurs compétences qui pourraient être rétribuées également, selon eux, par l'avancement et la promotion.

Enfin, ce manque de soutien se manifeste dans la manière dont est accordé le peu de promotions notamment les nominations aux postes de responsabilité comme la direction d'un hôpital, d'un district sanitaire etc. En effet, il ressort de nos entretiens que ces nominations ne tiennent pas compte ni des mérites, ni de l'expérience professionnel, ni de l'ancienneté. *« La carrière d'un médecin est mal gérée, l'accès au poste de responsabilité ne tient pas compte de l'expérience »…*« *On devrait normalement considérer l'ancienneté, l'expérience et les compétences, mais le niveau central à d'autres critères qui sont à sa discrétion. »*

Cette façon de faire donne l'impression aux médecins que leurs efforts et leurs contributions ne sont ni reconnus ni valorisés. Cela entrainerait un manque de soutien perçu au regard des apports de la théorie du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986)

[112]Ces pratiques et ces contrats sont calqués sur ceux de la fonction publique burundaise.

## 3.2. La justice procédurale perçue des pratiques de GRH

### Les pratiques de formation et la justice procédurale perçue

Le manque d'équité perçue des pratiques de formation est appréhendé à plusieurs niveaux d'analyse. En croisant les perceptions avec certains éléments de profils des répondants, les postes occupés notamment, on constate que les médecins consultants (c'est à dire les praticiens affectés à l'hôpital et n'exerçant pas d'activités administratifs) considèrent les procédures de désignation des participants aux différentes formations en cours d'emploi comme étant moins claires et moins rationnelles *« Actuellement, il y a de temps en temps des séminaires organisés par les ONG mais on déplore que ces soient les administratifs (les directeurs des hôpitaux, les chefs de district, les médecins provinciaux) qui bénéficient de ces formations. » « Ce sont eux qui participent le plus dans ces formations cliniques alors qu'ils ne consultent pas, c'est parce qu'on donne des perdiems peut-être. » « …On ne laisse pas les médecins qui sont en contact avec les patients en bénéficier alors que la majorité de ces formations sont nécessaires pour les praticiens ».*

Cependant, tous les profils confondus convergent sur l'absence d'une quelconque planification des activités de formation en cours d'emploi et une faible offre de ces dernières *« D'autres formations sont aléatoires ; ce sont des séminaires et formations financés par les partenaires du ministère » … « Il n'y a pas de formations en cours d'emploi planifiées sauf quelque fois celles qui peuvent être prises en charge par l'hôpital »… « Il y a moins d'engouement pour les formations de renforcement de capacités sanctionnées par un certificat, je pense que c'est par peur de donner les rémunérations conséquentes prévues par le code du travail ».* Une absence de planification suppose en effet l'absence des règles sur les conditions de désignation des candidats pour les rares occasions de formations offertes aux médecins, ce qui à notre sens pourrait renforcer une perception d'une absence d'équité.

### Les pratiques de gestion des carrières et la justice procédurale perçue

L'analyse des données révèle premièrement le poids d'un manque d'informations précises sur le système de gestion de la carrière du médecin notamment en ce qui concerne les différents grades « *Il n'y a pas de système d'évolution, euh, il y aurait des grades mais, je ne sais pas vraiment comment ça marche* ». En effet la précision de l'information est l'une des règles à travers lesquelles peut être perçue la justice procédurale ou non (Leventhal, 1980).

En nous appuyant sur ces travaux, nous pouvons supposer que ne pas informer suffisamment les médecins des dispositifs de gestion de leur carrière notamment sur une possible progression peut contribuer au renforcent des perceptions d'injustice dans les pratiques de gestion de carrières

Par ailleurs, il faut souligner l'absence de clarté ou de précision autour des règles qui encadrent l'accès à des postes de responsabilité (direction de l'hôpital, direction du District sanitaire (BDS), Direction du Bureau la Province Sanitaire (BPS) qui représentent en réalité les rares opportunités de promotions existantes dans cette organisation.

Ce qui affaiblit selon notre échantillon son niveau d'attractivité d'une part, et donne lieu d'autre part, à toutes sortes de préjugés au sein des acteurs. « *Il n'est pas du tout attractif à cause d'une gestion des carrières floue, on ne valorise pas les compétences, le mérité et l'ancienneté. »…. « Concernant la promotion, il fut un moment où on considérait les compétences mais actuellement, c'est plutôt le réseautage. »… « Il n'y a pas de système d'évolution, les promotions sont basées sur des critères non connus, ils sont au fait à la discrétion du niveau central ».*

## 3.3. L'influence du soutien organisationnel et de la justice procédurale perçus des pratiques de GRH sur de l'implication organisationnelle affective et calculée des médecins

Il ressort de l'analyse de nos entretiens que l'implication organisationnelle affective et calculée n'est pas spécifiquement influencée par l'une des pratiques de GRH ; mais plutôt par des perceptions l'égard de l'ensemble des trois pratiques (formation, rémunération et gestion des carrières).

### Le Soutien Organisationnel Perçue (SOP) des PRGH et l'implication organisationnelle affective et calculée

L'absence de soutien perçue des pratiques de GRH ci-haut esquissée amènent les médecins de notre échantillon à considérer le secteur public comme étant un secteur où « l'on se souhaite pas travailler » partant non attractif (soit 21 des 27 entretiens de cette étude) une organisation dans laquelle on ne se sent pas épanouis. « *Le secteur public n'est pas du tout attractif. Les médecins ne sont pas épanouis, ils ne voient pas de possibilité d'évolution dans leur carrière… »* Et à l'égard de laquelle ils n'éprouvent aucune fierté *« Il n' y a pas de médecin fier de travailler dans le secteur public je pense. Même ceux qui*

*restent, c'est par manque d'opportunité »* ou moins encore d'attachement affectif dans la mesure où, quand on leur demande en conclusion de ce qu'il pense globalement de l'offre de pratique de GRH en vigueur dans leur organisation, on relève dans la plupart des entretiens le fait que c'est frustrant, dégoutant *« Si on pouvait au mois reconnaître les efforts que nous fournissons, personne ne se plaindrait, nous sommes dégoutés !* »

Quand ils s'expriment sur l'attractivité du secteur public, ils justifient son manque d'attractivité par les trois pratiques de GRH et reviennent systématiquement sur le fait qu'ils restent dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas d'autres choix. « *Non, il n'est pas attractif, je préférerais partir ailleurs, ici on évolue pas, c'est aussi à cause du niveau de rémunération,… il n'y pas de possible développement personnel » ; « … les principales causes : c'est le salaire, l'offre de formation, trop de travail : nous sommes surexploités et mal rémunérés*. » *;* « *Le niveau de salaire est trop bas, on est là parce qu'on a pas où aller, on peut bouger à tout moment » ;* «*Franchement si une opportunité se présente, je peux partir à tout moment, on ne peut pas être stable du moment qu'on ne peut pas joindre les deux bouts du mois ».*

### La justice procédurale perçue des pratiques de GRH et l'implication organisationnelle affective et calculée.

Le manque de justice perçue des pratiques de gestion des carrières et de formation contribue de façon très considérable à façonner un environnement de travail considéré comme moins attractif. En effet, le manque d'informations précises sur le système de gestion de la carrière du médecin, l'absence de clarté ou de précision caractérisant les règles qui encadrent l'accès à des postes de responsabilité et toutes les opportunités de promotion dans l'organisation étudiée, les procédures de désignation des participants aux différentes formations en cours d'emploi considérées comme étant moins claires et moins rationnelles contribuent à réduire l'attachement émotionnel de médecins de notre échantillon au secteur public qu'il considère moins attractif, ; un secteur dans lequel, la plupart attestent y travailler parce qu'ils n'ont pas d'autre choix.

Les verbatim suivants choisis à titre d'exemple représentent le discours dominant dans nos entretiens : *Le secteur public n'est pas du tout attractif. Les médecins ne sont pas épanouis, … ils méconnaissent sur quels critères se basent les activités de promotion à des postes de responsabilité »…« Les promotions sont basées sur des critères politiques, elles ne sont bas basées ni sur le mérite, ni sur la notation, ni sur l'ancienneté. C'est frustrant »… « Il n'est pas du tout attractif à cause, d'une gestion des carrières floue ; on ne valorise pas les compétences, le mérité et l'ancienneté, on choisit le secteur public par manque d'autres opportunités d'emploi ».* Il est en effet clair que le maintien de la relation d'emploi dans ce contexte est beaucoup plus justifié par le manque de choix que l'attachement émotionnel à l'égard de l'organisation.

## Conclusion

Les résultats de notre étude constituent une étape importante dans la quête de l'explication la nature de la relation d'emploi des médecins du secteur public au Burundi en s'intéressant à la problématique de leur implication organisationnelle. Cette étude a permis de proposer des éléments pouvant permettre de comprendre les mécanismes par lesquels des dispositifs de gestion (les pratiques de GRH) peuvent être à l'origine du développement des attitudes au travail en soulignant le rôle central des perceptions de soutien et de justice organisationnelle perçus par les médecins.

Dans une organisation fortement préoccupée par la question de la stabilisation de la relation d'emploi et en quête de renforcement de la fidélité des médecins à son égard, nous estimons qu'il était plus que nécessaire de s'atteler préalablement au diagnostic de cette relation d'emploi que l'organisation voudrait stabiliser en évitant au maximum les départs volontaires des médecins du secteur public vers les pays limitrophes ou étrangers, le secteur privé ou les ONG. Nous considérons que le turnover ne suffit pas à lui seul à notre sens à prédire la fidélité ; des employés peuvent rester dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas d'autres choix, sans aucun attachement affectif à son égard et avec une forte intention de la quitter : tel est en effet, le cas pour l'organisation étudiée[113].

Le traitement des données permet en effet de formuler deux hypothèses centrales : Premièrement, celle de l'existence d'une influence du soutien organisationnel perçu des pratiques de formation, de rémunération et de gestion des carrières sur l'implication organisationnelle affective et calculée des médecins du secteur public au Burundi. Deuxièmement, l'hypothèse de l'existence d'une influence de la

[113] C'est ce qui ressort des analyses que nous avons effectuées quant à l'influence des différentes perceptions ci-haut reprises sur l'intention de départ de ces médecins. Les résultats de ces analyses sont présentés dans une communication soumise dans le cadre du congrès AGRH 2016.

justice procédurale perçue des pratiques de gestion des carrières et de formation sur l'implication organisationnelle calculée et affective.

Cela représente de ce fait un des apports de notre étude qualitative qui, en mobilisant l'analyse thématique de contenu avait l'ambition d'enrichir un modèle globale d'explication de ces relations, dont les justifications reposent sur un examen rigoureux des données (Jolibert et Jourdan, 2011).

Au regard de nos résultats, nous estimons que cette organisation gagnerait à repenser l'offre des pratiques de GRH pour renforcer des perceptions de soutien et de justice organisationnelle afin de renforcer l'implication organisationnelle affective en amenuisant l'implication organisationnelle calculée. Cela pourrait à notre sens contribuer à façonner un environnement de travail propice à des attitudes et comportements positifs caractéristiques de la fidélité des médecins à son égard car en effet, il a été prouvé que des conditions de travail agissent favorablement , par le biais de renforcement du soutien organisationnelle perçue sur l'implication organisationnelle affective qui à son tour contribue à la réduction des comportements de retraits en milieu de travail (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Par ailleurs, notre recommandation s'appuie sur les travaux des recherches antérieures qui suggèrent que « le*s organisations désireuses de développer l'implication de leur employés par les biais des pratiques de GRH feraient mieux d'accroître l'implication affective et continue sans accroître l'implication calculé »* (Meyer et Allen, 1997 ; Ansari, 2011).

Les résultats de notre étude nous laissent sur la soif d'explications beaucoup plus approfondies qui pourraient être fournies notamment en soumettant le modèle globale d'explication ci-haut esquissé, dans une démarche hypothético-déductive, à une étude statistique basée sur un échantillon beaucoup plus important. Cette démarche permettrait d'apporter cette lumière attendue à nombreux égards.

Premièrement, en vérifiant l'existence des liens statistiques entre les variables évoquées, en précisant leur intensité et leur direction. Deuxièmement, en étudiant l'influence que certaines variables de contrôle telle que le poste occupé, le niveau de formation et l'ancienneté peuvent avoir sur les deux dimensions de l'implication organisationnelle (affective et calculée).

Troisièmement, elle pourrait permettre de distinguer les effets directs et les effets indirects des différentes variables et de découvrir leur importance relative ; tout cela dans le cadre d'éclairer les responsable RH confrontés à un problème managérial majeur : celui de la stabilisation de la relation d'emploi. C'est par ailleurs l'un des principaux objectifs de toutes recherches en GRH (Igalens et Roussel, 1998).

## Bibliographie

Ansari, N. G. (2011). Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization. *South Asian Journal of Management*, *18*(3), 122

Assaâd E. et Yosr T. (2003 ),« Rôle des pratiques de grh dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: applications au cas des informaticiens », Actes de l'AGRH, p.1031-1061.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e édition). Paris, PUF.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Cadin L. et al (2007), Gestion des ressources humaines, Paris, Dunod

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278-321.

Eisenberger R. et Stinglhamber F.(2011), Perceived Organizationnal Support, Foresting enthusiastic and productive employees, American Psychological Association, Washington D.C

Eisenberger,R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,71*, 500-507.

Gallais, C. (2010). Les ressources humaines en santé dans les pays en développement. *Revue bibliographique. Solthis–Sciences Po*, *38*.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, *42*(11), 975‐991.

Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, *51*(5), 665‐686.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161‐178.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 9‐22.

Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue française de gestion*, *32*(168-169),
Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, *13*(4), 611‑632.
Höfle,K.(2011), « La crise des ressources humaines dans les pays du sud, un obstacle majeur à la lutte contre le VIH», Presses des Sciences Po, p .201-206.
Igalens, J., Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
Jolibert A. et Philippe Jourdan P.(2011) , Marketing Reasarch – Méthodes de recherche et d'études en marketing, Paris, Dunod.
Kerouedan, D. (2009), « De plus en plus de malades et de moins en moins de soigants : la crise des ressources humaines du secteur de la santé en Afrique », J.Afr.Cancer , 2009,p.115-122.
Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 0149206315575554.
Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, *35*(6), 644‑656.
Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *Tome 20*(1), 13‑42.
Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?*. Springer. Consulté à l'adresse http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
Lucas, A. O. (2005). Human resources for health in Africa. Better training and firm national policies might manage the brain drain *BMJ : British Medical Journal*, *331*(7524), 1037‑1038.
McCusker D. et Wolfman I. , (1998), Loyalty in the eyes of employees,*Workforce,* Nov
McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, *35*(3), 626‑637.
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61‑89.
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *17*(4), 319‑331.
Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, *N° 82*(4), 46‑62.
Ndayirata, S. (2013) ; L'influence des pratiques de GRH sur la fidélisation des professionnels de santé du secteur public au Burundi: Une étude exploratoire, XXIV$^{ème}$ Congrès de l'AGRH, Paris, Novembre 2013
Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. Group & Organization Studies (1986-1998), 11(4), 335.
Paillé, P.(2011),«La fidélisation des Ressources humaines. Les dimensions négligées», La fidélisation des Ressources Humaines: Approches conceptuelles et étude empiriques, Laval, PUL, p.119-136.
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), 326‑357.
Poulain-Rhem T. (2012), « Les théories de la fidélisation » in Allouche J.(Coor), Encyclopédie des Ressources Humaines , Paris, Vuibert, 611-617
Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 825‑836.
Rousseau D. et al, (2014), Contrat psychologique et organisations, comprendre les accords écrits et non écrits. Paris, Pearson.
Sauneron, S.( 2011), « La migration des médecins africains vers les pays développés», Presses de Sciences Po , p.;207-213.
Swalhi, A. (2007). *Mesure et déterminants de la fidélité organisationnelle: le rôle des pratiques de justice et d'employabilité*. Université de Corse.

Tillou C. et Igalens J., « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? », Revue de gestion des ressources humaines, 2012/2 N° 84, p. 22-43.
Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82-111.

# LES COLLABORATEURS ISSUS DE L'IMMIGRATION DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : *LE CAS DE 10 COMITES EXECUTIFS DU CAC 40.*

***Pauline PENIN***
Docteur en Sciences de Gestion - ATER -
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Laboratoire du PRISM
pauline.penin@univ-paris1.fr

***Résume:***

L'objet de cet article est de mesurer la proportion de collaborateurs issus de l'immigration parmi les membres des comités exécutifs. Pour cela nous avons utilisé la « méthode patronymique » afin de reconstituer les origines géographiques supposées des collaborateurs en fonction de leurs noms et prénoms. Les individus qui dirigent les organisations sont d'ailleurs des « sujets d'études » de cette diversité managériale. Problématique sociétale devenue domaine privilégié d'intervention politique et d'action patronale tout autant que sujet légitime d'investigation scientifique, la diversité pose question, et méritent que l'on s'y attarde tant elle est pourvue d'implications profondes dans le cadre de l'entreprise.

***Mots clés :***

Diversité, collaborateurs, élite, discrimination positive.

***Abstract:***

The purpose of this article is to measure the proportion of employees from immigrant among members of executive committees. For this we used the « method patronymic » to reconstruct the geographic origins alleged collaborators based on their name and surname. Individuals who run organizations are also « subjects of study » of this managerial diversity. Societal issues become prime area of policy and action employer share as much as legitimate subject of scientific inquiry, diversity raises questions, and deserve attention, as it is comes with profound implications in the context of the company.

***Key words:***

Diversity, collaborators, elite, positive discrimination.

# Introduction

Dans l'analyse sociologique et économique, l'étude des élites fournit au chercheur un point de vue et un angle de vision privilégié. Elle lui permet de s'installer au cœur même de la transformation tout en regardant la société et son environnement avec les yeux de ceux qui participent le plus activement à son évolution. (Tremblay, 2005). C'est ainsi que les caractéristiques économiques, sociales et culturelles des individus en position de pouvoir manifestent une stabilité et s'inscrivent dans une tradition d'analyse des élites qui questionne l'homogénéité supposée de la « classe dirigeante ». (Boussard, Buisson-Fenet, 2010). Pour Dudouet et Joly (2007) l'analyse les dirigeants du CAC 40 à partir de leur capital scolaire a démontré que les grandes écoles françaises particulièrement sélectives (X, ENA, HEC) sont encore celles qui déterminent l'appartenance à cette élite. Buisson-Fenet et Draelants (2008) interrogent quant à eux le phénomène récent « d'ouverture sociale » des grandes écoles. Ils soulignent les effets de mimétisme entre écoles à l'intérieur d'un univers où elles sont toutes en concurrence pour faire accepter

comme légitime leur mode de fabrication de l'excellence scolaire et devenir les lieux de production des élites. Dans son étude comparative sur les élites politiques, Putnam (1976) s'enrichit de fines distinctions et de catégorisations nuancées, et clarifie par exemple l'approche positionnelle (la place institutionnelle d'un individu définit son pouvoir), l'approche réputationnelle (la définition des leaders est le produit d'un étiquetage social mouvant dont certaines personnes font l'objet) et l'approche décisionnelle (le pouvoir d'un individu se mesure à l'aune de l'influence qu'il exerce sur une décision modifiant le cours des événements). Il caractérise ainsi les dimensions susceptibles de définir les groupes influents en-deçà de la détention d'un « pouvoir » trop souvent délesté des conditions sociales de sa maintenance. D'autres travaux ont mis en évidence un modèle français de reproduction des élites, et plus particulièrement du grand patronat, par le système des grandes écoles et des corps d'État de prestige (Suleiman 1979, Bauer et Cohen, 1981). Le « pantouflage » structure ainsi la typologie que proposent Bauer et Bertin-Mourot (1987) : l'appartenance à un corps y apparaît comme une ressource spécifique d'accès au pouvoir économique. Les travaux de Dudouet et Grémont (2007) montrent d'ailleurs que la privatisation des entreprises publiques, l'un des axes de la transformation récente du rôle de l'État en France, amène un déplacement des élites économiques associées à l'État vers le monde des affaires – mesuré par le recrutement des patrons des 40 entreprises françaises les plus capitalisées (CAC 40).
Face à ces constats l'objectif de notre étude est de mesurer la proportion de collaborateurs issus de l'immigration parmi les membres des comités exécutifs afin d'en mesurer la diversité. Les nombreuses recherches faites en sociologie montrent qu'un certain nombre de variables sociodémographiques jouent un rôle discriminant sur les parcours d'études. Le sexe, l'origine sociale, la série du baccalauréat, sont des variables traditionnellement mobilisées pour comprendre et expliquer les inégalités dans les orientations et les cursus des futurs élites. (Decharne, 2005). Mais dans un contexte de mondialisation des échanges économiques et culturels, le recrutement des élites dirigeantes parmi une élite nationale fermée par un petit nombre de diplômes et de corps ne s'est-il pas étendu à des personnes aux ressources plus ouvertes ? La poussée du devoir de diversité, avec des interrogations sur l'étendue de ce dernier aux comités exécutifs des entreprises, permet-elle aux femmes ou aux personnes issues de minorités d'intégrer les élites dirigeantes ? Nous tenterons de répondre à ces questions en précisant que nous ne cherchons pas à examiner les caractéristiques physiques des collaborateurs mais uniquement l'origine géographique supposée de ces collaborateurs appartenant à des grands groupes multinationaux.

# 1. Revue de la littérature

## 1.1 La notion de diversité des collaborateurs issus de l'immigration en France

Depuis les années 60, la population résidant en France métropolitaine connaît une diversité croissante due à l'immigration récente, qui vient s'ajouter aux différentes strates des anciennes vagues d'immigration[114]. C'est tout d'abord le cas des natifs d'un DOM dont la migration, bien que s'effectuant dans l'espace national, suscite une expérience en partie comparable à celle des immigrés. Ce sont aussi des Français nés à l'étranger dont le nombre est bien plus important que ce que nos représentations en retiennent. On pense spontanément au cas des Français établis dans l'ancien empire colonial, en particulier l'Algérie, et qui sont venus vivre en métropole après les indépendances (les rapatriés). Face à ces vagues d'immigration/émigration les entreprises françaises ont aujourd'hui de nombreux salariés issus de la diversité. Cependant identifier les dimensions de la diversité reste complexe car contrairement à la discrimination, (article 225-1 du Code pénal) aucun texte juridique ne nous permet de définir précisément ce qu'est la diversité. Le caractère vague de ce que recouvre la diversité lui confère une puissance d'évocation sociale qui pose des problèmes lorsqu'elle doit se convertir en politiques et surtout en statistiques. (Simon et Clément, 2006, p. 18). Cependant une certaine confusion règne en la matière : le plus souvent, diversité et discrimination sont confondues et les différents indicateurs sont mis au même rang alors qu'ils renvoient à des réalités et des enjeux forts différents. À titre d'exemple, les mobiles de discrimination répondent à des mécanismes psychosociaux différents selon qu'il s'agit du handicap, du sexe, des origines ethniques ou de l'âge. En outre, la catégorisation statistique de la diversité ne peut se faire pareillement en matière de sexe (variable d'état civil), de handicap (catégorie administrative non collectée de manière systématique), de religion et d'orientation sexuelle (non répertoriées dans les statistiques ordinaires) ou d'origine ethnique (variable partiellement subjective puisqu'elle renvoie à des perceptions). Si la mesure de la discrimination renvoie à une norme et à un objet clairement établis, ce n'est pas le cas de la diversité. En effet, mesurer la discrimination vise à se

[114] Trajectoire et Origines : enquête sur la diversité des populations en France, INED octobre 2010.

mettre en conformité avec la loi en rectifiant certaines pratiques et certains processus opératoires (logique juridique). Mesurer la diversité vise à davantage refléter les proportions des différents groupes de personnes d'une société à l'intérieur d'une organisation (logique politique). Ainsi pour Barth (2007), le Management de la Diversité peut se définir comme « le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences », qu'elles concernent le genre, l'origine ethnique, la religion d'appartenance, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou d'autres dimensions si on retient la définition large de la diversité. Elle est souvent associée à la mouvance de la responsabilité sociale et de l'éthique d'entreprise. (Cornet, 2008). « La notion de diversité, dans le cadre de l'entreprise, désigne le fait de valoriser l'embauche de personnes d'horizons différents, que ceux-ci soient culturels ou individuels, liés au genre, à l'origine ethnique ou au profil. Cette exigence (…) ne se substitue pas à la recherche du mérite, elle s'y ajoute simplement, au titre d'une exigence supplémentaire. » (Sabeg et Charlotin, 2006, pp. 195-196). La construction et l'utilisation d'indicateurs de mesure de la diversité (qui relèvent d'indicateurs sociaux) font partie des instruments mais aussi des outils pour convaincre ce dont le Manager de la Diversité a besoin pour mener son projet. La mise en place d'indicateurs de la diversité permet de fixer des objectifs, d'en suivre la progression et d'avoir des repères de comparaison interne et externe. (Guitton, 2006). En outre, les indicateurs de diversité permettrait de mesurer – et de tenter de corriger – l'écart entre le souhaitable (si seules les compétences « pures » étaient prises en compte) et la réalité nécessairement traversée de préjugés, de stéréotypes, et de discrimination.
Le nom est d'ailleurs l'une des principales sources de discrimination à l'embauche. Une étude menée par Duguet *et al*. (2012) analyse la discrimination à l'embauche en élargissant le spectre des origines testées. Ils utilisent non seulement des noms à consonance marocaines, mais aussi des noms à consonances sénégalaises et asiatiques. Leurs résultats indiquent la présence d'une forte discrimination à l'embauche quelle que soit l'origine. Dans le processus de recrutement, les employeurs avantagent donc systématiquement la candidature dont le nom est à consonance française.
Face à ces barrières à l'embauche il apparait donc difficile pour des personnes portant un patronyme étranger d'avoir accès à des fonctions de hauts rangs dans les entreprises françaises. C'est pourquoi nous avons choisi d'observer plus particulièrement la diversité des élites dirigeantes du CAC 40 à travers l'analyse de leur nom et prénom.

## 1.2. L'analyse de l'élite dirigeante du CAC 40 à travers leur nom et prénom

L'analyse des élites a été marquée par les travaux de Mills (1956) qui a été en ce domaine un initiateur avec ses deux études, l'une sur les élites au pouvoir aux États-Unis et l'autre sur les chefs syndicalistes américains. De même, dans leur interprétation du phénomène de l'industrialisation moderne, les auteurs Kerr, Dunlop, Harbison et Myers ont introduit le rôle de ce qu'ils appellent « les élites industrialisantes» (« industrializing elites »), c'est-à-dire les principaux types d'élites qui jusqu'ici ont activement contribué au progrès de l'industrialisation dans différents contextes économiques et socio-culturels (Kerr *et al,* 1964) Plus récemment, Eisenstadt (1964) a indiqué l'importance d'une étude des « élites novatrices » dans la perspective d'un retour de la sociologie moderne à l'inspiration première des grandes théories évolutionnistes du XIXe siècle. Il ne s'agit cependant pas d'un thème nouveau. Weber (1963) avait déjà bien senti l'importance de la fonction charismatique dans l'évolution historique, le charisme étant précisément une des bases sur lesquelles s'appuie l'action d'élites novatrices, surtout en période de changement rapide. Mais c'est sans doute Pareto (1919) qui a donné au terme et à la nation d'élite droit de cité en sociologie, notamment par sa théorie de la circulation des élites à laquelle il attribue des fonctions de premier plan dans l'équilibre social et dans les révolutions De son côté, Mosca (1923) est allé si loin qu'il a construit une théorie complète de l'histoire sur la base des différentes élites dirigeantes

Dans notre étude, la notion de l'élite sera plus large que celle que l'on trouve chez Pareto, Mosca et Mills. (1956) Comme l'ont bien montré Dahrendorf et Bottomore, (1967) la notion de l'élite employée par ces auteurs équivaut trop précisément à celle de classe dominante ou de classe dirigeante et finalement de classe politique. Même si la distinction a pu être faite, comme chez Pareto en particulier, entre « l'élite gouvernementale » et « l'élite non gouvernementale », il n'en reste pas moins que pour tous ces auteurs l'élite est toujours douée d'un pouvoir, d'une force de pression, d'une autorité définie sur certaines catégories de personnes. Il est d'ailleurs remarquable que pour chacun de ces auteurs, la richesse, par suite du pouvoir qu'elle confère, joue un rôle important dans le prestige et dans l'autorité dont jouit l'élite. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'ils aboutissent tous trois à considérer les élites comme formant une classe. Cela est évidemment surtout accentué chez Mosca, (1923) dont les Elementi di Scienza politica ont pu être traduits en anglais sous le titre The Ruling Class. L'analyse de Mills (1956) tend aussi à réduire l'élite à une sorte de classe au pouvoir, diversifiée dans ses activités mais unifiée par les origines, la psychologie et la mentalité qui lui sont communes. C'est pourquoi Mills (1956) insiste sur l'unité de

l'élite au pouvoir et sur la coordination de ses intérêts et, à l'occasion, de son action et de son influence. Une telle vision risque de cacher à la fois la variété croissante des élites, la diversité de leurs fonctions et de leur action dans la société contemporaine. Le pouvoir - sous ses différentes formes - est l'attribut de certaines élites, notamment de l'élite politique, et aussi de certaines élites économiques ; mais il n'est qu'un des attributs possibles, il n'est pas un critère nécessaire dans la définition des élites. C'est ainsi que Pareto accorde au « célèbre joueur d'échecs » une place dans l'élite sans -que « ses mérites de joueur d'échecs ne lui ouvrent la voie pour exercer une influence dans le gouvernement ». Pareto (1919) part cependant d'une définition de l'élite qui, à notre avis, n'est pas assez sociologique. Font partie de l'élite, selon lui, tous ceux qui manifestent des qualités, des aptitudes éminentes dans leur domaine ou dont l'activité est nettement d'une valeur supérieure à la moyenne des hommes. On se souvient de sa fameuse échelle de dignité. Mais cela ne suffit pas pour parler d'une élite en termes sociologiques. Encore faut-il que cette supériorité acquière une signification sociale, qu'elle ait une portée pour une collectivité ou pour un groupe, qu'elle exerce une influence réelle ou symbolique, qu'elle s'accompagne d'une action sur les membres d'une collectivité ou d'un groupe, soit directement par l'autorité que possède une élite, soit indirectement par les sentiments ou les idées qu'elle exprime ou le symbolisme dont elle s'entoure. Ainsi, des personnes peuvent avoir un impact sur une société, non par le pouvoir qu'elles y exercent, mais par ce que W.I Thomas (1927) a appelé « la définition de la situation » qu'elles en donnent.
En conséquence, nous définirions une élite comme étant formée de personnes ou d'un groupe de personnes dont l'action est significative pour une collectivité ou un groupe et qui y exercent une influence, soit par le pouvoir ou l'autorité dont ils jouissent, soit par les idées, les sentiments ou les émotions qu'ils expriment ou qu'ils symbolisent. C'est d'ailleurs à la lumière de cette définition que nous considérerons par la suite que les élites représentent dans notre étude les collaborateurs issus de comité exécutif.

## 2. Méthodologie

Pour analyser la diversité des collaborateurs membres des comités exécutifs nous avons sélectionné les dix premières entreprises françaises du CAC40 soit un total de 131 collaborateurs. Nous nous sommes rendus sur leur site internet et avons recherché la page « Organisation » dans laquelle figure la liste des membres appartenant au comité exécutif. Les noms et les prénoms signalent de manière plus ou moins précise et certaine une origine familiale même lointaine. La connaissance des noms et prénoms des collaborateurs va permettre de s'assurer de leur fréquence selon les pays ou les aires géographiques.

Ainsi la connaissance de l'origine des collaborateurs va être acquise successivement par l'analyse de leurs noms et prénoms. Cette méthode permet de mesurer la proportion de collaborateurs issus de l'immigration. Elle n'a pas pour finalité de déterminer avec certitude l'origine de chacun des collaborateurs. La méthode employée ne vise en aucun cas à classer les collaborateurs en fonction de catégories « raciales », « ethniques » ou religieuses ». Elle n'est pas non plus un classement des collaborateurs selon leur apparence physique ou leur couleur de peau. Les origines, qui sont reconstituées en fonction des noms et prénoms des collaborateurs, sont simplement des origines géographiques supposées.
Quelques exemples permettent de comprendre la méthode (Amadieu, 2009) : lorsqu'un patronyme est présent dans les actes de naissance à la fin du 19ème siècle en métropole et que le nombre de porteurs de ce nom est resté relativement stable jusqu'en 1990 ou connaissant une progression naturelle c'est qu'aucun flux migratoire n'est constaté. Par exemple, 65.081 Martin sont nés entre 1966 et 1990 et il en naissait entre 1891 et 1915 déjà 41.233. La progression est de 58% pour ce patronyme le plus porté en France. L'utilisation des patronymes pour reconstituer des flux migratoires a été faite en France par des chercheurs de l'Inserm et de l'INED. L'une des méthodes consiste à comparer la fréquence d'existence d'un nom dans une zone géographique avec la fréquence attendue « à l'équilibre » (ou théorique) compte tenu des évolutions démographiques moyennes. Il est évident que si un nom apparait en proportion anormalement élevée dans une zone géographique cela ne peut provenir que d'une immigration. Cette méthode donne d'excellents résultats pour déterminer les flux migratoires.

La méthodologie utilisée dans cette étude et largement éprouvée dans plusieurs pays étrangers comme en Italie[115], s'appuie successivement sur trois étapes :

[115] Piazza A. et *al.*, (1987). Migration rates of human populations from surname distributions. Nature, 329 p

- Etape 1 : l'analyse des prénoms seuls où nous déterminons une origine supposée au moyen d'une base de données répertoriant les prénoms par nationalité ou aires géographiques. Notre base comporte 46 008 prénoms. Nous classons ensuite les prénoms en groupes : France / Europe hors France / Hors Europe

Cette phase d'analyse permet d'opérer un premier tri en fonction des origines supposées mais ne permet pas de conclure pour certains prénoms. Des prénoms sont portés indifféremment sur le continent africain ou en France (Myriam par exemple). Des prénoms composés peuvent indiquer des origines différentes. Enfin, certains prénoms sont inconnus notamment parce que certains parents sont créatifs dans l'orthographe des prénoms. Seule une analyse croisée avec les noms de famille permet éventuellement de lever ces incertitudes. L'analyse des origines par les prénoms seuls sous-estime la part d'élus issus de l'immigration. En effet, les prénoms des pays européens sont pour une part similaire aux prénoms français et des prénoms français peuvent être portés par des personnes d'origine extra européenne. C'est pourquoi l'analyse est prolongée par une étude des noms de famille.

- Etape 2 : l'analyse des patronymes seuls où nous déterminons une origine supposée au moyen de bases de données répertoriant les noms par nationalité ou aires géographiques. Nous avons utilisé une base de 150 150 noms qui a été complétée par la consultation de bases généalogiques externes. Nous classons ensuite les noms en groupes détaillées : France / Europe hors France / Hors Europe. Des noms composés existent qui peuvent indiquer des origines différentes. Il peut s'agir de femmes mariées ou d'enfants portant le nom de leurs deux parents. Dans ces cas il n'est pas possible de conclure sauf si le prénom peut permettre de reconstituer une origine supposée.

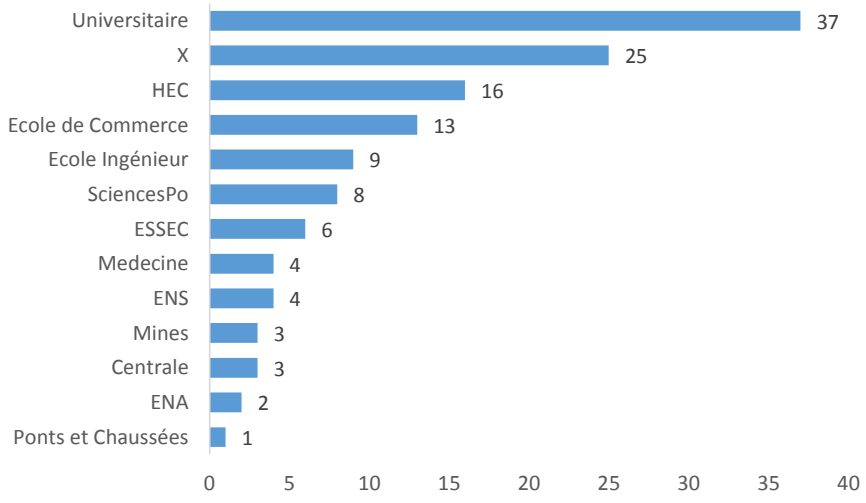
- Etape 3 : l'analyse à partir des registres de naissance de l'INSEE. Le fichier des naissances de l'INSEE livre de précieuses informations sur l'existence des patronymes dans le passé et sur l'évolution du nombre de porteurs de chaque patronyme. En examinant le nombre de porteurs de chaque nom et l'évolution du nombre de noms par périodes de 25 ans nous pouvons déterminer la probabilité qu'un patronyme soit d'origine extra métropolitaine. Cette analyse nous permet de classer les collaborateurs dans deux groupes : France (y compris l'outre-mer) / Immigrant.

## 3. Résultats et discussion

Sur les dix premières entreprises issues du CAC 40 le nombre de collaborateurs s'établit à 131 avec une moyenne d'âge de 55 ans. La répartition hommes/femmes n'est pas surprenante puisque nous retrouvons des comités exécutifs composés à 86% d'hommes. Seules 18 femmes sur l'ensemble des entreprises choisies appartiennent au comité exécutif (Buisson-Fenet, 2008).

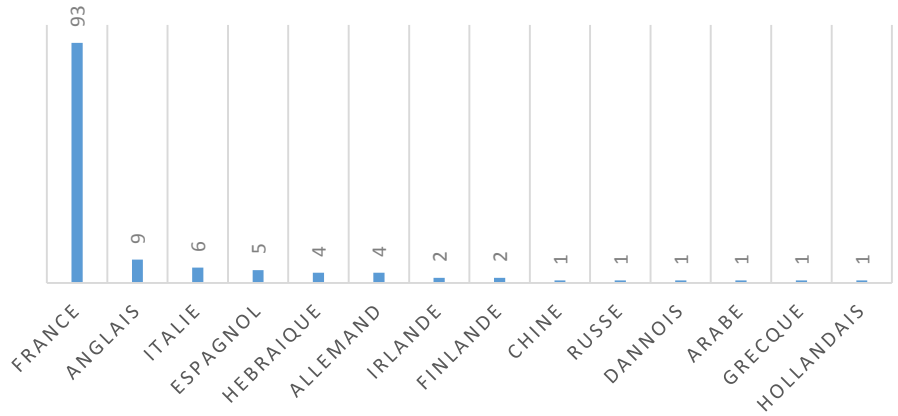
Concernant la formation des dirigeants il est à noter que les universitaires figurent en tête de liste devant les polytechniciens. Nous comprenons « universitaire » dans le sens où les collaborateurs ont un diplôme de type MBA ou Doctorat. Les universités sont également très diversifiées comme : Louvain, Californie, Oxford, Bruxelles ou encore New-York. Cela tend peut-être à démontrer l'ouverture aux fonctions de dirigeants à d'autres formations moins prestigieuse de par leur nom (X par exemple) mais tout aussi compétentes pour former les dirigeants de demain. Le tableau 1 présente la répartition des formations.

Tableau 1. Répartition des formations dont sont issus les collaborateurs :



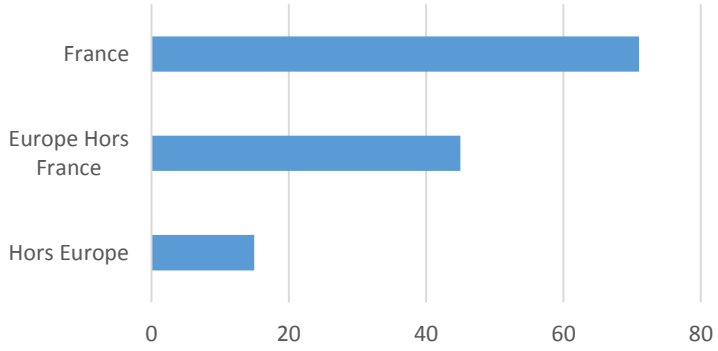
Concernant la diversité des collaborateurs notre première étape a été d'analyser l'origine des prénoms des collaborateurs. Après analyse il apparait que 70% des collaborateurs ont un prénom d'origine française. Le tableau 2 présente en détail les différentes origines des prénoms des collaborateurs.

Tableau 2 : Origine des Prénoms des collaborateurs




Si pour les prénoms l'analyse de l'origine est relativement aisée, la recherche de l'origine des noms est plus complexe en raison des flux migratoires que la France a connus. Aussi il apparait que les collaborateurs portent un nom de famille d'origine française pour 54% d'entre eux. Cette majorité se révèle moins évidente qu'avec l'analyse du prénom seul. Et nous pouvons noter que 34% des collaborateurs possèdent un prénom dont l'origine n'est pas française. Le tableau 3 présente la répartition de l'origine des noms des collaborateurs en fonction des catégories suivantes : France/Europe Hors France/ Hors Europe. L'étape 3 va nous permettre d'affiner cette répartition grâce à l'analyse de l'évolution des patronymes en France sur la base des fichiers de naissance de l'INSEE.

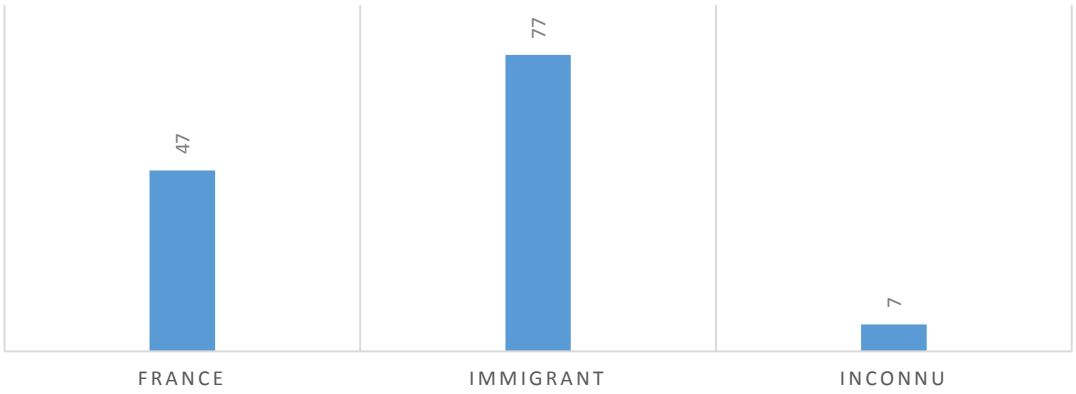
Tableau 3 : Répartition de l'origine des Noms des collaborateurs.




L'étape 3 a permis de classer les collaborateurs selon deux catégories : France et Immigrant. La période choisie s'étend de 1890 à 1990. Nous examinons pour chaque nom quel est sa période d'apparition dans le fichier de l'INSEE qui compte plus de 1 300 000 millions de noms. Puis nous examinons son évolution. Les noms portés par plus de 1000 personnes à la fin du 19ème siècle ont une probabilité extrêmement élevée (99.2 %) d'être d'origine française. Cette probabilité varie selon les volumes de naissance et les taux de croissance des noms. Le croisement des informations précédentes permet de confirmer par 3 approches (origine du prénom, origine du nom et calcul des probabilités d'être issu de l'immigration) une origine supposée. Cette phase permet également de résoudre les ambigüités ou contradictions qui apparaissent lors de l'analyse des prénoms puis des noms. A cause de la longueur du tableau de

croisement des noms nous ne pouvons présenter ici que le tableau 4 concernant la répartition de l'origine supposée des collaborateurs.

Tableau 4 : Répartition selon les fichiers de l'INSEE du nom des collaborateurs.




Sur les 131 collaborateurs, 60% des personnes sont issues d'une immigration. Seul 7 noms ne figurent pas dans notre fichier. Deux raisons peuvent être avancées : soit le nom est mal orthographié soit il n'y a pas eu de porteurs nés en France entre 1891 et 1990. De plus les personnes nées avant 1946 (date de création de l'INSEE) et mortes avant 1970 -1972 (date de début d'information du fichier), peuvent ne pas figurer dans la base de données.

Les résultats permettent de mettre en avant une évaluation de la proportion de collaborateurs issus d'une immigration en provenance de pays non européens. Cette évaluation reste assez précise et peut se comprendre en grande partie, car les collaborateurs issus de pays non européens portent à la fois un nom et un prénom qui sont sans ambigüité. Les noms correspondants ont une très forte probabilité d'être portés par des migrants ou enfants de migrants. Par exemple le nom se développe vivement et était absent des naissances en France au 19ème siècle ou il n'est apparu qu'après les années 60. Le nom de Witz est assez évocateur : seulement 234 naissances entre 1890 et 1915 et aujourd'hui 1.285 personnes portent ce nom alors même que l'origine a été classée Europe Hors France. De même le nom Wilhelm n'était porté que par 850 personnes entre 1890 et 1915 et possède une origine allemande (confirmé par le prénom Harald). Aujourd'hui 4.416 personnes portent ce nom en France et montre bien le flux migratoire entre pays européens ici de l'Allemagne vers la France.

## Conclusion :

L'objectif de l'étude était de décrire la diversité des collaborateurs de dix entreprises du CAC40 en France métropolitaine. Cette élite de collaborateurs est principalement sortie du corps universitaire se différenciant ainsi du corps des grandes écoles étatiques ou de commerces. Les collaborateurs ont toujours l'empreinte du milieu universitaire mais restent des hommes et des femmes d'action engagés dans une tâche qui a ses impératifs et ses exigences. Ce processus de différenciation s'est fait par la spécialisation dans un domaine d'application correspondant à leur discipline ou au champ de leur expérience. Nous pouvons d'ailleurs citer le cas de Karen Linehan, membre du comité exécutif de Sanofi, licenciée en lettres et titulaire d'un doctorat en droit (J.D) de l'Université de Georgetown aux Etats-Unis. Elle représente parfaitement la diversité sous l'angle du rapport à la migration et des origines géographiques. C'est d'ailleurs cet aspect-là de la diversité que nous avons souhaité montrer tout au long de l'étude.

L'amélioration des connaissances sur les trajectoires sociales et les conditions de vie des migrants et leurs descendants dans la société française nous paraît nécessaire dans un contexte où des politiques d'égalité et de lutte contre les discriminations liées à l'origine sont mises en œuvre et réclament des outils de diagnostic et de suivi. L'étude vient combler une lacune dans les connaissances statistiques concernant la population des collaborateurs en France qui ont, certes, fait l'objet d'enquêtes ces dernières années, mais jamais avec la méthode patronymique.

La diversité des collaborateurs apparaît bel et bien comme un levier potentiel de performance pour les organisations. Les entreprises du CAC40 ont donc parfaitement mis en avant la promotion de la diversité puisque l'étude a montré qu'à plus de 60% les collaborateurs sont issus d'une immigration lointaine. Il

reste cependant que l'étude pourrait par la suite être étendue à d'autres entreprises du CAC40 afin d'en affiner les résultats.

# Bibliographie

Amadieu J-F (2009). Les élus issus de l'immigration dans les conseils municipaux (2001-2008). Premier ministre, Haut Conseil à l'Intégration.
Allouch A., Buisson-Fenet H., (2008). Diversification des élites et repositionnement organisationnel. Le cas des politiques d'ouverture sociale en France et d'*outreach* en Angleterre, *Cahiers de recherche sur l'Éducation et les Savoirs*, no 7, p. 155-171.
Allouch A., van Zanten A., (2008). Formateurs ou grands frères ? Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires, *Éducation et sociétés*, no 21, p. 49-65.
AttewelL P., (2001). The Winner Take-All High School: Organizational Adaptations to Educational Stratification, *Sociology of education*, no 74, p. 267-295.
Ayres I., Brooks R., (2005). Does Affirmative Action Reduce the Number of Black Lawyers? *Stanford Law Review*, vol. 57, no 6, p. 1807-1854.
Barth I., « La face cachée du management de la diversité », in Barth I. et Falcoz C. (dir.), Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques, chap. XI, L'Harmattan, 2007, pp. 273-291.
Bauer M et Cohen E., (1981). Les grandes manœuvres industrielles. Paris, Belfond, 312p
Bauer M et Bertin-Mourot., (1987) Vers un modèle européen de dirigeants ? CNRS-Observatoire des dirigeants.
Béhar D., (1998). Entre intégration des populations d'origine étrangère et politique de la ville : existe-t-il une discrimination positive à la française ?, *Hommes et Migrations*, no 1213, mai-juin, p. 79-88.
Bottomore T.B., (1967). « Élites et société », Stock, Paris
Buisson-Fenet H., Landrier Bastard S., (2008). En être ou pas ? Discrimination positive et révélation du rapport au savoir. Le cas d'une « prépa ZEP » de province, *Éducation et Sociétés*, no 21, p. 67-80.
Cornet A. , Warland Ph. (2008), GRH et gestion de la diversité, Collection «Topos», Dunod, Paris.
Dahrendorf R., (1959). «Class and Class Conflict in Industrial Society», Stanford, Calif., Stanford University Press, pp. 193-201
Dudouet F-X et Joly H. (2007), « Le recrutement du patronat », Sociétés Contemporaines, no 68, pp. 133-154.
Dudouet F-X et Grémont E., (2010) Les grands patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation.
Duguet E, Parquet L, L'Horty Y, et Petit E, « First Order Stochastic Dominance and the Measurement of Hiring Discrimination: A Ranking Extension of Correspondence Testings with an Application to Gender and Origin », *Document de travail ERUDITE*, 2012.
Eisenstadt S.N.: « Social change, differentiation and evolution », *American Sociological Review*, 29, 2 (juin 1964), pp. 375-386.
Joly H. (2008), D Mosca G., (1923). « Elementi di scienza politica », 2ème édition, Turin, Fratelli Bocca Editori, 1923.
Guitton P., De la lutte contre les discriminations à un projet de diversité : compter ou ne pas compter, Mémoire de fin d'étude, Master 2 coopérations et solidarités, Enda Europe, septembre 2006. Landrieux-Kartochian S., « Les organisations face au plafond de verre », Revue Française de Gestion, n° 173, 2007, pp. 15-30.
Kerr C, Dunlop J.T., Harbison F.,. Myers C.A: *Industrialism and Industrial Man*, 2e édition, New York, Oxford University Press, 1964, chapitre 2.
Mills C., (1956). « The Power Elite » Oxford University Press
Mosca Ga: *Elementi di scienza politica*, 2e édition, Turin, Fratelli Bocca Editori, 1923.
Pareto V., (1919). « Traité de Sociologie générale », Paris, Payot, vol. II, pp. 1293-1305
Peretti J.-M. (2007). Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise, Ed. D'Organisation, Paris.
Pitts D. W. (2005), « Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations », *Journal of Public Administration Research and Theory,* vol. 15, n°4, pp. 615-631.
Putnam, H. (1993). Objectivity and the Science-Ethics Distinction. In M. Nussbaum & A. K. Sen (Éd.), The Quality of Life. Oxford: Clarendon Press.
Sabeg Y. ET Charlotin C., La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?, Editions d'Organisation, Eyrolles, 2006.
Simon P ET Clement M., Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité », INED, Document de travail n° 139, 2006.
Suleiman, E., (1979), Les élites en France. Grands corps et grandes écoles, Seuil, Paris.

Thomas W.I., (1923). The Unajusted Girl: With Cases and Standpoint for Behavior Analysis, Boston, Little, Brown.
Thomas W.I., et Znaniecki F., (1927). The Polish Peasant in Europe and America, New York.
Tremblay M., (2005) édition électronique à partir du texte de Rocher G Multiplication des élites et changement social au Canada français Revue de l'Institut de sociologie, n°1,1968, pp.79-94 ULB
Weber, M: The Sociology of Religion (trad

# LA PERCEPTION DE SOUTIENS DU SUPERIEUR, DES COLLEGUES DE TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION : CONSEQUENCES SUR DES LIENS D'IMPLICATION MULTI-CIBLES

***Antoine PENNAFORTE***
Maître de conférences en GRH
CNAM, LISE-CNRS UMR 3320
antoine.pennaforte@cnam.fr

**Partenariats :**
Cette recherche a été soutenue par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion en Entreprise (FNEGE, Junior Professor Award) et le Waterloo Centre for the Advancement in Co-operative Education (WatCACE University of Waterloo, Ontario, Canada).

***Résumé :***

Les individus initient le développement de compétences au sein des organisations dès l'entrée en formation initiale, dans le cas des étudiants-travailleurs inscrits au sein de formations-emplois. L'acquisition de ces compétences provient d'un échange entre des prédispositions individuelles et le soutien de plusieurs parties prenantes organisationnelles. Sur la base de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, cet échange peut également initier le développement de comportements organisationnels. Les étudiants-travailleurs percevraient du soutien de la part de parties prenantes internes et répondraient positivement à ce support en orientant leurs comportements vers l'accroissement de la performance de l'organisation, notamment en développant des liens particuliers d'implication envers plusieurs cibles. Cette communication questionne la relation entre perceptions de soutiens de l'organisation, de l'institution académique, du supérieur et des collègues de travail et l'approche unidimensionnelle de l'implication envers l'organisation, l'équipe et le travail développée par Klein, Mollow et Brinsfield (2012). L'analyse d'un échantillon de 2457 étudiants-travailleurs ingénieurs inscrits dans un programme d'enseignement coopératif dans une université nord-américaine soutient les hypothèses, à l'exception de la relation entre le soutien perçu de l'institution académique et les différents liens d'implication. Des implications théoriques et managériales ainsi que des indications pour de futures recherches sont proposées.

***Mots-clés :***

Implication unidimensionnelle ; perception de soutien du supérieur ; perception de soutien des collègues de travail ; enseignement coopératif ;

## Introduction

Les individus possédant une expérience de travail significative acquise en cours de formation initiale représentent un nombre croissant d'acteurs en France, en Europe, et en Amérique du Nord. En parallèle de leurs études, les individus rejoignent le monde du travail, dans le cadre de formations-emplois structurées, de type formations en alternance ou enseignement coopératif, ou selon des modalités auto-organisées, comme les emplois saisonniers. Pendant cette période conjuguée d'études et d'emploi, les individus développent des compétences professionnelles - capacité à communiquer, à travailler en équipe, à développer une pensée critique, ou encore à résoudre des situations-problèmes - grâce à leur

propre habilité d'une part (Hodges, Smith, & Jones, 2004), et au soutien de parties prenantes organisationnelles - supérieur, collègues de travail, institution académique - d'autre part. Simultanément, sur la base de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964), l'interaction entre les individus et les parties prenantes internes pourrait également développer des comportements positivement orientés vers la réussite de l'organisation. En percevant un soutien des parties prenantes internes, les étudiants-travailleurs mettraient en œuvre des comportements attendus par l'organisation, dans le dessein final de recevoir des éléments de reconnaissance, telle l'évaluation positive de leur performance, dans le cadre de formations en alternance ou d'enseignement coopératif par exemple (McNamara, 2008 ; Cohen, Farrant, & Taibjee, 2009).
Les recherches en comportements organisationnels ont établi une relation positive entre la perception de soutien organisationnel et l'implication organisationnelle (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001 ; Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2013). Dans le cadre des formations-emplois, la courte durée des contrats pourrait ne pas développer cette relation d'implication à l'organisation (en dehors de conditions spécifiques, Pennaforte, 2011) mais plutôt initier des liens d'implication envers différentes cibles (Klein, Mollow, & Brinsfield, 2012) tels l'organisation d'accueil, l'équipe ou le travail. Le processus de développement de ces nouveaux liens d'implication au sein de l'environnement de travail demeure peu connu, particulièrement pour la période de pré-diplomation/certification (Zhao & Liden, 2011 ; Rose, Teo, & Connel, 2014 ; Pennaforte & Pretti, 2015). Cette communication se propose donc de contribuer à accroître la connaissance dans ce domaine, en questionnant, sur un terrain de 2457 étudiants-travailleurs inscrits dans une université nord-américaine, les différents soutiens perçus par les individus en formation-emploi, et en quoi ces soutiens développent des liens particuliers d'implication envers l'organisation d'accueil, l'équipe, et le travail. Nous présenterons le modèle théorique appuyant notre design de recherche, puis exposerons notre méthodologie et nos résultats, que nous discuterons selon des perspectives théorique et managériales.

# 1. Cadre théorique et hypothèses

## 1.1. Perception de soutien organisationnel et parties prenantes internes

Les parties prenantes engagées dans la réussite des étudiants-travailleurs en formation-emploi sont nombreuses, tels l'institution académique[116] (ex : co-étudiants, enseignants, centre de suivi de carrière), les acteurs de la vie personnelle (ex : famille, amis) et l'environnement de travail (ex : supérieur, collègues, mentor, responsable des ressources humaines). Au sein de ce dernier, afin de valider les crédits associés à l'évaluation de leur performance par leur supérieur et recevoir un feedback positif (Boud, 2000 ; Hugues, 2013 ; Taras, 2005), les étudiants-travailleurs se doivent de réussir leur socialisation dans l'organisation d'accueil. La socialisation organisationnelle renvoie au processus par lequel les nouveaux-entrants apprennent les règles organisationnelles et les comportements attendus dans le dessein de devenir des membres à part entière de ladite organisation (Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980 ; Kozlowski, 1995 ; Saks & Ashforth, 1997). Afin de réussir cette socialisation, les nouveaux-venus sont amenés à réduire l'incertitude associée à la gestion de leur rôle, ce qui peut conduire à l'adoption de comportements positivement orientés vers la réussite de l'organisation (Feldman, 1981 ; Schein, 1983). Dans une perspective interactionniste, l'atteinte de ces objectifs nécessite des comportements proactifs de la part des nouveaux-venus (Griffin, Colella, & Goparaju, 2001 ; Jones, 1983 ; Reichers, 1987 ; Li, Harris, Boswell, & Xie, 2011).
Sur ce chemin de la socialisation, plusieurs parties prenantes internes peuvent influencer la transition du statut de nouveau-venu à celui de membre à part entière de l'organisation. Selon la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964), les individus percevant un traitement positif de la part de l'organisation et de ses parties prenantes tendent à accroître leur contribution envers l'organisation, par une augmentation de leur effort et de leur implication. En fonction de ce mécanisme réciproque, deux axes de soutien ont été majoritairement étudiés. D'une part, la théorie du *Leader-Member-Exchange* (LMX) considère la relation entre le supérieur et ses collaborateurs, et renvoie à l'identification par le supérieur des individus prometteurs, qui reçoivent une attention particulière (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012 ; Graen & Scandura, 1987). D'autre part, la théorie de la perception de soutien organisationnel (PSO) se focalise sur la relation entre le supérieur et ses collaborateurs avec l'organisation, et renvoie à la perception que l'organisation valorise la contribution de l'individu et se soucie de son bien-être (Eisenberger et al, 2014). Pour les étudiants-travailleurs, un troisième domaine de soutien, social, peut-être perçu, à travers le réseau social (Gardner, 2014) ou

[116] Nous utilisons les termes "institution académique" et "université" de manière interchangeable

encore les collègues de travail (Loi, Ao, & Xu, 2013 ; Chiaburu & Harrison, 2008). Par conséquent, les individus en formation-emploi percevraient quatre sources de soutien organisationnel, que nous appelons le *système de soutiens perçus en formation-emploi* (SSPFE).

Parmi ces multiples soutiens, la perception de soutien organisationnel semble refléter le mieux les différents soutiens perçus par les étudiants-travailleurs en formation-emploi dans leur environnement de travail, en raison de ses différentes déclinaisons. Selon la théorie du soutien organisationnel (Shanock & Eisenberger, 2006), les individus percevraient un soutien de l'organisation pour satisfaire des besoins socio-émotionnels et pour déterminer les éléments de reconnaissance que l'organisation pourrait offrir en récompense des efforts fournis (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Les supérieurs, perçus comme les agents de l'organisation, jouent un rôle important en diffusant du feedback et en évaluant la performance des individus. Par conséquent, la perception de soutien du supérieur (PSS), définie comme la croyance générale concernant la mesure selon laquelle le supérieur valorise la contribution des individus et se soucie de leur bien-être (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), pourrait être active pour les étudiants-travailleurs en formation-emploi.

A côté, les collègues de travail demeurent d'importants soutiens pour les nouveaux-entrants (He, Lai, & Lu, 2001 ; Ladd & Henry, 2000 ; Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Sherony & Green, 2002), en raison de l'accroissement de la présence des équipes dans les organisations (Chiaburu & Harrison, 2008). La littérature managériale reste parcellaire sur la compréhension du rôle des collègues de travail (Lau & Liden, 2008), soit attachée au LMX (Sherony & Green, 2002), soit associée à la théorie du soutien organisationnel (Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003 ; Chiaburu & Harrison, 2008). En s'appuyant sur cette dernière et sur le travail de Susskind et de ses collègues (2003), nous définissons la perception de soutien des collègues (PSCT) comme le degré selon lequel l'individu considère que ses collègues de travail sont disposés à le soutenir en cas de besoin. Les collègues de travail promouvraient un soutien émotionnel et/ou tangible auprès des nouvelles recrues (Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000 ; Ducharme & Martin, 2000 ; Rousseau, Salek, Aubé, & Morin, 2009). Par conséquent, la perception de soutien des collègues de travail pourrait être active pour les étudiants-travailleurs en formation-emploi.

Enfin, l'organisation d'accueil, en tant que telle, et l'institution académique soutiendraient également les étudiants-travailleurs, en octroyant des conseils et des informations pour les aider à apprendre les compétences et comportements attendus en environnement de travail. La perception de soutiens de l'organisation d'accueil (PSOA) et de l'université (PSU) - croyance générale concernant la mesure selon laquelle l'organisation d'accueil et l'université valorisent la contribution des individus et se soucient de leur bien-être - pourrait donc être active pour les étudiants-travailleurs en formation-emploi. En conséquence, nous proposons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1a : Les étudiants-travailleurs en formation-emploi perçoivent le soutien de leur organisation d'accueil*

*Hypothèse 1b : Les étudiants-travailleurs en formation-emploi perçoivent le soutien de leur université*

*Hypothèse 1c : Les étudiants-travailleurs en formation-emploi perçoivent le soutien de leur supérieur*

*Hypothèse 1d : Les étudiants-travailleurs en formation-emploi perçoivent le soutien de leurs collègues de travail*

## 1.2. Perception de soutiens organisationnels et approche unidimensionnelle de liens *d'implication multi-cibles*

Selon la théorie de l'échange social, les individus valorisés par l'organisation orientent leur contribution vers la réussite de l'organisation dans l'objectif final de recevoir des éléments de reconnaissance tangibles et intangibles (Blau, 1964 ; Shanock & Eisenberger, 2006). Au sein des formations-emplois, ces perspectives terminales demeurent traditionnellement le souhait d'une évaluation positive de la performance (Cohen, Farrant, & Taijbee, 2009 ; McNamara, 2008), l'enrichissement du *curriculum vitae* (Patrick, Peach, & Pocknee, 2008), et la clarification des objectifs individuels de carrière (Dressler & Keeling, 2011). L'atteinte de ces desseins finaux nécessite la réalisation d'une phase intermédiaire pour les individus, qui voit le développement de comportements professionnels (Gardner & Choi, 2007), telles que la motivation (Hodges et al, 2004) ou encore l'implication (Pennaforte & Pretti, 2015). En relation avec le *système de soutiens perçus en formation-emploi*, les individus percevraient du soutien de la part de quatre parties prenantes. Sur la base de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), ces perceptions de soutien conduisent souvent les individus à agir positivement envers les parties prenantes identifiées comme telles. Par exemple, quand un nouvel arrivant se sent soutenu par ses collègues de travail, il aura tendance à orienter sa contribution de réciprocité envers l'équipe (Reichers, 1985 ; Chiaburu & Harrison, 2008).

La littérature managériale a établi une relation positive et significative entre la perception de soutien organisationnel et l'implication organisationnelle (Eisenberger et al, 2001) et la performance (George & Bief, 1992 ; Rhoades & Eisenberger, 2002), entre la perception de soutien du supérieur et l'implication

organisationnelle (Eisenberger et al, 2014), selon une relation directe (ex : Otluoglu, 2012 ; Kidd & Smewing, 2001) ou médiatisée par la perception de soutien de l'organisation (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Armeli, Eisenberger, Fasolo,& Lynch, 1998 ; Shore & Wayne, 1993). La perception de soutien des collègues de travail peut développer la satisfaction au travail, l'engagement, ou encore l'implication organisationnelle (Chiaburu & Harrison, 2008; Karatepe, Keshavarz, & Nejati, 2010). A notre connaissance, aucune étude n'a exploré la relation entre perception de soutien de l'université et le développement de comportements organisationnels. Par conséquent, les étudiants-travailleurs pourraient répondre au traitement positif reçu de l'organisation par une augmentation des efforts envers l'organisation d'accueil, l'équipe et le travail. Dit autrement, la durée et la répétition de la norme de réciprocité pourraient développer des liens particuliers entre les étudiants-travailleurs et les différents soutiens perçus. Le concept d'implication, qui traduit et explicite la relation entre l'individu et l'environnement de travail (Morrow, 1993), semble particulièrement adéquate, dans une acception unidimensionnelle et multi-cibles, en raison de la multiplicité des expériences et des parties prenantes associé aux formations-emplois, pour comprendre ces liens particuliers. Cette approche, qui définit l'implication comme un lien psychologique volontaire reflétant dévouement et responsabilité envers une cible ("*a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target*", Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014, p. 222), considère que les liens d'implication sont développés à travers un processus spécifique reposant sur des antécédents particuliers, qui initient la perception d'une cible envers laquelle s'impliquer, le tout dans une réévaluation constante de la relation entre l'individu et la cible. Par conséquent, la perception de soutien donné par une partie prenante interne de l'organisation pourrait initier un lien d'implication envers le domaine associé à cette partie prenante. La perception de soutiens du supérieur et des collègues de travail développerait un lien d'implication envers l'équipe, le travail, et l'organisation d'accueil. La perception de soutiens de l'organisation d'accueil et de l'université initierait un lien d'implication envers l'organisation d'accueil et le travail. En conséquence, nous proposons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 2a : La perception de soutiens des collègues de travail et du supérieur développe un lien d'implication des étudiants-travailleurs envers l'équipe*

*Hypothèse 2b : La perception de soutiens de l'organisation d'accueil et de l'université développe un lien d'implication des étudiants-travailleurs envers l'organisation d'accueil*

*Hypothèse 2c : La perception de soutiens des collègues de travail, du supérieur, de l'organisation d'accueil et de l'université développe un lien d'implication des étudiants-travailleurs envers le travail.*

Le modèle théorique présenté ci-dessous (Figure 1) synthétise l'ensemble des relations hypothétiques.

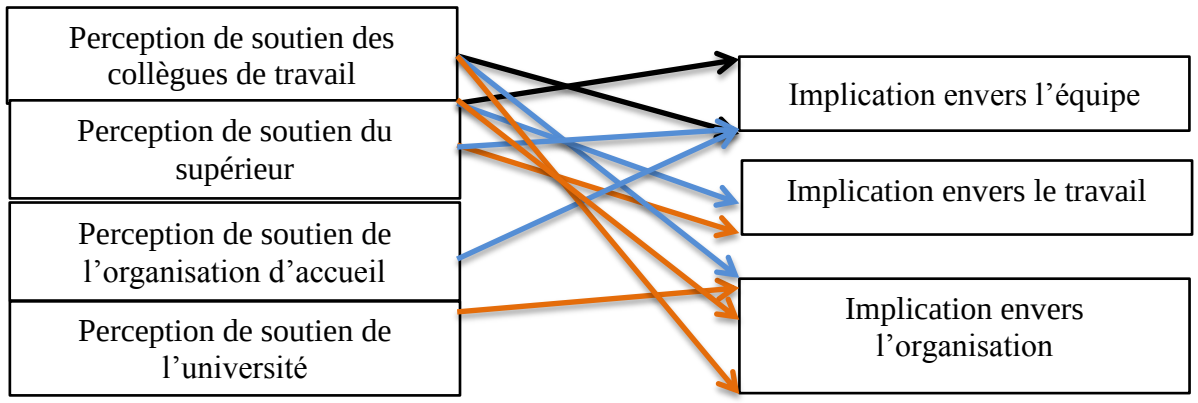



*Figure 1: Modèle théorique de la relation entre perception de soutiens des parties prenantes et liens d'implication multi-cibles*

# 2. ETUDE EMPIRIQUE

## 2.1. Participants et procédure

En septembre 2014, 2457 étudiants-travailleurs ingénieurs inscrits en seconde, troisième et quatrième années de licence (*undergraduates*) dans un programme d'enseignement coopératif[117] piloté par une université nord-américaine, et possédant au minimum quatre mois d'expérience professionnelle, reçurent un questionnaire en ligne, diffusé en anglais. 814 étudiants-travailleurs répondirent (33,12% de l'échantillon) et obtinrent une rémunération de six dollars. L'échantillon final comprend 808 répondants, dont 70,9% d'hommes et 29,1% de femmes, pour un âge moyen de 21 ans.

## 2.2. Instrument de mesure

Le questionnaire comprend trois échelles de type Likert à 5 points (de 1, *pas du tout d'accord*, à 5, *tout à fait d'accord*) publiées et validées dans des études antécédentes. Une pré-étude pilote fut menée pour tester le questionnaire. L'alpha de Cronbach ($\alpha$) a été retenu pour mesurer la fiabilité des échelles. Les variables ont été contrôlées par le sexe, l'âge, et l'expérience cumulées (4, 12, 24 mois) des répondants.

### La perception de soutien des parties prenantes

La perception de soutien organisationnel fut mesurée à l'aide de huit items issus de l'échelle d'Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, and Rhoades (2001) pour évaluer le degré selon lequel les individus considèrent que l'organisation se soucie de leur bien-être et valorise leur contribution. Un exemple d'item est « mon organisation se soucie de mon bien-être[118] (*my organization cares about my well-being* ». La fiabilité était satisfaisante ($\alpha$= .86). Pour mesurer les perceptions de soutien de l'université, du supérieur, et des collègues de travail, l'échelle du PSO (Eisenberger et al, 1986) a été adoptée, en remplaçant le mot « organisation (*organization) »* par « université (*university*) », « collègues de travail (*coworkers*) », et « travail (*work*) », comme suggéré par Rhoades, Eisenberger, and Armeli (2001). Six items furent ajustés (items 1, 3, 4, 6, 7, et 8) en raison de leur grande fiabilité ($\alpha$ respectivement de .91, .91, .94, .95, .92, .93). Un exemple d'item est « mes collègues de travail prennent en compte mon opinion (*my coworkers care about my opinion*) ». L'alpha de Cronbach était de .91 pour le PSU, .95 pour le PSS, et de .92 pour le PSCT.

### L'approche unidimensionnelle de l'implication multi-cibles

Afin de mesurer le degré selon lequel les individus demeuraient impliqués envers leur équipe, le travail, et leur organisation d'accueil, quatre items répétés trois fois furent mobilisés, issus de l'échelle *Klein Unidimensional Target free* (KUT) développée par Klein, Cooper, Mollow and Swanson (2014). Les individus devaient indiquer sur une échelle de type Likert à 5 points, de 1 *pas du tout*, à 5, *de manière très importante*, leur sensation de connexion envers les différentes cibles. Un exemple d'item est « à quel point êtes-vous dédié(e) à votre équipe (*how dedicated are you to your team*) ». L'alpha de Cronbach était respectivement de .92, .92. et .93.

# 3. RESULTATS

## 3.1. Résultats généraux

Les résultats des statistiques descriptives, des moyennes et des écarts-types sont présentés dans le **Tableau 1**. Les moyennes indiquent que les étudiants-travailleurs percevaient le même degré de soutien de la part des collègues de travail (M=4,02 ; ET=,85) et des supérieurs (M=4,02 ; ET=,73), quand la perception de soutien était plus faible concernant l'organisation d'accueil (M=3,71 ; ET=,69) et l'université (M=3,09 ; ET=,90). Les étudiants-travailleurs demeuraient plus impliqués envers l'équipe (M=4,04 ; ET=,70), qu'envers le travail (M=3,84 ; ET=,83) et l'organisation d'accueil (M=3,75 ; ET=,91).

[117] L'enseignement coopératif (*co-operative-education*) repose sur les mêmes principes que l'apprentissage en France (alternance de lieux de formation en organisation et en école, rémunération, et assignation d'un superviseur)
[118] Toutes les traductions en français sont de l'auteur

| | M | ET | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- Sexe | 1.31 | .51 | | | | | | | | |
| 2- Durée de l'expérience | 4.27 | | .01 | | | | | | | |
| 3- Soutien perçu de l'organisation | 3.71 | .69 | .04 | .02 | | | | | | |
| 4- Soutien perçu de l'université | 3.09 | .90 | -.08* | -.17** | .06 | | | | | |
| 5- Soutien perçu du supérieur | 4.02 | .73 | .00 | .00 | .58** | .11** | | | | |
| 6- Soutien perçu des collègues | 4.02 | .85 | -.00 | -.02 | .37** | .21** | .47** | | | |
| 7-Implication envers le travail | 3.84 | .83 | .02 | .01 | .39** | .18** | .47** | .43** | | |
| 8- Implication envers l'équipe | 4.04 | .70 | .03 | -.01 | .37** | .07* | .51** | .43** | .70** | |
| 9- Implication envers l'organisation | 3.75 | .91 | .00 | -.00 | .44** | .15** | .46** | .41** | .76** | .69** |

*Note. **p<.001; *p<.005; N= 808; M=moyenne; ET= écart-type*

*Tableau 1 : Statistiques descriptives, moyennes et écarts-types des variables du modèle*

Les corrélations soutiennent la relation positive et significative entre les quatre soutiens perçus et les différents liens d'implication. Cependant, la perception de soutien de l'université n'était pas significativement associée avec la perception de soutien organisationnel (r=.069 ; p=.055). Le sexe (r=-.085; p=.003) et la durée de l'expérience (r=-.172; p=.000) demeuraient significativement associés uniquement à la perception de soutien par l'université[119]. Ainsi, les étudiants-travailleurs en formation-emploi percevaient les soutiens de l'organisation d'accueil, de l'université, du supérieur, et des collègues de travail, et tissaient des liens d'implication envers l'organisation d'accueil, l'équipe, et le travail. Par conséquent, les hypothèses 1a, 1b, 1c, et 1d sont validées.

## 3.2. La relation entre système de soutien perçu et liens d'implication

Les régressions linéaires, présentées dans le **Tableau 2**, furent mobilisées pour analyser les effets des quatre soutiens sur les trois liens d'implication. La perception de soutiens de l'organisation d'accueil, du supérieur, et des collègues de travail prédisait 29,7% de la variance de l'implication envers l'organisation d'accueil, et 29% de la variance de l'implication envers le travail. Les soutiens perçus du supérieur et des collègues de travail prédisaient 30,6% de la variance de l'implication envers l'équipe.

| | Implication envers l'organisation | | Implication envers le travail | | Implication envers l'équipe | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Beta* | *t* | *Beta* | *t* | *Beta* | *t* |
| **Soutien perçu de l'organisation** | .24** | 6.36 | .14** | 3.89 | - | |
| **Soutien perçu de l'université** | .07 | 2.12 | .08 | 2.80 | - | |
| **Soutien perçu du supérieur** | .22** | 5.41 | .28** | 6.88 | .39** | 10.82 |
| **Soutien perçu des collègues** | .19** | 5.45 | .20** | 5.64 | .24** | 6.62 |
| ***Modèle F*** | *79.84*** | | *77.240*** | | *153.642*** | |
| ***$R^2$*** | *.297* | | *.290* | | *.306* | |

**p<.001; *N= 808*

*Tableau 2: Régressions linéaires sur les relations entre les soutiens perçus et les liens d'implication*

Parmi les quatre soutiens, la perception de soutien de l'organisation d'accueil ($\beta$ = .242, $p$ = .000), du supérieur ($\beta$ = .220, $p$ = .000), et des collègues de travail ($\beta$ = .196, $p$ = .000) avaient un impact positif sur le lien d'implication envers l'organisation d'accueil. Les perceptions de soutien de l'organisation d'accueil

[119] A l'aune de ces résultats, les variables de contrôle furent retirées des analyses (par exemple, le t-test de comparaison de moyennes montraient uniquement une différence significative et positive entre 4 et 12 mois d'expérience (t=,376 ; p=,001), et entre 4 et 24 mois d'expérience (t=,335 ; p=,000).

($\beta$ = .149, $p$ = .000), du supérieur ($\beta$ = .281, $p$ = .000), et des collègues de travail ($\beta$ = .204, $p$ = .000) possédaient également un effet positif et significatif sur le lien d'implication envers le travail. Cependant, l'influence de la perception de soutien de l'université sur l'implication envers l'organisation d'accueil ($\beta$ = .071, $p$ = .034) et le travail ($\beta$ = .089, $p$ = .005) était non significative. Par conséquent, les hypothèses 2 (b et c) ne sont pas totalement validées. Seules les perceptions de soutien de l'organisation d'accueil, du supérieur et des collègues de travail influencent les liens d'implication des étudiants-travailleurs envers l'organisation d'accueil et le travail. Les soutiens perçus du supérieur ($\beta$ = .394, $p$ = .000) et des collègues de travail ($\beta$ = .241, $p$ = .000) influençaient significativement et positivement le lien d'implication des étudiants-travailleurs envers l'équipe. Par conséquent, l'hypothèse 2a est validée. La perception de soutiens du supérieur et des collègues de travail développaient l'implication envers l'équipe.

# 4. Discussion

## 4.1. Implications théoriques et managériales

La norme de réciprocité est actionnée pendant la socialisation organisationnelle des étudiants-travailleurs en formation-emploi. En percevant un soutien de la part des parties prenantes de l'organisation, les étudiants-travailleurs répondent positivement à l'organisation en développant des liens d'implication envers plusieurs cibles. Les résultats montrent que ces multiples réciprocités proviennent majoritairement des supérieurs et des collègues de travail. Quand le premier est traditionnellement perçu comme la source majeure de feedback (Peach, Ruinard, & Webb, 2014 ; Shanock & Eisenberger, 2006) et d'aide à l'apprentissage de compétences et de comportements professionnels (Morrison, 2002; Moreland & Levine, 2001; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013), le rôle des derniers tend à être aussi important que celui du supérieur dans le développement de liens d'implication. Les collègues de travail, qui se positionnent sur le même niveau hiérarchique que les nouveaux-entrants étudiants-travailleurs, proposent un support différent de celui du supérieur, socio-émotionnel (Rousseau et al, 2009), de mentoring (Ensher, Heunm & Blanchard, 2001 ; Abonneau & Campoy, 2014), ou encore enclin de sympathie ou d'affect (Morgeson & Humphrey, 2006).

Les résultats font apparaitre une hiérarchie dans les sources de soutien perçues par les étudiants-travailleurs ainsi que dans les liens d'implication. Les parties prenantes les plus visibles et proches des nouveaux-venus (supérieurs et collègues de travail) sont perçues comme apportant plus de soutien que l'organisation en général, plus distante et moins palpable. Identifiés comme des agents de l'organisation, les supérieurs (Shanock & Eisenberger, 2006) et les collègues de travail (Chiaburu & Harrison, 2008) sont accessibles et mobilisables par les étudiants-travailleurs. Concernant les liens d'implication, la distribution par ordre de distance demeure similaire. Les nouveaux-arrivants tissent des liens d'implication envers l'équipe (l'environnement immédiat de travail), puis le travail (une notion plus personnelle) et enfin envers l'organisation. Cette dernière relation, nonobstant le souhait d'un individu d'y retourner après diplomation, demeure moins perceptible par les étudiants-travailleurs, et nécessite une durée assez importante pour être pleinement activée (Meyer & Allen, 1991 ; Lapointe et al, 2013). L'absence d'effet de la perception de soutien de l'université sur les liens d'implication peut s'expliquer par le non besoin de mobilisation de cette partie prenante au cours des périodes en environnement de travail, en raison de la distance géographique souvent importante entre l'université et l'organisation d'accueil, et par une vision plus pédagogique du soutien promu par l'université.

Le *système de soutien perçu en formation-emploi* entraine des conséquences positives à la fois pour les individus et pour les organisations, en raison de la dialectique de cette relation. De par les multiples réciprocités en cours, les étudiants-travailleurs ont tendance à agir selon une approche interactionniste, démontrant aux parties prenantes internes leur capacité à devenir membre à part entière de l'organisation d'accueil. Les étudiants-travailleurs inscrits en formation-emploi semblent développer des tactiques proactives pour atteindre leurs objectifs de performance, individuels et organisationnels. Par conséquent, leur succès dans les différents environnements de travail pourrait reposer sur leur habilité à interagir avec les différentes parties prenantes, et le développement de compétences interpersonnelles.

Sur le plan managérial, les résultats mettent en avant l'importance première de soutien des collègues de travail. De ce fait, les employeurs devraient développer des pratiques favorisant l'intégration dans les équipes des nouveaux-venus, dans un souci de développement des compétences des nouveaux-arrivants, mais également de remise en cause des pratiques des membres de longue date de l'organisation, par les impétrants. Les résultats suggèrent également de porter une attention première sur les tâches dévolues aux étudiants-travailleurs, qui se doivent d'être attrayantes et positionnées sur un niveau proche de l'expertise des membres institués, afin d'accroitre le lien d'implication envers le travail

des étudiants-travailleurs. Plus le travail demeure difficile, plus les individus auront tendance à s'y impliquer pour se surpasser. A côté, afin de renforcer l'implication envers l'organisation, les employeurs devraient mettre en œuvre des tactiques organisationnelles de socialisation, avec l'appui des ressources humaines, pour accroître la rapidité de la maîtrise du rôle organisationnel à tenir. Enfin, pour les institutions académiques, telles les écoles, universités ou centres de formation des apprentis, les résultats mettent en avant un manque de perception de soutien de la part de ces parties prenantes. Pour combler ce fossé, il serait intéressant de clarifier le support que peut produire l'institution académique, qui dépasse souvent le soutien pédagogique, et embrasse un soutien moral ou de mentorat. Dans cette optique, renforcer le triptyque relationnel étudiant-organisation-université demeure fondamental pour faire de l'institution académique un soutien engagé dans la carrière de l'individu ainsi que dans l'évaluation de sa performance par exemple.

## 4.2. Limites et futures recherches

Plusieurs limites sont associées à cette recherche. Tout d'abord, l'échantillon étudié provient d'une seule université établie au Amérique du Nord, ce qui peut réduire la possibilité de généraliser les résultats. Cependant, les étudiants-travailleurs enquêtés demeuraient recrutés dans des organisations réparties sur tout le continent nord-américain ainsi qu'en Europe. Aussi, notre échantillon, uniquement composé d'étudiants inscrits dans un programme d'enseignement coopératif, aurait gagné à être diversifié avec des étudiants-travailleurs inscrits dans d'autres programmes de formation-emploi. Enfin, l'auto-administration du questionnaire tend à réduire la fiabilité des réponses. Néanmoins, chaque échelle possédait un item inversé dans le dessein de renforcer la fiabilité de notre instrument de mesure.

Les futures recherches dans cette veine devront surmonter ces limites. Il serait intéressant que les travaux à venir sur l'entrée organisationnelle des étudiants-travailleurs en formation-emploi creusent les concepts issus de la théorie de l'échange social (soutien organisationnel, LMX). Dans le courant de la théorie du soutien organisationnel, les futurs travaux devraient explorer le rôle médiateur de la perception de soutien organisationnel dans la relation entre les perceptions de soutien du supérieur et des collègues de travail et les différents liens d'implication, comme recommandé par Shapiro et Morrow (2006) pour la notion d'implication organisationnelle. De plus, le rôle des collègues de travail demeurant peu travaillé dans la littérature managériale (Lau & Liden, 2008) nécessite d'être exploré abondamment, notamment à l'aide de méthodes qualitatives, pour finement comprendre les influences de ces parties prenantes sur les comportements organisationnels des étudiants-travailleurs. Dans cette perspective, les influences s'avérant soit positives ou négatives (Chiaburu & Harrison, 2008), il serait intéressant d'explorer les comportements déviants développés par les parties prenantes et les nouveaux-venus pour réussir dans l'environnement de travail.

# Bibliographie

Abonneau, D. & Campoy, E. (2014). « Etude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat: fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1(91), 29-42.

Allen, J.P. & Meyer, N.J. (1990). « The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization ». Journal of Occupational Psychology, 3(69), 1-18.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). « Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs». Journal of Applied Psychology, 83(2), 288-297.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). « Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance». Journal of Organizational Behavior, 21(4), 391-405.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life Transaction Publishers.

Boud, D. (2000). « Sustainable assessment: Rethinking assessment for the learning society». Studies in Continuing Education, 22(2), 151-167.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). « Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance». Journal of Applied Psychology, 93(5), 1082-1103.

Cohen, S., Farrant, P., & Taibjee, S. (2009). « Assessing the assessments: UK dermatology trainees' views of the workplace assessment tools». British Journal of Dermatology, 161(1), 34-39.

Coyle-Shapiro, J. A., & Morrow, P. C. (2006). « Organizational and client commitment among contracted employees». Journal of Vocational Behavior, 68(3), 416-431.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). « Social exchange theory: An interdisciplinary review». Journal of Management, 31(6), 874-900.

Dressler, S., & Keeling, A. E., (2011). « Benefits of cooperative and work-integrated education for students». In R.K Coll & K.E. Zegwaard (Eds.), International handbook for cooperative and work-integrated education: International perspectives of theory, research and practice (2nd ed., 41-52). Lowell, MA: World Association for Cooperative Education.
Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). « Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction a test of the buffering hypothesis». Work and Occupations, 27(2), 223-243.
Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). « A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future». Journal of Management, 38(6), 1715-1759.
Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). « Reciprocation of perceived organizational support». Journal of Applied Psychology, 86(1), 42-51.
Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). « The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment». Journal of Organizational Behavior, 35(5), 635-656.
Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). « Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention». Journal of Applied Psychology, 87(3), 565-573.
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986), « Perceived organizational support». Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507
Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). « Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research». Journal of Vocational Behavior, 63(2), 264-288.
Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members». Academy of Management Review, 6(2), 309-318.
Gardner, P. (2014) « The Role of Social Network Ties and Relationships During the Internship Assignment: Shaping Social Integration, Task Mastery, and Satisfaction», WACE 10th International Research Symposium, University West, Trolhattan, Sweden.
Gardner, P., & Choi, G. (2007). «How central is work to young adult?» [White Paper]. Michigan State University, Lansing: MonsterTRAK.
George, J. M., & Brief, A. P. (1992). « Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship». Psychological Bulletin, 112(2), 310-329.
Gouldner, A. W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary statement». American Sociological Review, 25(2), 161-178.
Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). « Toward a psychology of dyadic organizing». Research in Organizational Behavior, 9, 175-208.
Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2001). « Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective». Human Resource Management Review, 10(4), 453-474.
He, Y., Lai, K. K., & Lu, Y. (2011). « Linking organizational support to employee commitment: Evidence from hotel industry of china». The International Journal of Human Resource Management, 22(01), 197-217.
Hodges, D., Smith, B. W., & Jones, P. D. (2004). « Assessment of cooperative education». In R. K. Coll & C. Eames (Eds.), International handbook for cooperative education: An international perspective of the theory, research and practice of work-integrated learning (pp. 49-65). Boston, MA: World Association for Cooperative Education.
Hughes, C. (2013). « Assessment planning: A practical workshop with Alverno College. OLT AAGLO and University of Queensland, Brisbane, 30-31 May, [unpublished notes from workshop].
Jones, G. R. (1986). « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations». Academy of Management Journal, 29(2), 262-279.
Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2012). « Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days». Academy of Management Journal, 4(56), 1104-1124.
Karatepe, O. M., Keshavarz, S., & Nejati, S. (2010). « Do core self-evaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in iran». Journal of Hospitality and Tourism Management, 17(01), 62-71.
Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). « The role of the supervisor in career and organizational commitment». European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(1), 25-40.
Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). « The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach». Journal of Applied Psychology, 99(2), 222-238.
Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). « Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds». Academy of Management Review, 37(1), 130-151.

Kozlowski, S. W. (1995). « Organizational change, informal learning, and adaptation: Emerging trends in training and continuing education». The Journal of Continuing Higher Education, 43(1), 2-11.
Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). « Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and Conscientiousness». Journal of Applied Social Psychology, 30(10), 2028-2049.
Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. (2013). « Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model». Journal of Vocational Behavior, 83(3), 528-538.
Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). « Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings». Journal of Applied Psychology, 93(5), 1130-1138.
Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). « The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective». Journal of Applied Psychology, 96(6), 1317-1327.
Loi, R., Ao, O. K., & Xu, A. J. (2014). « Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress». International Journal of Hospitality Management, 36, 23-30.
Louis, M. R. (1980). « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings». Administrative Science Quarterly, 25(2), 226-251.
McNamara, J. (2008). « The challenge of assessing student capabilities in legal internships». In Proceeding WACE Asia Pacific Conference, Sydney, Australia.
Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). « Socialization in organizations and work groups». In M. E. Turner (Ed.), Groups at Work: Theory and Research, (69-112), Psychology Press.
Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). « The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work». Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339.
Morrison, E. W. (2002). « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization». Academy of Management Journal, 45(6), 1149-1160.
Morrow, P.C. (1993). The theory and measurement of work commitment, Greenwich, CT: Jai.
Patrick, C., Peach, D., Pocknee, C., Webb, F., Fletcher, M., & Pretto, G. (2008). « The WIL (work integrated learning) report: A national scoping study» [final report], Queensland University of Technology, Brisbane, Autralia.
Peach, D., Ruinard, E., & Webb, F. (2014). « Feedback on student performance in the workplace: The role of workplace supervisors». Asia Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue, 15(3), 241-252.
Pennaforte A. & Pretti T. J. (2015), «Developing the conditions for co-op students' organizational commitment through cooperative education», Asia Pacific Journal of Cooperative Education, 16(1), 39-51
Otluoglu, K. (2012). «Protean and boudaryless career attitudes and organizational commitment : The effects of perceived supervisor support». Journal of Vocational Behavior, 80(3), 638-646.
Pennaforte A. (2011), «Le développement de l'implication organisationnelle à travers les formations en alternance pour réduire le turnover», @GRH, 1(1), 39-72.
Reichers, A. E. (1985). « A review and reconceptualization of organizational commitment». Academy of Management Review, 10(3), 465-476.
Reichers, A. E. (1987). « An interactionist perspective on newcomer socialization rates». Academy of Management Review, 12(2), 278-287.
Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature». Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.
Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). « Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support». Journal of Applied Psychology, 86(5), 825-836.
Rose, P. S., Teo, S. T., & Connell, J. (2014). « Converting interns into regular employees: The role of intern–supervisor exchange». Journal of Vocational Behavior, 84(2), 153-163.
Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). « Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy». Journal of Occupational Health Psychology, 14(3), 305-317.
Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). « Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future». Journal of Vocational Behavior, 51(2), 234-279.
Schein, E. H. (1983). « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme». In J. Hackman, E. Lawler, & L. Porter (Eds.), Perspectives on behavior in organizations (178-190). New-York: McGraw-Hill

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). « When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance». Journal of Applied Psychology, 91(3), 689-695.
Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). « Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes». Journal of Applied Psychology, 87(3), 542-548.
Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). « Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support». Journal of Applied Psychology, 78(5), 774-780.
Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). « Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange». Journal of Applied Psychology, 88(1), 179-187.
Taras, M. (2005). « Assessment–summative and formative–some theoretical reflections». British Journal of Educational Studies, 53(4), 466-478.
Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). «Toward a theory of organizational socialization». In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior (*Vol.1: 209-264), Greenwich, Conn.: JAI Press.
Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). «Internship: A recruitment and selection perspective». Journal of Applied Psychology, 96(1), 221-229.

# LA FIDELITE DES CADRES DE LA TELEPHONIE MOBILE EN COTE D'IVOIRE A L'EPREUVE DE L'EQUITE OR

***Jean-Marie PERETTI***
Professeur des Universités
Président IAS
ESSEC Business School, Cergy
Peretti@essec.edu

***Lassana TIOTE***
Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris
Enseignant chercheur en GRH
CESAG-Dakar Sénégal
lassana.tiote@cesag.edu.sn ou lassanatiote@yahoo.fr

## *Résumé*

L'objectif de ce travail est de comprendre l'influence de l'équité sur la fidélité des cadres du secteur de la téléphonie mobile en Côte d'Ivoire. Sur la base d'une revue de la littérature, un modèle de recherche a été construit et des hypothèses formulées.
Les données collectées auprès d'un échantillon de 111 salariés cadres ont été analysées en suivant approche quantitative précédée d'une étude qualitative préliminaire. Les principaux résultats obtenus mettent en évidence que l'équité a une influence sur la fidélité des cadres. Cependant, la relation entre ces deux variables est essentiellement influencée par d'autres facteurs importants, en l'occurrence la satisfaction des salariés, jouent un rôle majeur sur la fidélité des salariés. Enfin, il apparait que la relation entre l'équité et la fidélité est fortement modérée par des paramètres personnels, principalement celui relatif à l'âge des salariés.

## *Mots clefs*

Fidélité, Implication organisationnelle, Equité, Justice organisationnelle, Intention de quitter.

## Introduction

La mondialisation et son corollaire de bouleversement socio-économique ont complètement changé le monde du travail (Carroué et al. 2009). La concurrence entre les acteurs du monde économique s'accentue de jour en jour (Avgeri et al. 2011).
Tout comme d'autres secteurs d'activité (banques, assurances, etc.), le secteur de la téléphonie en Côte Ivoire n'échappe pas à la réalité de l'obligation de mobiliser ses ressources afin de conserver les cadres, moteur de sa survie et de son développement, en vue de faire face à un environnement marqué par une conjoncture socio-économique menaçante et une concurrence accrue entre les entreprises. Les cadres, avec un potentiel développé dans une des sociétés, se comparent soit avec eux-mêmes, soit avec les collègues à l'interne ou encore avec d'autres cadres en dehors de leur entreprise. A partir de cet instant, ils s'estiment satisfaits ou non et commencent par mûrir l'idée de rester ou de partir (intention). Une décision de partir de l'entreprise peut être immédiate ou reportée à plus tard (procrastination). Cette comparaison les amène à prendre la décision de rester fidèle à l'entreprise ou de partir vers de nouveaux horizons. C'est ce constat fait auprès des salariés de la téléphonie mobile en CI qui nous a conduit, à nous intéresser aux études développées dans plusieurs domaines des sciences sociales et de gestion, mais plus accentuées en GRH, en nous référant à la littérature développée par ces chercheurs en ce qui concerne la fidélité et l'équité en milieu organisationnel. La rétribution de chacun doit être proportionnée à

sa contribution. Cela suppose que l'insatisfaction des salariés provient du traitement inéquitable qu'ils peuvent percevoir au sein de leur entreprise. Dans ce cas, comment comprendre l'influence que pourrait avoir l'équité sur la fidélité des salariés dans un secteur comme celui de la téléphonie de plus en plus concurrentiel qui constitue notre terrain d'étude dans le cadre de la présente recherche? Dans quelles mesures cela pourrait être généralisable pour appliquer notre étude à d'autres secteurs d'activité et d'autres terrains avec des acteurs différents ?
Sur la base des données statistiques du 30 Juin 2012 fournie par L'Autorité de Régulation des Télécommunications/TIC de Côte d'Ivoire (ARTCI), les cinq sociétés de téléphonie retenues (Orange, MTN, Moov, Koz et Green) comptent 905 salariés cadres soit un peu plus d'un tiers des salariés du secteur de la téléphonie mobile en Côte d'Ivoire.

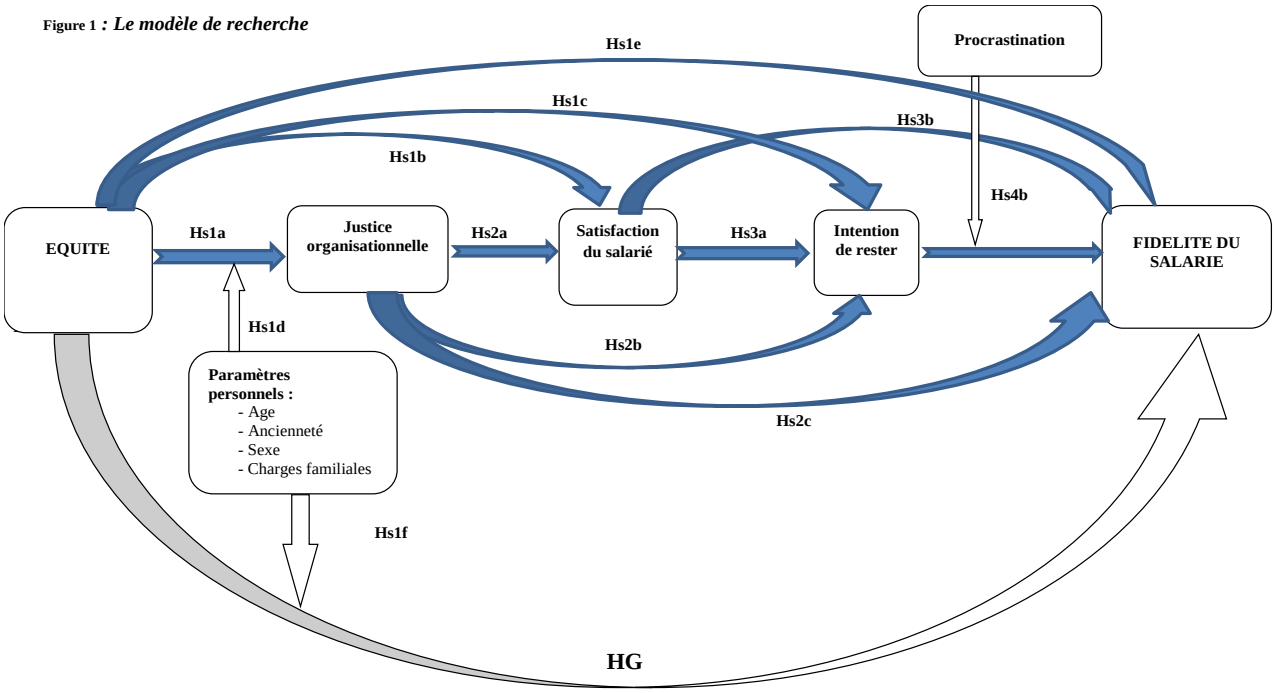
# 1. Cadre théorique

Il s'agit d'examiner les différentes variables retenues dans le modèle théoriques de cette recherche à savoir l'équité et la fidélité ainsi que la satisfaction, l'intention de rester, la procrastination sans oublier les paramètres personnels.

A travers la littérature managériale, la définition de la fidélité se fait par la détermination de critères qui la constituent ou non. C'est une notion qui se rapproche d'autres (amitié, attachement, engagement, implication…) qui nous ont permis au final, de trouver un moyen de mesurer la fidélité d'un salarié, mais aussi et surtout d'expliquer ce qui fonde une attitude de salarié fidèle (Swalhi et Peretti, 2007). Dans le contexte culturel de la présente étude, l'individu est vu comme membre à part entière de la communauté, même s'il peut avoir sa personnalité et sa rationalité propre. Cette analyse se base sur les recherches relativement aux dimensions culturelles du management en Afrique, spécifiquement en Côte d'Ivoire (Bourgoin, 1984). Ici, les relations entre employeur et salariés ressemblent à celles qui peuvent exister entre l'enfant et sa famille élargie. Ces relations vont se tisser sur une base morale et finiront par engendrer des obligations réciproques : d'une part, la protection du salarié par l'employeur (indépendamment des performances du salarié), et d'autre part, la loyauté du salarié vis-à-vis de l'employeur. Cette dimension communautaire a une forte influence en milieu professionnel et engendre parfois des attitudes et comportements. La fidélité organisationnelle est donc le fait pour un salarié de rester dans une organisation tout en ayant la force de s'y identifier et de s'impliquer (Mowday, Porter & Steers, 1982).
Quant au concept d'équité ; en partant de la Philosophie et de la Religion pour aboutir au Droit et aux Sciences des organisations, deux sens de la justice subjective et objective sont mis en évidence. On ne peut pas dire que l'application stricte des règles au sein d'une organisation suffise à elle seule pour parler d'équité. En effet, la conformité aux règles est la légalité, mais rendre justice, c'est mettre en rapport le caractère très général de ces normes avec la particularité de chaque cas. Dès lors, il convient de souligner que, selon Adams (1963), à qui l'on attribue la paternité de la théorie de l'équité, elle est la mesure dans laquelle un salarié perçoit qu'il est traité équitablement par rapport à ses semblables à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur (équité externe) de l'organisation.
En plus de ces deux variables, nous faisons intervenir dans le cadre cette recherche d'autres variables à savoir la justice organisationnelle, la satisfaction, l'intention de rester la procrastination et les paramètres personnels.
Ainsi, la justice organisationnelle fait référence au sentiment d'objectivité perçu par les salariés dans la prise de décision en matière de distribution des ressources (justice distributive) des processus et des procédures qui les fixent (justice procédurale) ainsi que des règles et des normes sociales régissant l'organisation. Elle est utilisée par certains auteurs pour décrire l'équité quand elle est directement liée au monde du travail. Plus précisément, la justice organisationnelle se préoccupe de la façon dont les salariés déterminent s'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail.
En ce qui concerne la notion de satisfaction, nous penchons pour l'approche de Locke (1976) qui définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de l'emploi ou de l'expérience de travail. C'est l'approche la plus largement acceptée. Les composantes de la satisfaction au travail sont émotionnelles, cognitives et comportementales (Bernstein et Nash, 2008).
Pour en venir à la notion d'intention, Mobley et al, (1978) pense que, le manque de satisfaction conduit le salarié insatisfait au travail à prendre la décision de quitter son emploi (Moore, 2002). Mais il ne s'agit pas d'une action brusque ; le processus débute par une intention (Giraud, 2012). Dans le cadre de ce travail, nous faisons le choix plutôt de l'intention de rester (même s'il faut reconnaitre que la plus part des recherches utilisent la notion d'intention de quitter) qui pourrait ainsi diminuer et pouvant conduire le salarié à décider s'il quitte effectivement ou non son emploi. Il est dès lors justifié pour nous de choisir l'intention

de rester comme une autre variable intermédiaire entre les deux variables principales que sont l'équité et la fidélité. En effet, elle constitue une précision de l'indicateur de comportement ultérieur (Firth et al. 2004).
L'utilisation de la notion de procrastination semble intéressante comme variable qui modère le rapport entre l'intention et l'action. Pour Ferrari (1994), la procrastination entretien un lien positif avec la dépendance interpersonnelle. Un salarié procrastinateur (indécis) va trouver une solution à son problème en reportant ou retardant son intention de quitter (donc en rallongeant son intention de rester). Ce processus de procrastination est soumis à une succession de séquences d'accélération et de décélération. Le salarié peut se dire qu'il quitte maintenant ; ce qui signifie l'action, ou plus tard ; ce qui représente l'attente ou le report. Cette attitude est l'expression de la difficulté du salarié à gérer toutes les informations disponibles par rapport à la décision de rester. Il s'agit ici d'une attitude du salarié qui est un acte modérateur de son intention de quitter ou de rester.
Les paramètres individuels et personnels influencent, les tendances sur une question relative au comportement des individus. Les facteurs relatifs à l'âge, au sexe, aux charges familiales ainsi qu'à l'ancienneté des cadres des entreprises de téléphonie en Côte d'Ivoire, populations de l'étude ont été choisis dans le cadre cette recherche. Ces paramètres personnels sont généralement très représentés dans ce type d'étude (Steel et Lounsbury, 2009). A titre d'exemple, selon Mathieu et Zajac (1990) ou encore Meyer et al. (2002), il existe un rapport positif entre l'âge du travailleur et son implication.
Sur la base de ce qui précède, il faut relever que, l'objectif principal de ce travail est de chercher à comprendre le rapport entre l'équité dans l'organisation et la décision du salarié de rester ou non fidèle à ladite organisation (son employeur). Le salarié détermine le degré d'équité, en comparant ses apports et sa rétribution à celle d'autres personnes dans les mêmes conditions que lui, travaillant dans la même organisation ou d'autres organisations (Peretti, 2004). Il s'agit d'explorer l'impact des déterminants majeurs à savoir l'équité, la justice organisationnelle, et la satisfaction sur l'intention de rester qui entraine la fidélité des salariés.
Le rapport direct entre l'équité et la fidélité est modéré par les variables personnelles alors que le rapport direct entre l'intention de quitter et la fidélité du salarié est modéré par la procrastination (cf. ***figure 1***)

Figure 1 *: Le modèle de recherche*




## 2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de ce travail, la méthode quantitative semble la plus adaptée pour réaliser l'investigation de terrain. Des contacts ont été établis avec des cadres de compagnies de téléphonie en passant par un réseau de connaissances et de managers en RH pour la constitution de notre échantillon. Cependant, afin d'éviter les biais, des cadres de chacune des entreprises de téléphonie mobile en CI ont été contactés. Ces contacts ont été établis soit directement en face à face, soit par mail, par téléphone ou via des personnes interposées. Par ailleurs, nos échanges avec ces responsables de services RH au début de ce

travail, nous ont permis de noter que la question de la fidélité des cadres dans les entreprises de téléphonie se pose donc avec plus d'exigence et de manière permanente. D'autre part, les premiers échanges informels avec des salariés dans ces mêmes entreprises laissaient entendre des plaintes de manque d'équité de l'employeur à leur égard comme principale raison du turnover important des cadres du secteur. Vu le contexte de l'étude un échantillon de convenance a donc été choisi. A cet effet, Igalens et Roussel (1998) estiment qu'une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuée sur un échantillon de convenance ou de commodité. Le choix de cet échantillon de convenance est donc valable pour la démarche de ce travail qui se veut quantitative, adoptée pour la partie empirique de notre enquête. Une investigation par questionnaire, qui se justifie ici par la volonté d'interroger un grand nombre de cadres a été menée. Le questionnaire a été administré à différents cadres dans les 5 entreprises de téléphonie mobile en CI. Certes, un tel échantillon ne permet pas, par définition, d'assurer la représentativité des résultats obtenus ; cependant, cela permet de réduire certains biais liés aux échantillons de convenance.

Le modèle de recherche étant composé de plusieurs variables, l'utilisation des méthodes univariées est inappropriée. Une analyse par la méthode des régressions nous a paru adaptée. L'autre alternative qui semble plus réaliste est de considérer que les modèles de mesure dans ce travail ne sont que des approximations des concepts étudiés et contiennent un terme d'erreur. Cela suppose donc l'utilisation d'une méthode statistique qui tient compte des erreurs de mesure. Les modèles d'équations structurelles sont à ce jour, les meilleures méthodes permettant de valider un modèle de recherche sous cette hypothèse (Igalens et Roussel, 1998 ; Roussel et al. 2002). Pour construire et valider le modèle de mesure, une démarche analogue à celle de Churchill (1979) incorporant l'évaluation de l'unidimensionnalité a été adoptée.

Pour le traitement des données de l'enquête, nous procéderons dans un premier temps à l'analyse exploratoire des données, le logiciel Tanagra[120] (Rokotomalala, 2005) sera utilisé à cette fin. L'adéquation des items aux concepts qui leur sont associes sera vérifiée via une analyse de facteurs principaux et l'interprétation des résultats du test de Kaiser –Meyer – Olkin (KMO), ce qui permettra de définir la structure latente du modèle de mesure.

Après une brève description du cadre conceptuel de l'approche PLS Path Modeling[121], nous utiliserons l'application PLS-PM de XLSTAT (Excel 2010) afin de déterminer, avec les données, les paramètres des liens structuraux (directs ou indirects) qui lient les concepts intervenant dans le modèle théorique. Par la suite la significativité de ces paramètres sera évaluée afin de valider ou d'infirmer les hypothèses du modèle de recherche

# 3. Analyse des données et discussion

## Analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire a permis de vérifier la cohérence des réponses fournies par les enquêtés (estimation de la fiabilité des réponses), d'évaluer la dimensionnalité des concepts intervenant dans l'étude et de valider la pertinence du modèle de mesure. L'analyse de la cohérence interne par variable a été vérifiée à l'aide des résultats des KMO produits par l'analyse factorielle. Quant à la cohérence items/concepts, elle a été vérifiée via la lecture des cartes factorielles et l'analyse du KMO global ou **Measure of Sampling Adequacy** (**MSA**)

L'évaluation de la dimensionnalité des blocs des concepts a été complétée par l'analyse factorielle réalisée sur les variables de l'étude, à savoir : Fidélité, équité, Justice Organisationnelle, Satisfaction, Intention de Rester, Procrastination, et Paramètres Personnels.

Par ailleurs, l'analyse de la cohérence items/concepts a permis de valider la structure des variables latentes (réflective ou formative) intervenant dans le modèle de mesure.

Pour l'ensemble des variables étudiées, le premier plan factoriel restitue plus de 80% de l'information pertinente. Nous avons limité nos observations à l'analyse de ce seul plan. Par ailleurs, pour chaque paramètre étudié, la qualité de représentation des variables prises globalement est satisfaisante : le KMO global[122] est compris entre 0.73 et 0.87 à l'exception des variables relatives à la procrastination (qui est moyenne de l'ordre de 0.57). En somme, suivant l'analyse factorielle exploratoire, nous notons que dans l'ensemble des blocs, les différents items sont le reflet des concepts : Equité, Justice Organisationnelle, Satisfaction, Intention de Rester, et Fidélité. Nous adoptons le modèle réflectif afin de représenter les

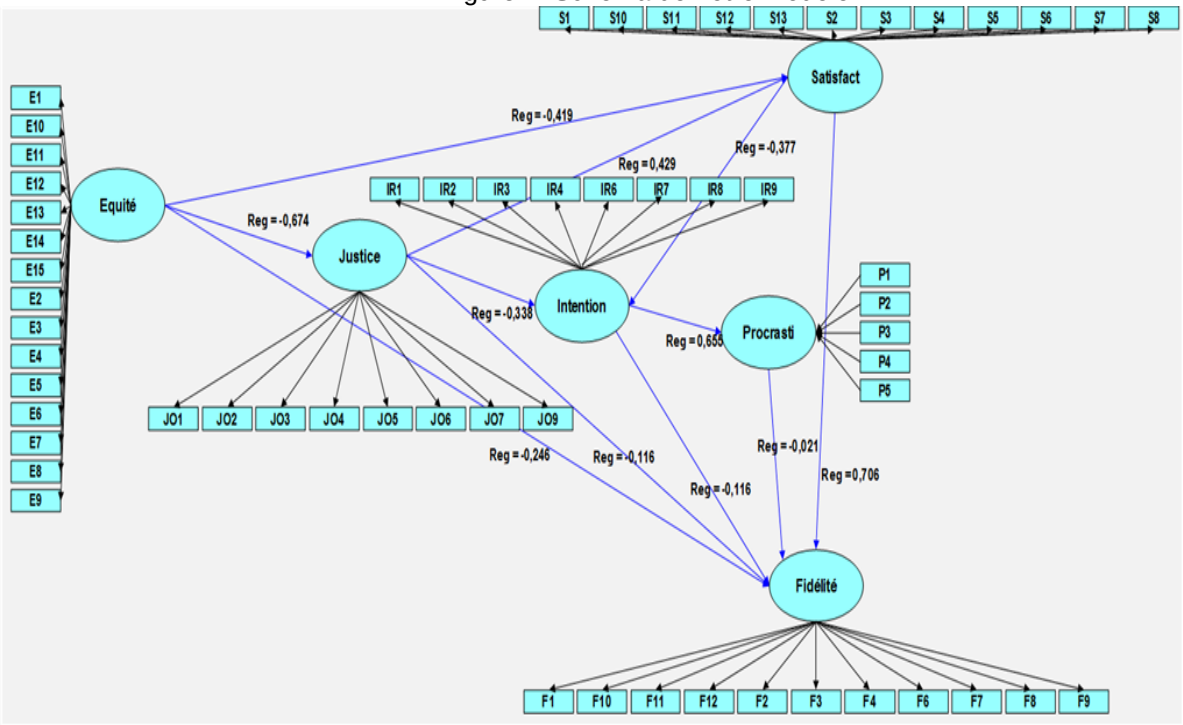
[120] http://eric.univ-lyon2.fr/~ricco/tanagra/fr/tanagra.html , Ricco Rakotomalala, "TANAGRA : un logiciel gratuit pour l'enseignement et la recherche", in Actes de EGC'2005, RNTI-E-3, vol. 2, pp.697-702, 2005.
[121] **© 1995 - 2014 Addinsoft**- http://www.xlstat.com/fr/produits-solutions/plspm.html
[122] Measure of Sampling Adequacy (MSA)

relations entre nos items et les concepts.
Par ailleurs, n'ayant pas pu établir l'unidimensionnalité du bloc d'items relatifs au concept procrastination, le schéma formatif serait plus approprié dans la représentation des variables manifestes relatives à la procrastination dans le modèle de mesure.

## Présentation des résultats de la PLS Path Modeling

Les résultats de l'ACP issue de l'application de la PLS-PM ont corroboré ceux de l'analyse factorielle exploratoire préliminaire. L'analyse factorielle exploratoire (analyse des facteurs principaux) en se focalisant sur la variance commune entre variables, se révèle être plus adaptée que l'ACP pour mettre en évidence la structure latente d'un concept (Baillargeon, 2003). Lorsque pour un concept donné, l'unidimensionnalité du bloc d'items qui lui sont associés est vérifiée, le Mode A (schéma réflectif) est choisi (Jakobowicz, 2007). Dans le cas contraire, on privilégiera l'utilisation du mode B (schéma Formatif). En d'autres termes, le concept analysé sera considéré comme un construit des items qui lui sont associés. Dans le modèle de mesure, nous avons opté pour le choix du mode A pour les variables latentes qui suivent un schéma réflectif (Équité, Justice organisationnelle, Satisfaction, Intention de reste et Fidélité). Par ailleurs comme l'ont montré certains auteurs (cf. Jackobowicz, 2007), le mode A permet d'attribuer un plus grand poids au modèle structurel, tout en permettant également de gérer l'occurrence d'un éventuel biais relatif au nombre de variables manifestes par bloc. En revanche, tel que démontré précédemment, la variable « Procrastination », apparait comme un construit des variables manifestes qui lui sont associées et suit donc un schéma formatif. De fait, nous optons pour cette variable, pour le mode B. L'activation de l'option « inversion de signe » ne sera pas nécessaire; en effet nous avons utilisé une régression PLS afin de mieux prendre en compte les problèmes liés à la colinéarité entre les différents variables.
Les paths coefficients présentent les effets directs entre les variables latentes. L'analyse PLS PM permet de produire les effets indirects des variables explicatives sur les variables expliquées d'intérêt. Cela peut ultimement influencer les effets globaux. Nous avons établi les effets directs, indirects et globaux de chaque variable sur les effets totaux représentant les totaux entre effets directs et indirects. Pour l'analyse de ces différents effets (directs, indirects et totaux), nous rappelons que notre questionnaire a mis en évidence chaque fois les deux aspects de chaque concept. Ainsi nous avons pu voir la fidélité et l'infidélité ; l'équité et l'inéquité ; la justice et l'injustice ; la satisfaction et l'insatisfaction ; l'intention de rester et l'intention de quitter. Nous en avons donc tenu compte dans la validation de nos hypothèses de recherche. Le schéma de la figure 2 présente le modèle global (modèle de mesure et modèle structurel) Les coefficients de régression standardisés (path coefficient) issus de l'application de la PLS à l'échantillon sont également représentés.

Figure2 : *Schéma de notre modèle*



À l'issue de la phase de recueil de données, 116 questionnaires ont été renseignés par les enquêtés. Parmi ceux-ci, on comptait 111 réponses complètes et cinq (5) questionnaires incomplets. Pour mener l'analyse, les questionnaires incomplets de l'échantillon ont été supprimés. Cette suppression des données manquantes s'avère être le meilleur choix car, la présente étude étant anonyme, il faut éviter ainsi d'introduire des biais dans les réponses fournies par les enquêtés en tentant de combler les données manquantes. L'échantillon définitif est donc constitué de 111 questionnaires entièrement complétés.

Une analyse sommaire des réponses fournies à chacun des 63 items associées aux 7 concepts définis dans le modèle a été fournie. Les réponses aux questionnaires sont évaluées sur une échelle de Likert à 5 points. Aussi, par souci de simplification, nous avons procédé, dans un premier temps, au regroupement des réponses recueillies suivant trois nouvelles modalités : « en accord », « en désaccord » et « indécis ». À cette fin, les mesures des réponses fournies ont été regroupées comme suit : les réponses de niveau 4 et 5 constituent la modalité « en accord » ; celles de niveau 1 et 2 la modalité « en désaccord », tandis que les réponses ayant une mesure de niveau 3 constituent la classe des « indécis ». Cette analyse préliminaire nous a permis d'établir pour chaque item les proportions de réponses relatives à chacune des 3 modalités définies ci-dessus (« accord », « indécis », « en désaccord ») et de présenter une première synthèse de nos résultats (cf. Tableau1)

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des effets totaux**

| **Hypothèses** | **Contribution** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Le modèle | Sexe Masculin | Sexe Féminin | 40 ans et + | - de 40 ans | - de 40 ans et moins de 5 ans d'expériences | - de 40 ans avec + de 5 ans d'expériences | - de 5 ans d'expériences | + de 5 ans d'expériences |
| **Hs1a** : L'équité a une influence positive directe sur la justice organisationnelle | -0,67 | 0,683 | -0,663 | 0,708 | -0,692 | 0,676 | 0,800 | -0,692 | 0,701 |
| **Hs1b :** L'équité a une influence positive indirecte sur la satisfaction des salariés | -0,70 | 0,672 | -0,781 | 0,735 | -0,711 | 0,708 | 0,767 | -0,696 | 0,740 |
| **Hs1c** L'équité a une influence positive indirecte sur l'intention des salariés | 0,495 | -0,526 | -0,491 | 0,469 | 0,544 | -0,621 | 0,546 | 0,556 | -0,482 |
| **Hs2a** : La justice organisationnelle a une influence positive directe sur la satisfaction des salariés | 0,429 | 0,402 | 0,482 | 0,423 | 0,450 | 0,430 | 0,461 | 0,000 | 0,444 |
| **Hs2b** : La justice organisationnelle a une influence positive indirecte sur l'intention de rester | -0,500 | -0,535 | 0,411 | 0,444 | -0,564 | -0,640 | 0,516 | -0,388 | -0,475 |
| **Hs3a** : La satisfaction des salariés a une influence positive directe sur leur intention de rester | -0,377 | -0,405 | 0,474 | 0,354 | -0,384 | -0,452 | 0,336 | -0,413 | -0,348 |
| **Hs4b** : La relation positive entre l'intention de rester des salariés et leur fidélité à l'organisation est modérée par la procrastination. | 0,655 | 0,704 | -0,688 | -0,645 | 0,634 | 0,754 | -0,669 | 0,702 | 0,684 |
| **Hs2c :** La justice organisationnelle a une influence positive indirecte sur la fidélité des salariés | 0,252 | -0,325 | -0,451 | 0,416 | 0,306 | 0,431 | 0,482 | -0,090 | 0,372 |
| **Hs3b :** La satisfaction des salariés a une influence positive indirecte sur leur fidélité à l'organisation | 0,755 | -0,668 | -0,407 | 0,365 | 0,636 | 1,001 | 0,344 | -0,563 | 0,372 |
| **Hs4a :** L'intention de rester a une influence positive directe sur la fidélité des salariés | -0,130 | 0,115 | **-0,272** | 0,302 | 0,634 | -0,002 | 0,295 | -0,021 | -0,120 |
| (**HG**) **:** l'équité a une influence directe sur la fidélité des salariés **0, 246**.<br>**Hs1a :** L'équité a une influence positive indirecte sur la fidélité des salariés **- 0,486**.<br>**Les effets totaux** | **-0,732** | -0,720 | 0,728 | 0,676 | -0,805 | 0,706 | 0,745 | 0,805 | 0,777 |

Les effets directs et indirects ayant abouti aux effets globaux des contributions des différentes variables sur la fidélité, il faut noter d'entrée qu'un seul effet n'est pas suffisant pour déterminer le comportement de fidélité des salariés en rapport avec l'équité dans l'entreprise. La seule vraie exception provient des cadres de moins de 40 ans d'âge avec moins de 5 ans d'expériences. Pour ces derniers, l'équité a une influence positive directe sur la fidélité du salarié. En, plus, la satisfaction joue un rôle particulièrement important sur la fidélité des salariés. Elle semble être la variable intermédiaire incontournable qui relie l'équité à la fidélité des cadres. Plus il y a équité, plus il y a fidélité, et la formule contraire est aussi valable.

Mais en prenant en compte le modèle global, on peut relever que, de tous les paramètres personnels, seul celui relatif à la tranche d'âge des cadres (moins de 40 ans, plus de 40 ans), semble le mieux influencer les résultats de notre enquête. Les autres variables ne jouent pas de rôle discriminant particulièrement évident.

En prenant en considération l'exploitation des réponses préliminaires de l'étude, les réponses aux questions montrent parfois la difficulté à établir un lien direct entre les actes que posent les salariés et ce qu'ils ressentent ou subissent dans le présent. Ainsi, les questions relatives à la Justice Organisationnelle sont perçues sous trois angles (la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle). De manière générale, les cadres ne sont pas satisfaits de la justice procédurale encore moins de la justice distributive. Mais ils se satisfont de leurs rapports avec leurs collègues en particulier. En somme, la satisfaction des enquêtés ne provient pas essentiellement de la justice établie par l'employeur. Cela explique en partie pourquoi en dépit de l'insatisfaction vis-à-vis des règles et pratiques établies par l'employeur, les cadres dans leur majorité ne cherchent pas à équilibrer négativement la situation. Cela pourrait expliquer pourquoi en termes d'effets directs, la contribution de l'hypothèse générale **HG** « l'équité a une influence directe sur la fidélité des salariés » est faible. Mais il est intéressant de voir plutôt cette **HG** dans l'ensemble de l'étude comme le démontrent les effets totaux.

Le fait de rester fidèle à l'employeur ne dépend pas directement de l'équité (à l'exception des cadres de moins de 40 ans et totalisant moins de 5 ans d'expériences), mais il s'agit d'une décision volontaire du salarié. Dans leur majorité, les cadres semblent portés sur d'autres éléments plutôt que de rétablir systématiquement une iniquité qu'ils subiraient de la part de l'employeur. Cela explique pourquoi la fidélité n'est pas vue par les cadres sur le long terme. Parler de fidélité est une situation qui se vit au présent. Quand on détermine un horizon un peu éloigné pour savoir l'état de fidélité, l'incertitude est grande sauf pour les plus de 40 ans qui semblent se pérenniser.

Même si dans leur majorité, les enquêtés affirment être fidèles à leur entreprise, cette fidélité ne se fait pas dans n'importe quelle condition. Ils tiennent (80%, cf. analyse préliminaire de nos résultats) à ce qu'ils soient traités avec considération dans les missions que leur confie l'employeur. Cela permet de dire que l'équité a plutôt, dans le contexte de la présente étude une influence indirecte sur la fidélité du salarié. **Hs2c «** La justice organisationnelle a une influence positive indirecte sur la fidélité des salariés » **contribution significative.**

L'intention de rester est incertaine au niveau de la majorité des cadres enquêtés. Cela explique la contribution significative des hypothèses, **Hs2b :** « La justice organisationnelle a une influence positive indirecte sur l'intention de rester »**; Hs1c :** « L'équité a une influence positive indirecte sur l'intention de rester des salariés » **et Hs2b :** « La justice organisationnelle a une influence positive indirecte sur l'intention de rester »**.**

Cette intention est susceptible de varier à chaque instant et n'est pas forcement liée à la satisfaction présente du salarié par rapport au traitement équitable ou non comme le démontre l'hypothèse **Hs3a : «** La satisfaction des salariés a une influence positive directe sur leur intention de rester » **contribution significative**. En effet, le sentiment de satisfaction chez les enquêtés est mitigé quand on la considère comme une contrepartie de ce qu'ils obtiennent de leur employeur ; de leur input. La satisfaction est plutôt personnelle, intrinsèque. Elle est liée à la personne du salarié par rapport à ses objectifs.

Les autres hypothèses de notre modèle ont une contribution significative :

En sommes, quand on prend toutes les autres variables par rapport à leur influence sur la fidélité, seuls les rapports indirects sont significatifs. Il est très difficile d'établir un rapport direct entre le comportement et la situation dans laquelle se trouve le salarié. Mais la même question posée indirectement, donne un résultat tout autre.

# Conclusion

L'intérêt d'avoir des salariés à haut potentiel de manière permanente ou sur une longue durée à tout le moins, est pour un employeur un avantage concurrentiel. Il est toujours difficile de voir partir des personnes sur qui l'on a investi en vue de projet ambitieux. L'un des facteurs qui semblent expliquer au

mieux le départ des salariés vers d'autres horizons, est la recherche du mieux-être ; ce qui suppose une insatisfaction dans la situation actuelle. La théorie de l'équité d'Adams (1965) établit que le salarié compare en permanence les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une dissonance. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre sa situation actuelle.
C'est en voulant comprendre ce mécanisme déjà abondamment étudié en Sciences de Gestion sur d'autres continents, que nous y avons porté notre attention dans les milieux professionnels en Côte d'Ivoire, plus précisément pour les cadres du secteur de la téléphonie mobile.
Les résultats de cette recherche de terrain montrent que les salariés n'établissent pas directement un lien entre l'équité et leur fidélité à l'employeur. Les résultats de ce travail montrent que leur intérêt est tout ailleurs et que cela ne dépend pas forcement des agissements de l'employeur. Il y a plutôt une motivation intrinsèque du salarié à rester fidèle. Cela rappelle la théorie des deux facteurs développés par Herzberg (2009) qui a présenté l'intérêt d'une approche en deux facteurs qui s'opposent. Les uns (de satisfaction) ne provoquent pas de démotivation s'ils ne sont pas satisfaits mais engendrent une grande motivation quand ils sont satisfaits. Les autres types de facteurs (d'hygiène), lorsqu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction.
Notre échantillon est beaucoup plus proche de la théorie des buts de Locke et Latham (1975). Cette théorie est intéressante dans le cadre de notre recherche (au vue des résultats), car elle se focalise sur les buts indépendamment de la récompense. Par contre, en cas d'insatisfaction, certains facteurs sont mis en avant pour expliquer la motivation (facteurs de satisfaction). C'est donc de l'auto motivation au niveau de nos enquêtés. Cependant à la lecture de l'ensemble des réponses à l'étude, l'équité a plutôt une influence indirecte sur la fidélité du salarié. Ces résultats sont par ailleurs très influencés par certains paramètres personnels, en l'occurrence, l'âge. Pour les plus jeunes en âge avec moins d'expériences professionnelles, leur fidélité à l'employeur est vraiment déterminée par l'équité ainsi que leur satisfaction.

## Bibliographie

Arveiller D. « La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre », *Les Cahiers du DRH*, Editions Lamy, (2000), p36
Avgeri Partheniai, VAISSIERE Thierry, MAGNILLAT Marie-Pierre et WIESIKE Olivier*, Entreprise, concurrence et Europe*, 4 édition 2011,259pages
Baumard P. et Ibert J. « Quelles approches avec quelles données ? », *in* THIETART R.-A. (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, (2003), p.81-103.
Brulhart F., Gherra S. (2013) "Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France", Finance Contrôle et Stratégie (FCS)
Carroue Laurent Collet Didier, RUIZ Claude. La mondialisation : Genèse, acteurs et enjeux .Paris : Bréal; Édition : 2e édition (10 juillet 2009), 348p.
Colquitt Jason, LEPINE Jeffrey, et WESSON Michael: *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace,* 3rd edition [Print Replica], Business And Economics, 2012, 632p
Cropanzano Russell, STEIN Jordan H., NADISIC Thierry: *Social Justice and the Experience of Emotion* Routledge. 2012. Broché
Dejoux Cécile et Thevenet Maurice : *Talent Management,* Paris, Dunod 2012, 224p
Dion D., Paquerot M et Sueur I. *« La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action »*, 17ème Congrès de l'Association Française de Marketing (AFM), Deauville. (2001),
Greenberg J« Organizational justice: yesterday, today and tomorrow », *Journal of Management*, . (1990), vol.16, n°2, p.399-432.
Liger, P. *« Marketing RH - 3e éd. – Attirer, intégrer et fidéliser les salariés »*. Paris: DUNOD, 2013, 184p
Martory B. et crozet D. *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*, Paris, Dunod. (2001), 276p;
Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., SABLYNSKI C.J. et EREZ M. « Why people stay : using job embeddednes to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, (2001), p.1102-1121;
Mowday R.T., Porter L.W. et STEERS R.M. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press. (1982);
Swalhi A. et Peretti J.-M. « Mesure de la fidélité Organisationnelle », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*. (2007).

# LA MOBILISATION DES COLLABORATEURS PAR DES PRATIQUES DE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLES, UNE ETUDE EMPIRIQUE

***Guillaume ROBAA***
ATER IAE Toulon
Doctorant en Sciences de Gestion,
Laboratoire GRM, Université de Toulon
guillaumerobaa@hotmail.fr

### *Résumé*

La communication présente les résultats d'une étude empirique conduite auprès d'un échantillon d'intérimaires autour de la perception de l'image métier suite à l'engagement des grandes sociétés de travail temporaire dans des démarches RSE.
Le secteur de l'intérim, facteur de vulnérabilité et de précarité professionnelle et sociale bénéficie d'une très mauvaise image auprès non seulement de la société civile mais aussi des intérimaires. Cependant, dans un secteur fortement concurrentiel, la fidélisation des intérimaires devient un facteur clef de succès. Ainsi, face aux nouvelles pressions institutionnelles, aussi bien mimétiques que coercitives, ces sociétés s'engagent dans des démarches RSE afin de démontrer leur volonté de protéger les intérêts des intérimaires. L'objectif de cette volonté est de mobiliser également les intérimaires en vue de les fidéliser. La RSE est formalisée par la prise d'engagements en faveur des intérimaires et opérationnalisée par des pratiques de GRH socialement responsables, notamment des codes de bonne conduite. A la suite de quoi nous nous sommes interrogés sur le lien entre ces pratiques de GRH socialement responsables et la mobilisation des intérimaires, nous permettant de formuler la problématique de recherche suivante : Les pratiques de GRH socialement responsables favorisent-elles la mobilisation des collaborateurs ?
Pour cela nous avons conduit une étude empirique de nature quantitative auprès d'un échantillon représentatif de la population intérimaire (471 intérimaires) relative à leur perception de l'image métier après l'engagement des sociétés de travail temporaire dans des démarches RSE. L'objectif de cette communication est de vérifier s'il existe un lien entre la RSE, les pratiques de GRH socialement responsables et la mobilisation des collaborateurs.

### *Mots clefs*

Intérim, RSE, GRH, mobilisation, perception

## Introduction

Les pressions externalistes se développent. La RSE consistent à apporter une réponse interne aux impacts négatifs de l'activité de l'entreprise dans la société. Pour y apporter une réponse pertinente et cohérente sous peine de décrédibiliser l'entreprise et de dégrader son acceptabilité et sa légitimité sociétale, la RSE, intégrée dans la stratégie de responsabilité globale de l'entreprise, doit être mise en œuvre au quotidien. Gouverner l'entreprise responsable consiste en effet à intégrer les processus et les actions correctives dans les pratiques quotidiennes [Dubrion, 2008 ; 2010]. Le déploiement d'une démarche RSE reposent sur des actions et des pratiques socialement responsables concrètes à travers la mobilisation des ressources de l'entreprise pour répondre aux attentes de toutes les parties prenantes [Acquier et Aggeri, 2007]. Le succès d'une stratégie RSE repose alors sur l'implication des salariés à tous les niveaux hiérarchiques [Mercier, 1999]. Cependant, l'entreprise rencontre des difficultés dans la promotion d'une démarche RSE légitime et crédible, notamment au niveau de l'engagement du

personnel autour du sens de la RSE [Dejean et Gond, 2004]. La littérature académique fait état d'une dichotomie entre discours et pratiques en termes de RSE. En effet, les plans d'actions doivent respecter les engagements pris par l'entreprise au niveau *corporate*, un fossé se creuse alors entre la stratégie globale de l'entreprise et ses pratiques quotidiennes liées au déploiement de cette stratégie globale. La réponse apportée par l'entreprise est qualifiée de *stratégie RSE symbolique* dont l'objectif est en premier lieu de servir ses intérêts [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004]. L'entreprise témoigne alors de difficultés internes à déployer la démarche RSE [Ackerman, 1973] en raison de ce « brouillard normatif » proposé par les spécialistes de la RSE qui consiste à proposer un cadre normatif du point de vue de la société qui ne prend pas en compte l'analyse du point de vue de l'entreprise [Frederick, 1986]. Au niveau du cadre conceptuel et théorique, une des limites de la théorie des parties prenantes (TPP), largement répandue dans la littérature académique relative à la RSE, réside dans le fait qu'elle ne se focalise que sur la dimension institutionnelle où l'entreprise est réduite à un jeu d'échanges contractuels. La TPP a une vision normative de la RSE difficilement transposable à l'entreprise [Carroll, 1991] alors que les travaux de Freeman avaient initialement une portée managériale de manière à satisfaire les intérêts de chacune des parties prenantes [Boyer, Scotto et Tiffon, 2014].
Freeman propose alors des pistes de réflexion pour proposer un cadre managérial transposable aux problématiques de l'entreprise, notamment en se focalisant sur la RSE comme un processus de construction sociale et cognitive [Acquier et Gond, 2005 ; Aggeri et *al*., 2005 ; Gond ; 2006]. Pour cela, la RSE doit être considérée comme un processus d'apprentissage collectif et non individuel [Bowen, 1953 ; Hatchuel, 2000]. Cependant, cette vision a été parfois critiquée dans la mesure où « elle présuppose une obligation et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tâche est loin d'être triviale[123] » [Ackerman et Bauer *in* Aggeri et *al*., 2005, p.56-57]. Au niveau managérial, pour garantir le succès d'une stratégie RSE, des recoupements significatifs existent entre la RSE et la gestion des ressources humaines (GRH) [Dubrion, 2010]. Les salariés de l'entreprise étant une partie prenante de premier ordre [Preston, 1999 ; Poissonnier et Drillon, 2008] « le service RH occupe un rôle dans l'implantation des politiques et des pratiques de RSE dans les entreprises[124] » [Beaupré, Cloutier, Gendron et *al*. in Boyer, Scotto et Tiffon, 2014, p.8].

La RSE est alors un moyen pour la GRH de concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise [Postel et Rousseau]. Pour cela, la GRH doit engager une réflexion stratégique sur la manière de déployer de manière efficace la stratégie RSE de l'entreprise afin de supprimer la dichotomie entre discours et pratiques et d'encourir les risques de non respects des obligations légales, réglementaires ou volontaires des engagements liés à la RSE. « La responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains[125] » [Wood *in* Laarraf, 2013, p.21]. Les ressources humaines, considérées comme les principales ressources de l'entreprise [Barney, 1991 ; Grant, 1991], « jouent le rôle de levier dynamique interne de la RSE [126]» [Saulquin et Schier *in* Boyer, Scotto et Tiffon, 2014, p.8]. La fonction RH, qui devient une fonction socialement responsable [Igalens, 2008] est un puissant levier pour la RSE. Aussi, en tant que partenaire stratégique, qui est mieux placer que la GRH pour mettre en œuvre la RSE et mobiliser les collaborateurs autour du sens de la RSE ? [Thévenet, 2014]. Cependant, nous pouvons nous interroger sur l'impact dans l'entreprise des pratiques de GRH socialement responsables.
Ainsi, dans la première partie de cette communication nous présentons les caractéristiques de la GRH socialement responsable. Puis dans une seconde partie nous présentons les résultats de notre étude empirique, de nature quantitative, permettant d'apporter une réponse à la problématique de recherche.

# 1. Vers une GRH socialement responsable

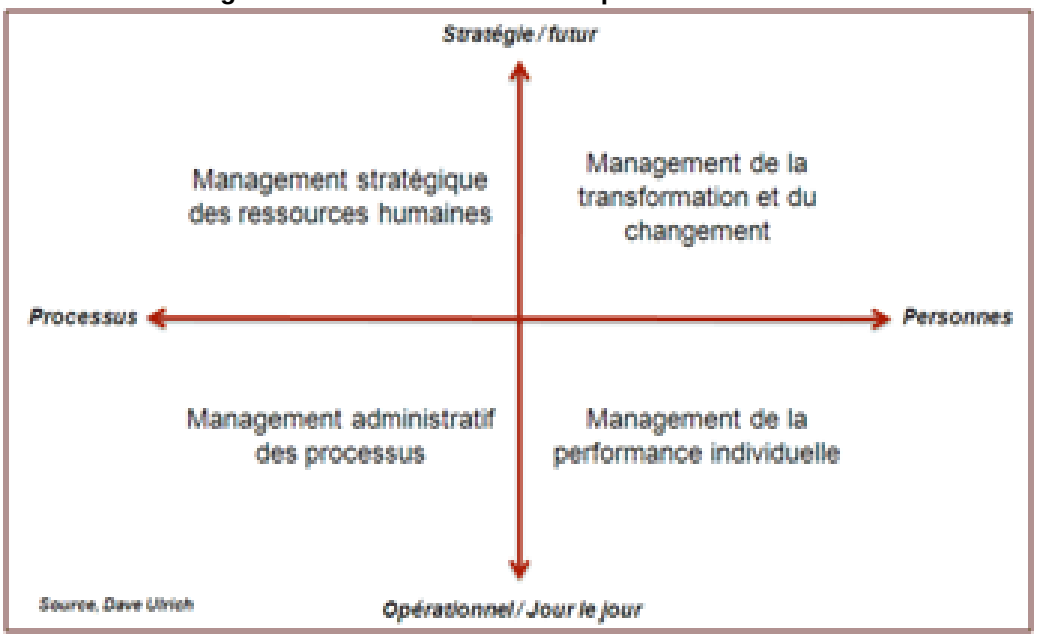
## 1.1. Le management stratégique des Ressources Humaines

La tendance actuelle est 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

[123] Organiser le développement durable
[124] En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines
[125] De la perception RSE à la traduction RH. Cas des dirigeants de PME en Aquitaine
[126] En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines

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. La considération de la ressource humaine est ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante [127]» [Besseyre des Horts *in* Bakadir, 2012, p.2]. Ainsi, la dimension stratégique de la fonction repose principalement sur trois objectifs : « 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 [128]» [Meignant *in* Peretti, 2010, p.17]. La dimension stratégique du MRH permet d'établir un lien entre la GRH 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.
Bien que la fonction RH ne soit pas un centre de profit, elle contribue à créer de la valeur en participant à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et en répondant aux attentes des parties prenantes internes. Contribuer à la performance de l'entreprise et à la création de valeur ajoutée en opérationnalisant la stratégie repose sur quatre missions principales : administrer de manière efficace la GRH, développer l'engagement des salariés, favoriser le changement organisationnel et mettre en œuvre la stratégie [Ulrich, 1996].

**Figure 1 - Modèle des rôles des professionnels RH**




*Adapté de Dave Ulrich, Chenevert et al., p.3, 2008*

Pour mener à bien ces missions, la GRH traduit la stratégie de l'entreprise en différentes politiques notamment d'emploi, de rémunération et de développement humain et social. L'Association Nationale des DRH (ANDRH) détaille ces politiques en dix tâches principales : l'administration courante, la gestion des ressources humaines, la formation du personnel, le développement social, la gestion des coûts du personnel, l'information et la communication, l'environnement et les conditions de vie au travail, les relations sociales, le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel et les relations externes [Peretti, 2010].
« Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction Ressources Humaines et les critiques sont acerbes[129] » [Bourreau, Métra et Peretti *in* Semuhoza, 2009, p.11]. La difficulté pour la GRH réside dans la connaissance de l'environnement externe de l'entreprise et de sa stratégie afin 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 GRH permet de la

[127] Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : essai d'analyse
[128] Ressources Humaines
[129] Théories de la motivation au travail

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].

## 1.2. Une fonction socialement responsable

La GRH comme partenaire stratégique propose des pratiques innovantes dépassant le simple respect des obligations légales et réglementaires pour défendre des solutions internalistes en réponse aux impacts de l'activité de l'entreprise [Fraisse et Guerfel-Henda, 2005 ; Grimaud et Vendengeon-Derumez, 2010]. La GRH doit se placer continuellement dans une démarche proactive pour répondre aux questionnements de la société et éviter cinq tentations faisant office de règles relatives au choix d'une politique RSE dans une entreprise [Igalens, 2005]. :

1) La tentation de la bureaucratie : ne considérer la source de la performance que dans la perfection d'un système construit. Normer, procédurer et systématiser la RSE dans une logique de bureaucratie.
2) La tentation de l'extérieur : la RSE doit rester une politique interne adaptée à l'entreprise et ne doit pas être dictée par son environnement externe, notamment les clients et les fournisseurs, voire les concurrents.
3) La tentation de la politique : groupes d'intérêts qui influencent l'entreprise dans le choix d'une politique RSE pour faire valoir justement leurs intérêts.
4) La tentation de l'aveuglement : sachant qu'il existe de nombreuses obligations l »gales et réglementaires, la RSE est perçue comme non comme un atout mais comme une charge supplémentaire et à force de créer des incitations se créent des contraintes.
5) La tentation de l'inhibition : ne plus rien faire dans la peur que toute action serait en contradiction avec des règles et des principes venus de l'extérieur, être dans l'attente d'une nouvelle loi pour y être le plus conforme possible.

La GRH s'approprie alors la notion de RSE afin que les engagements et codes de bonne conduite adoptés au niveau stratégiques puissent effectivement être véhiculés dans l'entreprise [Alpha, 2004]. La dimension opérationnelle de la RSE est indissociable de la GRH dans la mesure où elle joue un rôle décisif dans le déploiement de la stratégie. Les managers sont alors responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'actions dans le cadre de la RSE [Dubrion, 2010]. Les facteurs clefs de succès de la stratégie RSE sont les suivants [Dubrion, 2008, p.79] :

- « Une démarche ascendante et descendante : développer une conscience auprès des managers et un argumentaire interne auprès du personnel,
- Un management innovant et collaboratif,
- Intégrer les objectifs dans les pratiques quotidiennes,
- Souplesse et mobilisation des intelligences collectives[130] ».

Le développement de pratiques liées à la gestion responsable des ressources humaines doit dépasser la fonction seulement instrumentale des ressources humaines [Ramboarisata et *al*., 2008]. La mise en place d'une démarche systémique intégrant la RSE et le suivi du respect des engagements doit se focaliser sur l'amélioration, l'encouragement et la valorisation de l'engagement des managers et des équipes autour de la RSE selon un processus d'amélioration continue (*Plan/Do/Check/Act*). Les référentiels RSE fournissent un standard normatif que la GRH doit s'approprier. L'objectif de la gestion responsable des ressources humaines consiste à décliner ces référentiels et formaliser les pratiques RSE de manière à trouver un idéal compromis entre les impératifs économiques et engagements sociétaux [Grimaud et Vendengeon-Derumez, 2010]. La notion d'engagement, processus de collaboration entre parties prenantes et entreprise, marque une nouvelle étape dans la TPP pour garantir la mise en œuvre effective d'une stratégie RSE. Cela permet le partage des responsabilités entre l'entreprise et les parties prenantes internes dont la satisfaction est jugée essentielle à la réussite de la stratégie sociétale de l'entreprise [Peretti, 1999]. La responsabilité sociétale ne peut être assumée seule par l'entreprise, les parties prenantes internes sont responsables de leurs actes et de leurs compétences et leurs compétences naissent lorsqu'elles sont associées aux objectifs de l'entreprise [Acquier et Aggeri, 2007].

La GRH est alors redéfinie en fonction socialement responsable pour assurer la mise en œuvre effective de la stratégie RSE et un glissement s'opère de la DRH à la DRS (Direction des Ressources

[130] Piloter un développement responsable

Responsables) où chaque acteur doit se mobiliser et être mobiliser en vue de respecter les engagements [Igalens, 2003].

**Tableau 1 - Les facteurs RH favorables à la RSE**

- Répandre la connaissance des bonnes pratiques.
- L'engagement assumé du chef d'entreprise/dirigeant.
- La pression reconnue des parties prenantes externes.
- Un déficit réputationnel.
- L'éducation des salariés.
- La définition d'indicateurs adaptés aux différentes situations socio-économiques.
- La conscience des opportunités économiques de la RSE.
- Une définition claire des termes.
- Des actions définies et largement répandues dans l'entreprise.
- Une quête existentielle de sens.

Commenne, Responsabilité sociale et environnementale, l'engagement des acteurs économiques, p.254, 2006

## 1.3. Pistes managériales de la RSE

Les pratiques RH relevant de la RSE posent des problèmes conceptuels et méthodologiques [Allouche, Huault et Schmidt, 2004]. Dans un premier temps, la complexité contextuelle engendre la faible marge de manœuvre des pratiques RH posant des problèmes dans la compréhension et l'appropriation de la RSE par les parties prenantes internes. Chaque partie prenante et chaque contexte possède son propre référentiel d'interprétation de la RSE : un obstacle à la construction de l'action collective. Le second temps est lié au premier. L'entreprise ne développe pas de pratiques RH originales et innovantes dans un processus d'amélioration continue au-delà de l'application des règles de droit et du respect des obligations légales et réglementaires. Le management lié à la RSE se trouve alors dans l'incapacité d'intégrer les piliers économiques, sociaux et environnementaux qui vont au-delà des obligations légales. La généralisation de la démarche et l'appropriation par les acteurs opérationnels s'en trouvent limités (*Organizational Involvment*) [Abbott et Monsen, 1979].

Face à ces difficultés, la littérature identifie cinq stratégies de réponses au développement d'une approche managériale de la RSE : la défiance, l'évitement, le compromis, l'acceptation et la manipulation [Olivier, 1991]. Ces difficultés entraînent la plupart du temps l'adoption de stratégies de défiance ou d'évitement encourageant la dichotomie entre discours et pratiques RSE [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004].

**Tableau 2 - Les difficultés liées au développement de la RSE**

- Le management ne comprend que très imparfaitement les enjeux et les possibilités de mise en pratiques de la RSE.
- Sans doute provoquant ce qui précède, arrive ensuite le constat de la multiplicité des approches et des standards reliés à la RSE associée à la faiblesse de la terminologie et des définitions, tout ceci prêtant à confusion pour les managers peu formés.
- Les entreprises qui s'y sont essayées estiment grande la difficulté à effectivement mettre en œuvre la démarche RSE décidée.
- La synergie avec les parties prenantes est rendue difficile à cause du manque de confiance antérieur.
- Les autorités publiques ne sont pas soutenantes.
- Les partenaires d'affaires ne sont pas engagés dans la RSE.
- Risque lié à une RSE cosmétique ayant des conséquences négatives.
- Le coût du processus RSE.
- La peur de devenir moins compétitif.
- Un faible sens des parties prenantes sur l'intérêt de la RSE.

Commenne, Responsabilité sociale et environnementale, l'engagement des acteurs économiques, p.251-253, 2006

Face à ces difficultés, pour réduire la dichotomie entre discours et pratiques en termes de RSE, les ressources humaines socialement responsables doivent relever trois défis : la motivation des salariés, le management par la confiance et le partage des responsabilités [Dejean et Gond, 2004 ; Attarça et Jacquot, 2005 ; Aggeri et al., 2005 ; Coulon, 2006 ; Acquier et Aggeri, 2007]. Le défi principal qui attend l'entreprise responsable est d'entretenir la motivation intrinsèque de ses parties prenantes internes et leur aptitude à mobiliser dans leur travail les ressources nécessaires à l'application des principes de la

RSE [Roussel, 2000 ; Tahri et Igalens, 2010 ; Ndao, 2012 ; Charbonnier, Silva et Roussel, 2014]. Les managers doivent créer l'élément motivant liée à la RSE et le renouveler constamment de manière à atteindre le niveau de performance sociétale. La motivation et l'aptitude des salariés à se mobiliser dans leur travail sont cruciaux et sont susceptibles de favoriser des pratiques favorables à la RSE [Peretti, 1999]. Les recherches sur la motivation et l'implication des salariés, bien que nombreuses en GRH, jouent un rôle essentiel dans la dynamique de la RSE [Férone et *al*., 2001]. De plus, la motivation est un « des éléments décisifs à la survie de l'entreprise et présente un lien évident avec la performance [131]» [Lévy-Leboyer *in* Denjean, 2006, p.3]. Les nouvelles orientations de la GRH socialement responsable sont donc les suivantes [Peretti, 2010].

- Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés.
- Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents
- Conduire les changements et les transformations
- Professionnaliser les managers aux attentes de leurs équipes
- Faire de la diversité une richesse
- Contribuer au développement durable
- Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

## 1.4. En quoi consiste la motivation ?

Du latin *motivus* et *movere* qui signifie « mettre en mouvement », la motivation est le processus qui permet de mettre les salariés en mouvement ; le processus qui détermine l'engagement d'un individu vers une certaine action par l'adoption d'un comportement avec une certaine intensité jusqu'à l'aboutissement de cette action ou son interruption [Aubert, 1996]. Le comportement adopté est donc la traduction de la motivation des individus. La motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière[132] » [Dolan et al. *in* Denjean, 2006, p.3]. Dans le cadre de l'entreprise, la motivation représente « la réserve » d'énergie que les salariés vont déployer pour adopter des comportements organisationnels favorables à l'organisation dans l'atteinte du niveau de performance requis dans la mesure où la performance constitue « le résultat de l'action engagée et notamment le succès de cette action [133]» [Aubert, 1996, p.179].

Le comportement organisationnel d'un salarié est motivé d'une part par des forces endogènes et d'autre part par des forces exogènes [Dolan et *al*., 2000]. Les forces endogènes dépendent de chaque individu en fonction de leurs croyances et de leurs convictions personnelles et psychologiques, étaient complètement absentes de la vision mécaniste de l'homme au travail de la théorie classique des organisations dont le dogme était que les individus au travail n'étaient seulement motivés que par le salaire et la récompense. A ce titre, la prise en considération des forces endogènes individuelles implique qu'il peut y avoir autant de forces motivationnelles internes que d'individus. En revanche, les forces exogènes viennent sont des forces qui incitent à l'adoption d'un comportement voulu et orienté dans une certaine direction. Les forces motivationnelles externes font davantage référence à la stimulation dont le concept de stimulus externe s'inscrit dans une perspective behavioriste stimulus-réponse [Aubert, 1996]. La motivation est donc complètement intégrée dans l'approche systémique de l'organisation qui considère les individus comme un ensemble d'éléments en interrelations et en contact avec leur environnement externe où le comportement de chacun est motivé aussi bien par les forces endogènes que par les forces. Bien que ne pouvant que très peu influer sur les forces endogènes, les dirigeants d'une organisation ont pour objectif d'enclencher les stimuli externes incitant les salariés à adopter des comportements organisationnels favorables dans l'optique d'atteindre le niveau de performance espéré [Vallerand et Thill, 1993].

En revanche, nous précisions que la motivation vue par les salariés et la motivation vue par l'organisation sont différentes, bien que constitutives. Michel [1996] précise que la motivation des salariés repose sur leur satisfaction. Toutefois nous soulignons que la satisfaction n'est pas un processus expliquant l'adoption d'un comportement organisationnel mais un sentiment éprouvé à l'égard d'une situation. Les salariés s'estiment alors motivés s'ils éprouvent un sentiment de satisfaction à l'égard de leur situation de travail et leur comportement organisationnel sera alors orienté vars l'atteinte des objectifs de l'organisation, et persévéré jusqu'à l'atteinte de ces objectifs [Lévy-Leboyer, 1998]. En revanche, la motivation entendue par l'organisation repose sur les notions d'implication et de performance. Les

[131] La motivation au travail
[132] *Ibid*
[133] Diriger et motiver, secrets et pratiques

dirigeants, voulant orienter le comportement des salariés vers plus d'implication, vont alors « utiliser » le stimulus externe et les forces motivationnelles exogènes.

Ainsi, compte tenu des enjeux de la RSE et du rôle joué par la fonction RH dans le déploiement de l'engagement sociétal de l'entreprise, nous pouvons formuler la problématique de recherche suivante : Les pratiques de GRH socialement responsables favorisent-elles la mobilisation des collaborateurs ?

# 2. Etude empirique, l'engagement sociétal dans le secteur de l'intérim

## 2.1. Un secteur d'activité fortement concurrentiel

Par la recherche rapide d'adéquation entre les compétences des intérimaires et les compétences requises pour l'exécution d'une tâche précise et supposée temporaire, l'intérim apporte une réponse rapide et adaptée à la nécessaire flexibilité des entreprises, et leur permet d'ajuster au mieux leurs effectifs en externalisant une partie de la force de travail pour une adaptation plus rapide aux besoins de leur marché respectif dans un contexte d'incertitude sous contraintes budgétaires [Blanchot, 1990]. L'intérim remplit véritablement une fonction économique d'ajustement salarial structurel et conjoncturel aux fluctuations de la production [Boyer, 1986]. L'accroissement du nombre d'intérimaires entre 1970 et 2000 a permis le développement et le renforcement de la concurrence. Ce sont en effet pas moins de 2 768 entreprises de travail temporaire (ETT) qui ont été recensées en 2012 en France.
Certaines agences font partie d'un réseau et d'autres sont indépendantes. De plus, certaines agences sont spécialisées dans certains secteurs d'activité tels que le BTP, le Transport ou la Restauration. D'autres encore, indépendantes, sont implantées uniquement dans certaines régions de France ou bassins d'emploi comme Paris ou l'Ile de France. Ainsi, outre les ETT qui bénéficient d'une plus grande notoriété et les plus importantes en termes de chiffre d' affaires et d'agences telles qu'Adecco, Manpower ou encore Randstad, nous pouvons citer entre autre les sociétés Expectra, Start People, Adia (filiale d'Adecco), Domino Interim, Temporis, Supplay, Kelly Services, Crit Interim, Proman, Triangle ou encore Exelteam.

La forte concurrence impose une logique de négociation des prix à l'avantage des entreprises clientes, dites entreprises utilisatrices (EU). Cette féroce concurrence tarifaire renforce davantage la précarité qui accompagne ce secteur d'activité, source de profondes souffrances pour les intérimaires, notamment les moins qualifiés, du fait du profond déséquilibre s'étant instauré dans le rapport capital/travail les contraignant à exécuter des missions quel qu'en soit le contenu [Durand, 2004].

## 2.2. Les impacts négatifs du secteur de l'intérim

Les intérimaires, protégés par le contrat de mission, sont juridiquement libres de proposer leurs compétences aux ETT, mais économiquement *contraints* de trouver un emploi de manière durable ou répétée pour assurer leur insertion sociale. Ils vivent dans « un entre-deux » d'autonomie et de soumission vis-à-vis des ETT [Glaymann, 2005]. L'instabilité de cette nouvelle relation d'emploi et le besoin grandissant d'individualisation rendent aujourd'hui imprévisibles les trajectoires professionnelles [Kissler, 1994]. La flexibilité salariale externe et plus précisément le recours à l'intérim permet l'ajustement structurel et conjoncturel aux fluctuations de l'activité de l'entreprise dans un environnement de marché incertain et imprévisible. Cependant, bien que légitimé et democratisé, nous devons de faire la distinction entre *bonne flexibilité* relative à la montée en compétences et l'augmentation de l'employabilité des intérimaires, et *mauvaise flexibilité* génératrice de précarité et d'isolement social, contrepartie de l'alternance des périodes de chômage et d'emploi et du rapport de force défavorable aux intérimaires dans la relation de travail [Cadin et *al*., 2007]. Parallèlement à la multiplication du nombre de missions proposées entre 1970 et 2000, le nombre de chômeurs a été multiplié par quatre durant cette même période. Dans notre société, cet éclatement de la norme d'emploi stable où, depuis 1990, trois emplois sur quatre se caractérisent sous forme de contrats atypiques, a permis à de nombreux auteurs de lier la flexibilité salariale externe à la notion de sociologie du travail en raison de la remise en cause de la prévisibilité et de la durabilité de la notion d'emploi. Robert Castel [2003] évoque alors la notion de « vulnérabilité sociale » car l'intérim, du fait de sa courte durée (mission moyenne de 1,8 semaine pour un total cumulé de 7 mois de travail dans l'année en 2013) et surtout de son incertitude, ne permet pas de lutter efficacement contre la précarisation du travail, la vulnérabilité, l'exclusion et la relégation sociale des intérimaires malgré les mesures d'accompagnement mises en place par les ETT. L'intérim génère stress et angoisse pour les intérimaires faiblement qualifiés qui y sont contraints, et plusieurs niveaux de précarité sont ainsi répertoriés :

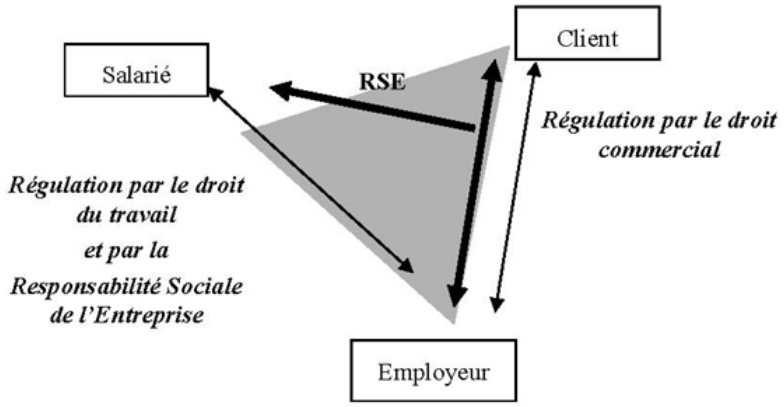
- Précarité d'emploi [Barbier et Nadel, 2003],
- Précarité du travail [Paugam, 2000],
- Insécurité sociale [Castel, 2003].

En termes de vulnérabilité sociale, dans une société dans laquelle 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[134] » [Castel *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5]. Plus le travail est supposé précaire, plus le salarié est socialement instable ; d'où la réelle remise en cause de l'intérim dans la notion de salariat dans la mesure où la condition même du salariat consiste par nature pour une entreprise à s'attacher, en contrepartie d'une rémunération, les services d'un salarié sur le long terme. L'intérim est considéré comme une des principales sources de précarité de l'emploi engendrant la précarité des conditions de vie [Paugam, 2000]. Il est également au cœur de la dégradation des modalités d'intégration sociale [Glaymann, 2005]. Il porte atteinte à l'identité professionnelle dans le processus de sociabilisation des individus [Sainsaulieu, 1988] en faisant la promotion implicite de l'exclusion sociale [Castel, 2003].

## 2.3. L'intérim, un terrain de recherche pertinent

La RSE peut traduire la volonté d'adopter un comportement responsable par la production et l'entretien des biens communs de la société civile dont les ETT sont redevables en vertu du principe d'*accountability* [Capron, 2007]. La RSE permet aux ETT d'adopter un comportent responsable envers les intérimaires en leur qualité d'employeurs afin de protéger la relation d'emploi.

**Figure 2 - La triangulation de la RSE dans l'intérim**




Sobczak, Feytmans et Havard, p.8, 2008[135]

La RSE permet d'internaliser les externalités négatives de l'activité de l'entreprise. Les externalités négatives de l'intérim sont nombreuses. Ni vraiment travailleurs, ni vraiment chômeurs, les intérimaires sont directement impactés par la précarité générée par le secteur de l'intérim [Faure-Guichard, 2000]. Qualifiée de population flexible [Glaymann, 2005 ; 2007], les intérimaires souffrent de manque de temps de travail limitant leur insertion sociale. Le travail, source d'intégration sociale [Maslow, 1943 ; Castel, 2003] assure une fonction d'insertion et de reconnaissance sociale [Méda, 1998 ; 2010].
« Être sans travail, symboliquement du moins, signifie ne pas être en communion avec la société, ne pas appartenir au monde commun, refuser ses valeurs[136] » [Roy et Hurtubise *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5] ; voilà le contexte auquel sont confrontés les intérimaires. Le stress, l'angoisse et l'anxiété liés à l'incertitude et au faible temps de travail installent « une triple fragilité des intérimaires : physique, statutaire et psychologique[137] » [Belkacem et Montcharmont *in* Barnier, 2013, p.12]. En s'engageant dans la RSE, les ETT s'engagent à mieux encadrer la relation d'emploi et arbitrer le conflit

[134] L'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance, état de la question et proposition d'un modèle conceptualisé à partir de l'institutionnalisme pragmastiste de John Rogers Commons
[135] Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels
[136] [136] L'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance, état de la question et proposition d'un modèle conceptualisé à partir de l'institutionnalisme pragmastiste de John Rogers Commons
[137] Trajectoires intérimaires, services de santé au travail et d'accompagnement

entre le capital et le travail. L'intérim est un secteur pertinent dans la mesure où les fondements de la RSE prônent l'introduction de la dimension éthique dans la conduite des affaires et la prise en considération des intérêts des parties prenantes internes [Bowen, 1953, Carroll, 1979, Freeman, 1984]. L'affirmation de la responsabilité de l'entreprise a pour objectif de protéger le fragile, le vulnérable, le périssable selon le principe de Jonas [Mercier, 2002, Coulon, 2006]. « Jamais l'existence ou l'essence de l'homme dans son intégralité ne doivent être mises en jeu dans les paris de l'agir[138] » [Jonas, 1979, p.84].

De plus, le concept de prise en considération des intérêts des salariés est relativement ancien. Dans les premières formulations de la responsabilité de l'entreprise, la responsabilité était limitée aux salariés et la relation entre employeurs et salariés était au centre des considérations de l'époque [Clark, 1916]. La société accordait sa confiance aux entreprises qui se préoccupaient des conditions de travail des travailleurs (pénibles au début du XXème siècle) et qui cherchaient à résoudre le conflit capital/travail. La naissance des mouvements syndicaux a permis la mise en exergue de *labor problems* [Barns, 1886 ; Waterworth, 1886 ; Adam et Sumner, 1905]. Ces *labor problems* ont permis de faire émerger une réflexion nouvelle sur l'amélioration des conditions d'emploi de la masse salariale et notamment quatre d'entre eux : le travail des femmes et des enfants, la discrimination des personnes immigrées, le problème de l'exploitation (*sweating system*) et la précarité liée au chômage. Adam et Sumner [1905] dans *A text book*, référence incontournable en matière de *labor problems*, ont exprimé un consensus lié à la responsabilité de l'entreprise dans les solutions à apporter à ces problèmes : la nécessité du syndicalisme et de la négociation collective, l'intervention de l'Etat par l'instauration de lois et d'un système de protection sociale et la mise en place à l'initiative des employeurs sur une base volontaire de règles spécifiques de protection des salariés [Kaufman, 2000]. La notion de RSE venait de naître. Ainsi, le débat sur la résolution des *labor problems* peut être mobilisé pour éclairer les internalités suscitées par le développement de pratiques RH socialement responsables. La RSE apparaît comme une solution à la résolution du conflit capital/travail [Barthélémy et Douenel, 2008 ; Dubrion, 2010].

## 2.4. Méthodologie de l'étude

Nos travaux de recherche concernent l'étude des engagements RSE des ETT Adecco, Manpower et Randstad. D'une part ces sociétés représentent à elles trois plus de 70% de l'activité économique de l'intérim. D'autre part leurs titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé français, elles sont donc soumises à une obligation de *reporting* sociétal. Ainsi nous nous interrogeons sur la qualité de leur engagement RSE puisque une démarche RSE résultant d'une obligation n'est plus considérée comme volontaire [Lépineux et Rosé, 2009].Enfin, les intérimaires sont considérés comme une population marginale plus sensible aux fluctuations de l'activité économique et au contexte de crise financière.

Un décret du 20/02/2002 relatif aux aspects sociaux de la loi NRE traite des embauches, des contrats atypiques, de l'insertion professionnelle, de l'égalité, de l'hygiène, de la sécurité et des relations professionnelles. Les résultats de l'analyse quantitative ont pour objectif de répondre à la problématique de recherche et confirmer ou infirmer que les pratiques de GRH socialement responsables sont perçues de manière positive par les intérimaires pour augmenter leur mobilisation. Nous avons alors mesuré le degré de performance sociétale des ETT par le biais d'indicateurs de mesures. Les indicateurs de mesure déterminent le degré de performance sociétale des ETT à travers la perception de chacun des engagements par les intérimaires. Il existe en effet des indicateurs de mesure de la performance sociétale divers tels que le contenu des rapports annuels, les indicateurs de réputation, les notes extra-financières et les questionnaires évaluant la perception des parties prenantes concernées par la RSE [Decock-Good, 2001]. La perception peut en effet représenter jusqu'à 90% de l'information à évaluer et l'agrégation des différentes perceptions peut donner une image consolidée de la performance sociétale globale de l'entreprise [Dubrion, 2010]. La perception est ainsi définie comme un évènement cognitif dans lequel un stimulus, présent dans l'environnement d'un individu, lui est représenté dans son activité psychologique interne de façon consciente. La perception des intérimaires constitue donc la compréhension qu'ils portent à chacun des engagements RSE en fonction de leur propre expérience professionnelle qui fournit alors des informations quant à la qualité de l'engagement RSE des ETT.

Afin de collecter les données nous avons opté pour le questionnaire (Annexe 1), qui est non seulement le mode de collecte de données le plus fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en Sciences de Gestion mais qui permet aussi « de récolter un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants ce qui en fait un outil efficace, fiable et pertinent pour enregistrer des réponses dont les modalités ont été préalablement définies[139] » [Thiétart et *al*., 2007, p.230]. Nous avons

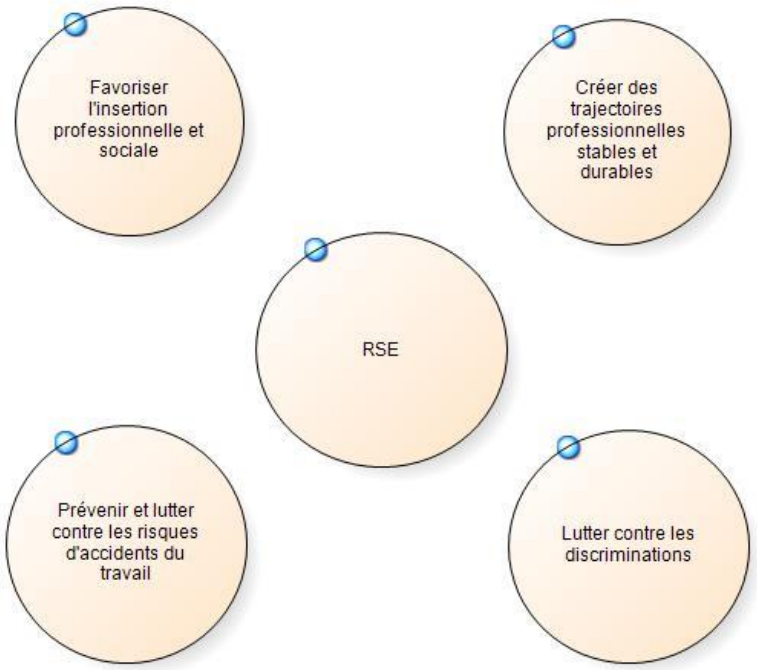
[138] Le principe respobsabilité
[139] Méthodes de recherche en management

ainsi, par le biais de questions fermées, recueillies des données relatives aux indicateurs mesurant le degré de perception des engagements RSE. Pour déterminer les indicateurs, nous nous sommes basés sur leur fiabilité, leur validité et leur faisabilité opérationnelle [De Groot, 1969 ; Black et Champion, 1979]. Les données brutes recueillies ont ainsi été analysées grâce au logiciel de traitement de données statistiques SPSS pour renforcer leur validité opératoire. Les échelles de Likert mesure le degré d'accord à l'aide de propositions : pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2), ni en accord ni en désaccord (3), plutôt d'accord (4), tout à fait d'accord (5). Dans le traitement des données, 1 mesure le plus faible degré d'accord et 5 le plus fort degré d'accord. Un des principaux biais de cette mesure perceptuelle est le biais cognitif qui peut modifier le jugement accordé à chacune des propositions. Résultats de l'analyse de 471 questionnaires.

## 2.5. Résultats de l'étude

Avant de présenter les résultats de l'étude quantitative, nous avons procédé à l'étude des engagements RSE des ETT Adecco, Manpower et Randstad. Les données secondaires ont été collecté dans la communication sociétale externe et dans les rapports RSE/Développement Durable de ces sociétés. L'engagement sociétal dans l'intérim est formalisé par la prise de quatre engagements en faveur des intérimaires.

**Figure 3 - Les engagements RSE dans l'intérim**




## Données descriptives

- Notre échantillon est constitué de 254 femmes et 217 hommes.

**VAR00027**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Femme | 254 | 53,9 | 53,9 | 53,9 |
| | Homme | 217 | 46,1 | 46,1 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

- Notre échantillon est constitué d'intérimaires étant nés entre 1953 et 1996. La moyenne d'établit à 1982. Les répondants ont en moyenne 33 ans.

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| VAR00028 | 471 | 1953,00 | 1996,00 | 1982,6369 | 10,76192 |
| N valide (listwise) | 471 | | | | |

- Les répondants sont issus principalement des régions Nord-Est et Nord-Ouest

**VAR00031**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | | 1 | ,2 | ,2 | ,2 |
| | Île-de-France | 74 | 15,7 | 15,7 | 15,9 |
| | Nord Est | 124 | 26,3 | 26,3 | 42,3 |
| | Nord-Ouest | 124 | 26,3 | 26,3 | 68,6 |
| | Sud Est | 107 | 22,7 | 22,7 | 91,3 |
| | Sud-ouest | 41 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

- Les répondants travaillent majoritairement depuis moins de 3 mois en intérim.

**VAR00003**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Depuis plus d'1 an | 66 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |
| | Entre 3 et 6 mois | 90 | 19,1 | 19,1 | 33,1 |
| | Entre 6 et 9 mois | 53 | 11,3 | 11,3 | 44,4 |
| | Entre 9 mois et 1 an | 99 | 21,0 | 21,0 | 65,4 |
| | Moins de 3 mois | 163 | 34,6 | 34,6 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

- Raisons qui poussent à travailler en intérim, réponses significatives (plusieurs choix possibles) :

| **Raison** | **Nombre de répondants** |
|---|---|
| Un choix | 163 |
| Une obligation | 94 |
| Une contrainte | 48 |

- Motifs de l'intérim, réponses significatives (plusieurs choix possibles) :

| Raison | Nombre de répondants |
|---|---|
| L'absolue nécessité de travailler | 51 |
| Trouver plus facilement un emploi | 37 |
| Compléter un premier revenu | 22 |

## Données perceptuelles

***Perception Engagement 1***

*Les agences d'intérim recrutent les intérimaires sans discriminations (âge, sexe, handicap, appartenance religieuse).*

**Engagement1**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 35 | 7,4 | 7,4 | 7,4 |
| | 2 | 56 | 11,9 | 11,9 | 19,3 |
| | 3 | 138 | 29,3 | 29,3 | 48,6 |
| | 4 | 150 | 31,8 | 31,8 | 80,5 |
| | 5 | 92 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

L'engagement 1 génère :

- 229 perceptions négatives ou neutres.
- 242 perceptions positives.

***Perception Engagement 2***

*Les agences d'intérim aident les personnes en difficultés à travailler (personnes non qualifiées, séniors, jeunes, sans véhicule personnel).*

**Engagement2**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 49 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | 2 | 85 | 18,0 | 18,0 | 28,5 |
| | 3 | 166 | 35,2 | 35,2 | 63,7 |
| | 4 | 117 | 24,8 | 24,8 | 88,5 |
| | 5 | 54 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

L'engagement 2 génère :

- 300 perceptions négatives ou neutres.
- 171 perceptions positives.

***Perception Engagement 3***

*Les agences d'intérim accompagnent les intérimaires vers l'emploi stable et durable (CDD/CDI, enchaînement régulier de missions).*

**Engagement3**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 61 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | 2 | 110 | 23,4 | 23,4 | 36,3 |
| | 3 | 180 | 38,2 | 38,2 | 74,5 |
| | 4 | 90 | 19,1 | 19,1 | 93,6 |
| | 5 | 30 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

L'engagement 3 génère :

- 351 perceptions négatives ou neutres.
- 120 perceptions positives.

***Perception Engagement 4***

*Les agences d'intérim se préoccupent toujours du bien-être et des conditions de travail des intérimaires.*

**Engagement4**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 46 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| | 2 | 122 | 25,9 | 25,9 | 35,7 |
| | 3 | 171 | 36,3 | 36,3 | 72,0 |
| | 4 | 99 | 21,0 | 21,0 | 93,0 |
| | 5 | 33 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

L'engagement 4 génère :

- 339 perceptions négatives ou neutres.
- 132 perceptions positives.

## Données complémentaires

Les données complémentaires nous fournissent des indications sur le degré de mobilisation des intérimaires.

***Perception : Les missions proposées correspondent toujours aux attentes des intérimaires.***

**V017**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 = Pas du tout d'accord | 34 | 7,2 | 7,2 | 7,2 |
| | 2 | 103 | 21,9 | 21,9 | 29,1 |
| | 3 | 202 | 42,9 | 42,9 | 72,0 |
| | 4 | 99 | 21,0 | 21,0 | 93,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 = Tout à fait d'accord | 33 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

La variable 17 génère :

- 339 perceptions négatives ou neutres.
- 132 perceptions positives.

***Perception : Les agences d'intérim ont le sens du service avec les intérimaires (à leur écoute).***

**V018**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 = Pas du tout d'accord | 32 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | 2 | 103 | 21,9 | 21,9 | 28,7 |
| | 3 | 170 | 36,1 | 36,1 | 64,8 |
| | 4 | 125 | 26,5 | 26,5 | 91,3 |
| | 5 = Tout à fait d'accord | 41 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

La variable 18 génère :

- 305 perceptions négatives ou neutres.
- 166 perceptions positives.

***Perception : Les entreprises traitent les intérimaires avec respect et confiance.***

**V024**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 = Pas du tout d'accord | 34 | 7,2 | 7,2 | 7,2 |
| | 2 | 115 | 24,4 | 24,4 | 31,6 |
| | 3 | 195 | 41,4 | 41,4 | 73,0 |
| | 4 | 99 | 21,0 | 21,0 | 94,1 |
| | 5 = Tout à fait d'accord | 28 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

La variable 24 génère :

- 344 perceptions négatives ou neutres.
- 127 perceptions positives.

***Perception : Les agences d'intérim travaillent au quotidien pour améliorer le statut social des intérimaires.***

**V025**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 = Pas du tout d'accord | 31 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| | 2 | 94 | 20,0 | 20,0 | 26,5 |
| | 3 | 202 | 42,9 | 42,9 | 69,4 |
| | 4 | 111 | 23,6 | 23,6 | 93,0 |
| | 5 = Tout à fait d'accord | 33 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

La variable 25 génère :

- 327 perceptions négatives ou neutres.
- 144 perceptions positives.

***Estimez-vous travaillez suffisamment en intérim ?***

**VAR00009**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Non | 277 | 58,8 | 58,8 | 58,8 |
| | Oui | 194 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

***Souhaitez-vous continuer à travailler en intérim ?***

**VAR00010**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Non | 282 | 59,9 | 59,9 | 59,9 |
| | Oui | 189 | 40,1 | 40,1 | 100,0 |
| | Total | 471 | 100,0 | 100,0 | |

Le niveau de perception des intérimaires de la performance sociétale des ETT Adecco, Manpower et Randstad est faible. Cela questionne alors d'une part sur le degré de mobilisation et d'implication des intérimaires, et d'autre part sur la qualité du déploiement des pratiques de GRH socialement responsables.

## Conclusion

En Sciences de Gestion, la notion de responsabilité ne peut être dissociée de celles de justice et de contrat [Rosé et *al*., 2006]. Le contrat social conclu entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes permet de répondre au principe *Aristotélicien* de justice sociale en vue d'une réparation nécessaire du

mal causé à autrui puisque la justice corrective consiste à rétablir un désordre ou réparer une inégalité [Rosé, 2007]. La RSE est un outil d'opérationnalisation de la responsabilité de l'entreprise devant être dictée par des normes, codes de bonnes conduites et données mesurables en réponse aux différents progrès techniques et technologiques, à la croissance économique, aux effets pervers de la financiarisation de l'économie, à l'augmentation de la pauvreté et la mise en péril de l'environnement [Igalens, 2008]. La dimension opérationnelle de la RSE doit générer de la confiance, conséquence directe de la structure contractuelle de la légitimité du pouvoir [Hobbes, 1962 ; Rousseau, 1971]. La dichotomie entre discours et pratiques est favorisée par l'absence de contractualisation de la démarche RSE reposant sur des discours *a priori* sans conséquences dans le registre juridique de l'obligation et de la sanction. Cependant, sachant que même les meilleures intentions morales peuvent provoquer les pires effets pervers [Rosé, 2007] le non-respect des engagements sociétaux n'est pas dépourvu de conséquences *a posteriori*. Bien qu'il soit difficile d'évaluer si la démarche RSE des entreprises ne se résume pas à une action de pure communication, la démarche est assimilée au concept de marketing sociétal par la prise en compte du message consumériste et citoyen dans une perspective d'avantage concurrentiel à long terme [Kotler, 2001]. La dichotomie entre le discours des ETT et leurs pratiques effectives place les dirigeants face à des attentes sociales fortes jugées incompatibles entre elles : nécessite économique et obligations sociétales [Rosé, 2007]. Les entreprises ont-elles toutefois les moyens de leurs priorités ? [Perrouty, 2006]. Les engagements éthiques participent à la modélisation de l'image des ETT dont le contenu normatif met en avant des intentions en faveur des parties prenantes internes et notamment les intérimaires.
Ces engagements éthiques sont cependant intégrés dans le champ contractuel de la relation tripartite de l'intérim car les engagements RSE font l'objet d'une communication externe à l'égard des cocontractants par le biais d'affichage au sein des agences d'intérim et de différents supports de communication.

La responsabilité des ETT est donc engagée sur le fondement de l'article L1134 alinéa 3 du Code Civil stipulant que « les conventions contractuelles doivent être exécutées de bonne foi ». Ainsi, le non-respect des engagements RSE n'est pas sans conséquences pour les ETT qui s'exposent à de véritables sanctions *a postériori*. Dans un premier temps, sachant que les engagements RSE sont des compléments contractuels de dispositifs législatifs déjà existants, tout manquement à ces obligations juridiques entraîne une inexécution contractuelle soumise à des sanctions juridiques civiles et pénales (le directeur d'une agence d'intérim engage sa responsabilité pénale ; en cas d'actes de discrimination avérés, il encoure, en plus d'une sanction disciplinaire pouvant entraîner le licenciement, une peine de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende).
Dans un second temps, tout manquement lié au non-respect des engagements RSE a un impact négatif sur l'implication et la fidélisation des intérimaires. Nous rappelons que l'intérimaire est « l'objet » marchand de la relation contractuelle entre les ETT et les EU.
La dichotomie entre discours et pratiques génère le désinvestissement des intérimaires [Faure-Guichard, 2000 ; Lacroux et Ben Larbi, 2008]. Bien que certaines études empiriques aient démontré que la « flexicurité », conciliation entre la flexibilité des pratiques liées à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels soit possible [Gazien, 2003], l'adhésion des intérimaires aux ETT devient un facteur clef de succès du modèle de production flexible [Bardelli, 1996]. Ainsi, un salarié motivé, engagé et impliqué est un « salarié fidèle à son entreprise, peu absentéiste, loyal, adoptant des comportements altruistes et étant prêt à consentir des efforts importants pour contribuer au succès de son entreprise[140] » [Lacroux, 2008, p.11]. Un salarié qui n'est donc pas impliqué est un salarié qui n'est ni engagé ni fidèle à son entreprise [Mowday et al., 1982 ; Morrow, 1983]. « On ne peut impliquer les personnes comme on ne peut les changer […] seules les personnes peuvent s'impliquer. La seule chose que l'entreprise peut faire c'est satisfaire aux conditions nécessaires de l'implication[141] » [Thévenet, 2002, p.12]. La prise d'engagements RSE en faveur des intérimaires est une de ces conditions et les problèmes liés à la fidélisation des intérimaires génère un fort *turn-over*.
Le *turn-over* a deux conséquences : un renouvellement permanent des viviers intérimaires et des retards dans les délégations voire une absence de délégation due au manque d'intérimaires disponibles. L'absence de fidélisation des intérimaires est provoqué par le fait que les intérimaires travaillent parfois dans de mauvaises conditions, qu'ils n'ont pas ou peu de perspectives d'évolution, que les rémunérations sont peu valorisées, qu'ils peuvent subir une forte pression liée à la productivité, qu'il n'existe peu ou pas de dialogue social, qu'ils sont mal intégrés dans les EU et qu'ils ressentent un manque de reconnaissance et d'équité [Faure-Guichard, 2000 ; Glaymann, 2005 ; 2007].

[140] Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires
[141] L'implication au travail

Dans un dernier temps, l'absence de fidélisation et le manque d'implication des intérimaires nuisent à l'image des ETT. Les intérimaires font l'interface avec l'environnement extérieur et véhiculent l'image de l'entreprise [Thévenet, 2002]. Les intérimaires peu impliqués dans leur travail ne sont pas des salariés productifs et sont amenés à refuser des missions et à changer régulièrement d'ETT. Cela implique une perte de l'avantage concurrentiel et la dégradation de la réputation auprès des parties prenantes externes.

En réponse à la problématique de recherche, les pratiques de GRH socialement responsables permettent de mobiliser les collaborateurs dans leur travail. Cependant, la dichotomie entre discours et pratiques en termes de RSE et un mauvais déploiement des pratiques de GRH socialement responsables engendrent une perception négative de l'engagement sociétal de l'entreprise et nuisent à la mobilisation des collaborateurs.

## Bibliographie

Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc.
Arthur M. et Rousseau D. (1996), *The boundaryless carrer*, *A new employment principle for a new organizational era*, OUP USA
Allouche J., Huault I., Schmidt G. (2004), L'irruption de la Responsabilité Sociale de l'entreprise : de la confusion conceptuelle aux processus d'institutionnalisation - Le détournement de la mesure, *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, *Colloque AGRH Mesurer la GRH, Montréal, Québec Canada, 1-4 septembre*
Atkinson, J. (1984), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, IMS Report No.89, Institute of Manpower Studies
Barbier J.C., Nadel H. (2000), *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Domino, Flammarion
Bardelli P. (1996), *Le modèle de production flexible*, Paris, Presses Universitaires de France
Bereni L. (2009), Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise, la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, *Raisons politique n°35 2009/3, Presses de Sciences Po*
Berger-Douce S. (2007), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, *Revue de l'Entreprenariat, vol.6*
Béroud S. et Bouffartigue P. (2009), *Quant le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute
Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
Bowen H. (1953), *Social Responsabilities of the Businessman*, Michigan, Harper Edition
Capron M. et Quairal-Lanoizelée F. (2007), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Paris, La Découverte
Carroll A. (1991), *The pyramid of social corporate responsability, toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons
Castel R. (2003), *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil-La république des idées
Cazal D. (2009), Parties prenantes et RSE, enjeux sociopolitiques, *Revue de l'organisation responsable 2009/1, Editions ESKA*
Clarkson M. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *The academy of management review, Vol.20 n°1*
Commenne V. (2006), *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*, Paris, Charles Léopold Mayer
Daoud E. et Ferrari J. (2012), La RSE sociale, de l'engagement volontaire à l'obligation juridique, *La semaine juridique social n°39*
Defourny J. (2006), Defining social enterprise, *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*
Dejoux C. et Dietrich A. (2005), *Management par les compétences*, le cas Manpower, Paris, Pearson Education
Donnadieu G. (1999), La liberté, pour quoi faire ?, *Annales de Vendée, Revue d'études pluridisciplinaires n°4, juin 1999*
Evan W. et Freeman E. (1988), *A stakeholder theory of the modern corporation*, Kantian capitalism vol.3
Faure-Guichard C. (2000), *L'emploi intérimaire*, trajectoires et identités, Paris, Broché
Freeman E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Cambridge University Press
Glaymann D. (2005), Vivre en intérim, Paris, La Découverte
Glaymann D. (2007), L'intérim, Paris, La Découverte

Gond J.P et Mercier S. (2005), La théorie des parties prenantes, *Working paper CREGO, Université de Bourgogne*
Gond J.P. et Mullenbach-Servayre A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue Sciences de Gestion n°205*
Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz
Grimand A. et Malaquin M. (2014), La dynamique des accords GPEC et leurs effets structurants sur les trajectoires professionnelles des salariés, *Colloque international Trajectoires professionnelles et dispositifs publics en action, Université Paris Dauphine*
Hafsi T. et Martinet A.C. (2007), Stratégie et Management stratégique des entreprises, un regard historique et critique, *HEC Montréal 2007/3 n°32*
Hill C. et Jones T. (1992), Stakeholder-Agency theory, *Journal of management studies, Volume 29, Issue 2*
Igalens J. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Ed d'Organisation
Jarniou P. (1981), L'entreprise comme système politique, Paris, Presses Universitaires de France
Lacroux A. et Ben Larbi S. (2008), Les paradoxes de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'exemple du secteur de l'intérim, *Revue Management et Avenir 2009/7, n°27*
Levy-Leboyer C. (1998), *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Ed d'Organisation
Martinet A.C. (1984), Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique, *Lavoisier, Revue française de gestion 2008/3, n°183*
Mercier S. (2001), La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, *Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 3, n° 3, septembre*
Morrow P. (1988), Professionalism as a form of work commitment, *Journal of vacational behavior, 32*
Mowday R. et Steers R. (2004), The future of work motivation theory, *The academy of management review, vol.29 n°3*
Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, La Découverte
Pesqueux Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes : approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte
Rosé J.J. et Lépineux F. (2010), *La Responsabilité Sociale des Entreprises, théories et pratiques*, Paris Dunod
Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po
Swaen V. et Van Hamme J. (2006), *Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises, analyses des risques dans la perspective d'une crise*, Septentrion
Swanson R. (1995), Human Resource Development : performance is the key, *Human Resource Develoment Quaterly, 6*
Thévenet M. (2014), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert
Thiétart R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod 3ème édition
Wood D. (1991a), Corporate Social Performance revisited, *The academy of management review*
Zadek S. et Swift T. (2002), *Corporate Responsability and the competitive advantage of nations*, The Copenhagen Centre

# CONFIANCE, STRESS AU TRAVAIL ET CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

***Maroua SALHI***
Doctorante en sciences de gestion
IREGE – EA 2426
Université Savoie Mont Blanc
maroua.salhi@univ-smb.fr

***Tarik CHAKOR***
Maître de Conférences
IREGE – EA 2426
Université Savoie Mont Blanc
tarik.chakor@univ-smb.fr

***Résumé***

Cette communication se proposera d'articuler les concepts de confiance organisationnelle et de stress au travail, et plus précisément d'étudier l'influence de la confiance sur le stress au travail des salariés, au prisme du contrat psychologique.
Fruit de l'intensification du travail, de l'accroissement des contraintes et de la réduction des marges de manœuvre dans la réalisation de l'activité productive, le phénomène de stress au travail apparaît aujourd'hui comme le « mal du XXIème siècle ». Ce phénomène a progressivement émergé au sein des recherches en sciences de gestion, ainsi que certains concepts proches tels que les risques psychosociaux, la souffrance mentale ou le *burnout*. Ces études ont notamment porté sur les déterminants individuels, organisationnels et managériaux de ces maux, leurs relations avec l'implication au travail, la performance, les conditions de travail, le style de management etc. Cependant, à notre connaissance, très peu de recherches se sont focalisées sur la relation entre confiance et stress au travail.
Ainsi, nous souhaitons proposer une grille d'analyse théorique visant à appréhender l'influence de la confiance (en distinguant trois niveaux de confiance : accordée à l'organisation, au supérieur hiérarchique direct et aux collègues de travail) sur le stress au travail, avec comme variable potentiellement médiatrice la rupture du contrat psychologique, défini comme l'ensemble des croyances d'un individu en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie.

## Introduction

La multiplication des tentatives de suicides et de l'accomplissement de l'acte au sein de France Télécom - Orange depuis 2008 jusqu'à 2011, nous a poussé à voir et recenser les causes de ces actes. En se basant sur le rapport de l'inspection de travail de 2010 et un rapport de recensement des victimes de tentatives et de suicide à France Télécom, nous pouvons dire que la stratégie mise en place par la direction dans les diverses filiales de France télécom et la méthode de gestion utilisée ont mis en danger la santé mentale du travailleur. Selon quelques lettres et témoignages des victimes de ces actes, les situations de stress semblent découler de situations de refus ou de rejet de la stratégie d'entreprise, du mode managérial mobilisé ou même un comportement pour exprimer sa méfiance vis-à-vis de l'organisation.

Le cas de France télécom n'est pas isolé. Plusieurs recherches ont montré que le stress au travail est considéré comme l'un des risques émergeants les plus préoccupants pour nos organisations (AESST, 2007). Citons par exemple, l'enquête ESENER[142] effectuée en 2007, sur les forces de travail de l'Union européenne, où 27,9% des travailleurs déclarent avoir été exposés à des risques affectant le bien-être mental, ce qui représente environ 55,6 millions de travailleurs. Près de 14 % des personnes ayant un problème de santé lié au travail souffrent de stress, de dépression ou d'anxiété. Ce danger ne distingue pas une catégorie professionnelle d'une autre ; il touche toutes les catégories, du simple ouvrier au cadre.
Une autre enquête effectuée par ESENER[143] en 2009 a montré le degré de préoccupation vis-à-vis du stress professionnel pour les dirigeants européens. Ainsi, 79%[144] des dirigeants signalent que le stress au travail est un sujet à prendre en considération. Le stress est devenu une préoccupation à la fois pour les salariés (source de nuisance pour leur santé) et pour les dirigeants de l'organisation (problème à limiter). C'est ce qui en fait un thème de réflexion majeur pour l'ensemble des sciences du travail.
Au cours de ces dernières années le stress a connu plusieurs définitions. Afin d'affiner la voie de notre recherche, nous retenons l'idée de Roques (1999) que le stress est « *une relation entre une personne donnée et un environnement donné dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement* » (p. 75). Le stress se construit, donc, dans la relation de l'individu à son organisation.
Ce texte sera divisé essentiellement en trois points : dans un premier point, nous définissons brièvement les concepts clés de notre recherche : le stress et la confiance au travail. Un deuxième point sera consacré, à présenter les études qui ont traité la relation entre les niveaux d'analyse de la confiance et le stress. En troisième point, en prenant en considération qu'il n'y a pas une relation directe, dans la littérature, entre la confiance et le stress, nous avons eu recours à une nouvelle variable qui est la brèche du contrat psychologique comme une variable médiatrice de cette relation. Et enfin, nous proposons une nouvelle conceptualisation de la relation avec une présentation des résultats préliminaires d'une étude qualitative réalisée dans cette optique.

# 1. Le stress au travail : un concept multidimensionnel à explorer

Dans un environnement de plus en plus compétitif et source de contraintes (familiales et professionnelles), le salarié devient de plus en plus sujet de pression et de surcharge de travail. C'est là où la notion et le sentiment de stress au travail se développent. Dans ce qui suit, nous traiterons de manière plus détaillée le concept de stress tout en passant en revue ses principales approches et modèles.
Le stress a été défini au travers de plusieurs approches : nous allons voir dans un premier temps les définitions du stress au travail tout en classant les en des définitions individualisantes et organisationnelles. Dans un deuxième temps, nous allons exposer les différentes approches qualitatives et quantitatives du stress.

## 1.1. Définitions du stress au travail

Les définitions sur le stress au travail ont été conceptualisées et définies selon différentes approches : l'approche biologique de Selye, l'approche épidémiologique, transactionnelle et interactionnelle. A partir de ces approches, nous allons classer les définitions du stress en deux classes de définitions : individualisantes et organisationnelles.

### Définitions individualisantes

Selye était le premier à évoquer la relation entre le stress et la santé, via l'approche biologique. Il définit le stress comme étant « *la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande d'adaptation qui lui est faite* ». Autrement dit, le stress c'est ce qui arrive à l'individu. En 1974, Selye explique cette relation en se basant sur l'effet de causalité du stress sur la santé : si l'effet est positif, bon et stimulant on parle *d'eustress* et si l'effet est mauvais et cause des dommages pour l'individu, on parle de *distress.*
Cette théorie du stress met ainsi l'accent sur le caractère non spécifique de la réaction exercée sur l'organisme, indépendante de l'agent stresseur. Ceci nous mène à classer la définition du stress donnée par Selye dans les définitions individualisantes.

[142] European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER)
[143] L'enquête ESENER menée en 2009 et publiée en 2010.
[144] 79% de la totalité de 36000 répondants (dirigeants et délégués à la santé et à la sécurité) qui ont été interrogés dans 31 pays : l'Union européenne des Vingt sept ainsi que la Croatie, la Turquie, la Suisse et le Norvège.

Le caractère mécaniste de type stimulus-réponse de la théorie développée par Selye trouve rapidement ses limites explicatives, en particulier parce que la dimension psychique de l'individu ni l'évaluation subjective des situations environnementales ne sont pas prise en compte. Pour cette raison, des nouvelles approches sont apparues pour compléter ces insuffisances, parmi lesquelles l'approche transactionnelle et l'approche épidémiologique.

**L'approche transactionnelle :**

L'approche transactionnelle définit le stress comme « *une transaction particulière entre un individu et une situation que l'individu évalue comme difficile à surmonter ou excédant ses ressources au point de mettre son bien être en péril* » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 19). Cette conception du stress se focalise tout particulièrement sur l'importance de l'évaluation subjective de la situation par l'individu et les stratégies de coping[145] qui en découlent (De Keyser & Hansez, 1996).

Dans cette approche ce n'est pas tant la situation qui est importante, mais les ressources, c'est-à-dire les capacités de l'individu à mettre en place des stratégies individuelles ou collectives qui sont à prendre en compte. L'individu devient un être actif, il peut modifier les exigences de la situation en mettant en place des stratégies qui lui permettent de s'adapter à une situation contraignante (Banyasz, 1998). On ne définit plus le stress par le simple fait du stimulus, car la relation qui s'établit entre l'agent stressant et la personne dépend de la vulnérabilité de celui-ci. Selon Banyasz (1998) « *l'approche transactionnelle se focalise essentiellement sur le stress psychologique, cependant une dimension essentielle manque : l'évaluation des conditions de travail qui déterminent l'activité, c'est-à-dire celles qui interviennent dans l'évaluation subjective de la situation. Cette approche s'enrichirait d'une analyse "objective" des conditions de travail et des exigences de travail* » (p. 18).

### Définitions organisationnelles

A travers la revue de la littérature sur les définitions du stress nous avons pu constater que certaines approches qui définissent la notion du stress peuvent être considérées comme des définitions organisationnelles. Ces approches sont respectivement l'approche épidémiologique et l'approche interactionniste (d'autres approches, telles que les approches sociologiques, ergonomiques ou psychodynamiques ne seront pas abordées ici).

**L'approche épidémiologique :**

L'approche épidémiologique est apparue pour compléter les limites de l'approche biologique et qui est une approche plus méthodologique que conceptuelle. En fait, son objectif est d'identifier les agents stresseurs parmi les variables environnementales d'exposition qui augmentent le risque de conséquences nocives pour la santé. Cependant, une telle approche ne prend pas systématiquement en compte les différences interindividuelles (sauf comme facteurs de confusion), ni surtout les différents mécanismes de régulation des individus face aux contraintes de la situation. C'est ce qui a permis l'apparition d'une nouvelle approche du stress, l'approche interactionniste.

**L'approche interactionniste :**

Selon Edey-Gamassou et Moisson (2008) *« l'approche interactionniste du stress suggère que la qualité de l'adéquation entre une personne et son environnement de travail offre une meilleure explication du comportement que les différences individuelles ou contextuelles. Selon cette approche, le stress apparaît en raison de l'interaction entre une personne et un environnement «incompatibles* » (p. 4). Malgré l'apport de l'approche interactionniste dans la prise en compte des conditions de travail en répertoriant les contraintes de la situation, elle ne permet pas d'expliquer la façon dont les individus gèrent et s'adaptent à une situation comprenant des agents de stress. Ce qui incite les chercheurs de creuser de plus en plus sur la thématique pour essayer de contourner ces insuffisances et d'y trouver des solutions.

## 1.2. Un concept de plus en plus exploré en sciences de gestion

Les champs de recherche autour du concept de stress sont de plus en plus explorés en sciences de gestion. En effet, nous pouvons distinguer les approches qualitatives et quantitatives dans le traitement du stress dans les études effectuées sur le sujet. Nous allons évoquer dans ce qui suit les différents modèles qui ont caractérise chaque approche.

[145] Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme étant « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu ». Autrement dit, on parle de coping pour désigner la façon de s'ajuster aux situations difficiles. Ce terme implique, d'une part, l'existence d'un problème réel ou imaginé, et d'autre part, la mise en place d'une réponse pour faire face à cet événement stressant.

## Approches qualitatives du stress

Pour les études empiriques du type qualitatives, nous trouvons essentiellement le modèle des exigences-ressources de Demerouti et la théorie de conservation des ressources de Hobfoll.

**Le modèle des exigences-ressources de Demerouti:**

Le modèle de Demerouti a été conçu à partir de la théorie de conservation des ressources développé par Hobfoll. L'idée de base du modèle qu'il repose sur « *une **conception bidimensionnelle de l'épuisement professionnelle**[146] (fatigue/exhaustion et désengagement /disengagement), dont le développement suit deux processus : (1) un processus de perte d'énergie, déterminé par les exigences professionnelles dont résulte la fatigue; (2) un processus motivationnel qui repose sur la disponibilité des ressources et qui a pour conséquences les attitudes d'implication* ou les sentiments de dévouement*» (Edey-Gamassou , 2014).

Haberey-Knuessi (2011) explique la conception de ce modèle en avançant qu' « *il permet de mettre en évidence qu'une charge de travail importante conduit dans un premier temps à la fatigue et peut, si elle dure, conduire à l'épuisement. En revanche, elle ne conduit pas au désengagement. Celui-ci serait directement lié au manque de ressources et non à la fatigue. Mais lorsque les deux sont présents : charge de travail trop importante et manque de ressources, alors les deux facteurs majeurs du burnout sont présents : épuisement et désengagement. Le risque de burnout devient réel. Les ressources ne sont pas uniquement en lien avec les exigences du travail mais se révèlent avoir une importance intrinsèque. En ce sens, ce modèle confirme tout à fait la théorie de Hobfoll de Conservation des Ressources* » (p. 26).

**La théorie de conservation des ressources de Hobfoll**

La théorie de conservation des ressources a été développée en 1989 par Hobfoll. Il propose, à travers cette théorie, un modèle traitant de manière plus compréhensif et plus claire le stress professionnel tout en se basant sur les ressources. Selon Haberey-Knuessi (2011) la théorie de conservation des ressources postule que « *l'individu est actif pour protéger ses ressources et en acquérir d'autres. Or, toute menace pesant sur ces ressources internes comme externes, entraîne du stress (Hobfoll et al. 2004*) » (p. 25).

Ces ressources se classent en quatre groupes, comme les indiquent Neveu (2012) :

- « ***Les ressources tangibles***. *Il s'agit d'éléments matériels auxquels le salarié attache une importance digne de préservation. Le monde du travail donne de nombreux exemples de ce type d'objets sous la forme d'avantages réels (logement, voiture de fonction, habillement, chèque-repas,..), et symbolique (volume d'une pièce de bureau, situation de l'emplacement de parking…) ;*
- ***Les ressources interpersonnelles***. *Celles-ci sont en rapport avec les conditions, directes, ou indirectes dans lesquelles s'exerce l'activité professionnelle. Ces ressources peuvent ainsi correspondre au soutien du collectif de travail (collègues, hiérarchie) ou à des relations extraprofessionnelles (famille, amis…)*
- ***Les ressources personnelles***. *Sont ici regroupés ces éléments propres à la personne et qui lui confèrent une valeur dont elle ne saurait se départir sans se sentir lésée dans so identité (estime de soi, reconnaissance, personnalité, croyances…) ;*
- ***Les ressources énergétiques***. *Cette catégorie est particulière car elle rassemble des ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources. Il s'agit donc de ressources-relais productrices d'énergie motivationnelle positive. Hobfoll en repère un certain nombre comme la rémunération, le temps, les connaissances, les compétences* » (p. 83)

## 1.2.2. Approches quantitatives

Pour les études quantitatives qui traitent du stress, nous trouvons l'approche épidémiologique qui est une approche plus méthodologique que conceptuelle ainsi que les modèles de karasek (1979 et 1990) et le modèle de Siegrist (1996) qui s'opèrent sur la base des questionnaires. En produisant des résultats quantifiés, l'approche épidémiologique permet de dresser la liste des facteurs de risques. « *De nombreuses listes ont été développées, (…) la plus connue d'entre elle étant l'échelle des événements de vie développée par Holmes et Rahé (1967). D'après ces auteurs, c'est la « quantité de changement » impliquée par un événement survenant dans la vie d'une personne qui confère à celui-ci un rôle pathogène ou non. (…) ces auteurs construisent le calendrier des expériences récentes (the Schedule of Recent Experiences). Il s'agit d'une liste de 43 événements considérés comme potentiellement*

[146] Edey Gamasou souligne que « l'épuisement, à son tour, mène à différentes conséquences négatives, telles que des maladies, des turn-over, de l'absentéisme et une moindre implication organisationnelle » (p.577)

*perturbants, par exemple le décès d'un proche* » (Moisson, 2012). Ces listes ont permis de cibler les actions préventives qui seront a priori pertinentes pour éliminer les facteurs de risques identifiés.

Le modèle demande – latitude de décision de Karasek (1979 et 1990) est un modèle destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour les salariés. Karasek intègre dans son modèle la perception des caractéristiques de la demande psychologique associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (travail excessif, demandes contradictoires, complexité, temps insuffisant pour exécuter le travail, etc) et de la caractéristique individuelle de contrôle perçu détenue par la personne sur cette demande (la possibilité de prise de décision et la possibilité d'utiliser ses compétences au travail). Le modèle proposé par Karasek reste jusqu'à ce jour le modèle le plus utilisé pour expliquer le stress. Cependant, il a été critiqué à cause de son manque de considération de certaines caractéristiques individuelles ou encore extraprofessionnelles psychosociales et sociales (soutien social). Ceci a mené Karasek et Theorell à ajouter en 1990 une troisième dimension : la perception par le travailleur du soutien social au travail. Ce modèle a également été critiqué à cause de la nouvelle dimension introduite au modèle initial : le soutien social qu'en profite le travailleur. Cette critique est justifiée par le non clarté de la source de soutien social si c'est un soutien qui provient du supérieur hiérarchique ou des collègues.

Un autre modèle est utilisé de plus en plus aussi dans les études quantitatives sur le stress, c'est le modèle de « Déséquilibre Effort-Récompenses » (DER) proposé par Siegrist (1996). Pour Siegrist, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour. De ce fait, il distingue deux types d'efforts, comme le montre le modèle, les efforts extrinsèques (contraintes de temps, responsabilité, heures supplémentaires, charges physique, augmentation de la demande, etc) et des efforts intrinsèques ou surinvestissement qui englobent les facettes de la personnalité, le besoin d'approbation, la compétitivité et hostilité latente, l'incapacité à s'éloigner du travail, etc. En contre partie, il y a la récompense ; Siegrist évoque qu'il y a trois types de récompenses que l'individu peut recevoir : la gratification monétaire (primes, salaire, indemnité, etc.), l'estime (respect, estime, soutien, etc.) et le degré de contrôle de son propre statut professionnel (promotion, titularisation, peur de la perte de son poste, etc).

## 1.3. Stress et confiance au travail : un champ peu exploré

Si de nombreuses études se sont intéressées à l'étude séparée des concepts stress et de confiance au travail, elles sont bien plus rares à s'être intéressées à la relation qui existe entre ces deux concepts. Parmi elles, on trouve les recherches qui se sont focalisées sur la relation indirecte unissant les deux concepts à travers l'intégration d'une ou des variable(s) intermédiaire(s). La revue de la littérature organisationnelle ne mentionne pas une relation directe entre confiance et stress au travail. Mais cette relation est plus au moins montrée implicitement à travers d'autres variables tels que le contrat psychologique.

Le concept de contrat psychologique a été introduit pour la première fois par Argyris en 1960. Les recherches sur le concept se sont multipliées depuis l'article fondateur de Rousseau (1989). Comme l'indiquent Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) « *le grand nombre de recherches menées sur le contrat psychologique depuis 1989 a complètement éclipsé les travaux conduits entre 1960 et 1989. En outre la définition du contrat psychologique fournie par Rousseau (1989 ; 1990 ; 1995 ; 2001) est en rupture avec les conceptualisations antérieures et marque un tournant dans la recherche sur le sujet* » (p. 25). Rousseau (1989) définit le contrat psychologique comme la croyance de l'individu en ce qui concerne les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne focale et une autre partie. Un contrat psychologique apparaît lorsque l'une des parties estime qu'une promesse du retour de l'avenir a été faite (par exemple, la rémunération au rendement), une contribution a été donnée (par exemple, une certaine forme d'échange) et donc, l'obligation a été créé pour fournir des avantages sociaux futurs (Rousseau et Robinson, 1994 ; p. 246). La définition de Rousseau (1989) a été largement accepté par les chercheurs mais n'a pas fait l'objet de l'unanimité ni de l'universalité. Herriot et Pemberton (1997) ont mis l'accent sur les obligations des deux parties qui rejoint la perspective relationnelle adoptée par les premiers recherches effectués sur le contrat psychologique tout en gardant l'idée évoquée par Rousseau. Ils définissent le contrat psychologique comme «*les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation* » (p. 45)

Le choix du contrat psychologique comme variable explicative de la relation entre la confiance et le stress n'est pas un choix aléatoire. En fait, il y a plusieurs raisons qui nous ont incitées à faire ce choix. D'une part, la théorie de l'échange social constitue le fondement théorique du contrat psychologique, qui constitue aussi le point commun avec la confiance. D'autre part, il s'est avéré, selon la littérature

abondante, que le contrat psychologique a fait l'objet de plusieurs recherches avec les concepts que nous étudions : la confiance et même le stress. Ces recherches ont montré qu'il y a une relation entre ces concepts et le contrat psychologique surtout du point de vue de l'impact et les conséquences des brèches et violation du contrat psychologique.

# 2. Proposition d'un modèle théorique articulant stress et confiance au travail

## 2.1. La confiance au travail : les niveaux d'analyse

Aryee et *al*., (2002) ont proposé une typologie de la confiance basée sur le partenaire d'échange. Cette typologie, nous semble en fait, qu'elle est plutôt destinée à une classification des partenaires d'échange par niveau. Pour un employé, on peut distinguer entre la confiance qu'il accorde à l'organisation et celle qu'il accorde aux autres membres (à l'égard du supérieur hiérarchique, à l'égard du dirigeant et collègues de travail). Davantage de détails permettant de clarifier cette typologie sont proposés dans ce qui suit.

### La confiance organisationnelle

Benraïss et Meyssonnier (2005) définissent la confiance envers l'entreprise comme étant *«…une croyance dans les qualités que le salarié attribue à son entreprise, et assimilable à un sentiment de sécurité perceptible globalement dans un climat organisationnel* » (p.11-12). Ceci dit, c'est une confiance par laquelle les membres d'un groupe impliqués dans une action collective estiment raisonnable de s'engager (Livet et Reynaud, 1998) dans une relation d'échange avec la même organisation ou une organisation partenaire ou concurrente.

Comme le rappelle Mendez (2001), dans le cadre de la relation salarié-entreprise, l'employé qui coopère et s'engage dans l'action collective de l'organisation, construit avec le temps, la confiance envers son entreprise par un processus de socialisation et d'apprentissage. Lorenz (1996) affirme que le résultat d'apprentissages mutuels contribue à forger la confiance et augmente les chances de réussie d'une coopération[147]. En d'autres termes, cette confiance engendre des comportements positifs et coopératifs.
À l'inverse, un salarié qui n'a pas confiance dans son organisation aura tendance à être sur la défensive, à adopter un comportement qui lui fait encourir le moins de risques possibles. Il surveille ses paroles et ses actes, en se conformant strictement aux règles établies par la direction. Une rigidité, une perte d'originalité et d'initiative en résultent (Argyris, 1962) alors que la confiance peut être un ingrédient majeur pour encourager l'innovation (Nyhan et Marlowe, 1997).

Ce sentiment de confiance entre une organisation et ses salariés présente également d'autres valeurs. Il est décrit dans d'autres travaux comme un facteur important de stabilité à long terme de la relation (Rempel et al., 1985). Il a aussi un impact sur la qualité de résolution des problèmes de groupe et des conflits (Barnes, 1981). De même, la coordination entre les différents acteurs est facilitée (McAllister, 1995). Tous ces avantages induits ont conduit Ouchi (1981) à faire du climat de confiance un des pivots de la théorie Z, productivité et confiance étant indissociables d'après l'auteur. Ainsi, elle peut avoir comme déterminants la réputation, les compétences, les expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations, tels que la taille et la culture (Koenig C. et Van Wijk G., 1992). De même, Mishra et Morrissey (1990) affirment que quatre facteurs de base déterminent la confiance accordée à l'organisation : (1) la communication, (2) l'implication des salariés dans la prise de décision, (3) le partage des informations critiques, et (4) la communauté des perceptions engendrée par la culture organisationnelle (Gilbert et Li-Ping Tang, 1998).

### La confiance interpersonnelle

Au regard de la littérature, la confiance interpersonnelle apparaît comme l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2001). Définie tant par Luhmann (1979), Giddens (1990), Zaheer *et al.* (1998), etc., elle caractérise la volonté d'une personne de dépendre d'actions d'une autre personne sur la perception que de telles actions sont menées bénévolement (Chowdhury, 2005).
Généralement, les partenaires peuvent avoir des positions égales, la relation sera dite symétrique et la confiance qualifiée de horizontale ou avoir des positions différentes (où une d'entre elles a plus de

[147] Benraîss. L et Meyssonnier R (2005) p.10

pouvoir, plus de latitude d'action que l'autre. Dans ce deuxième cas, la relation sera asymétrique et la confiance qualifiée de verticale (Nasr, 2004 : p. 56).

- **La confiance verticale :**

La confiance verticale est une relation hiérarchique entre subordonnés et supérieurs au sein d'une organisation ou d'une société. Selon la revue de la littérature, nous concluons qu'il y a deux points de vue divergents sur la division de l'autorité hiérarchique. En fait, il y a des chercheurs tels que Nyhan et Marlowe (1997), Cook et Wall (1980) qui considèrent que l'autorité hiérarchique ne se subdivise pas en supérieur hiérarchique et dirigeant, elle est une seule entité. D'autres tels que Dirks et Sharlicki (2004), Neveu (2006), Neveu et Campoy (2006) et Amara et Bietry (2008) considèrent que chaque autorité à son propre rôle et ce n'est pas la même confiance qu'a le subordonné envers chaque autorité ; donc il faut distinguer entre les deux autorités. En ce qui nous concerne, nous optons pour le deuxième point de vue : la distinction entre les différents référents.

La distinction entre ces deux référents peut être perçue à travers plusieurs niveaux comme le souligne Neveu (2006):

✓ En termes « d'éloignement » : plus ou moins grand selon que l'on considère la relation avec les dirigeant ou le supérieur

✓ Relation plus ou moins « individualisée »

✓ La taille et le degré de différenciation structurelle et sociale rendent difficile l'obtention d'informations précises sur l'autre partie.

✓ Les interactions répétées nécessaire pour le développement de la confiance « personnalisée » sont plus complexes à établir avec les dirigeants de l'organisation.

✓ La coopération avec les supérieurs hiérarchiques peut être déterminée par des jugements affectifs qui se diversifient selon le degré de la hiérarchie : supérieur directe ou éloigné.

De façon plus générale, Amara et Bietry (2008) évoquent que « *dans le cadre des relations hiérarchiques, la confiance est perçue différemment par les subordonnés et par les managers. Pour les salariés, la confiance est synonyme d'attente d'équité, de reconnaissance, de soutien en cas de problèmes et de respect de la parole donnée par l'organisation* » (p. 3). Autrement dit, cette confiance lui permet de prévoir le comportement futur de ceux-ci comme étant positif et qu'il ya une forte probabilité que les mesures prises par leurs supérieurs hiérarchiques est bénéfique ou au moins ne pas nuire à leur bien-être (Gambetta, 1988). Amara et Bietry (2008) soulignent que « *pour la direction, la confiance est synonyme de loyauté, de fidélité, de respect des engagements et de la réalisation des objectifs* » (p. 3).
La confiance des subordonnées peut être conceptualisée comme une confiance interpersonnelle qui comprend à la fois les dimensions cognitive et affective de la confiance (Costigan et al, 1998). En d'autres termes, « *… la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) sera probablement plus développée lorsque les relations sont plus « proches » et inversement, lorsque les liens de la relation sont plus distendus, la part de la dimension calculée sera vraisemblablement accrue* » (Neveu et Campoy, 2006).

- **La confiance horizontale :**

La confiance horizontale est une relation entre semblables : individus occupant des fonctions similaires au sein d'une même unité de production ou dans des unités différentes. « *En effet, la confiance horizontale est associée à la recherche d'une entente entre des individus appartenant à une même catégorie. Elle est source d'opportunisme collectif car elle favorise le rapprochement des individus ayant le même statut et, à terme, augmente les risques de revendications collectives. Les relations de coopération, voire d'entente au niveau horizontal, engagent des coûts de contrôle pour freiner l'opportunisme* » (Bornarel, 2004 : 9). En d'autres termes, plus nous avons de confiance horizontale plus un système de surveillance plus coûteux est indispensable pour minimiser le risque d'opportunisme.
Costigan et al., (1998) évoquent que la relation horizontale, entre deux co-travailleurs, est plus basée sur l'affect que sur le cognition. Dans tous les cas, comme le notent Jarvenpaa et al,. (1998) « *le niveau de la confiance entre les membres d'une même équipe de travail est souvent considéré comme un déterminant important de la performance de l'équipe »* (Nasr, 2004).
Après une brève définition des deux concepts : la confiance et le stress au travail. Il est important de présenter les études qui ont traité la relation entre ces deux concepts.

## 2.2. L'apport de la notion de contrat psychologique

### La confiance un élément intrinsèque du contrat psychologique

Selon les recherches effectuées sur la relation entre la confiance et le contrat psychologique une relation étroitement reliée entre les deux concepts. Certaines recherches ont traité la confiance comme étant un renforcement du contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Robinson, 1996 ; Pugh et al, 2003 ; Campoy et Neveu, 2005a, 2005b). La confiance a été identifiée comme faisant partie intégrante du contrat psychologique développé d'une croyance que les contributions seront réciproques et qu'il existe une relation lorsque les actions d'un parti sont tenus à l'autre (Rousseau, 1995, p. 95). La confiance a été défini comme les attentes, les propositions, les croyances d'une partie sur la probabilité que les actions des autres à venir seront bénéfiques, favorables, ou du moins pas préjudiciable à ses propres intérêts (Robinson, 1996, p. 576). Campoy et Neveu (2005) soulignent que *« … la confiance du salarié favorise la formation, à ses yeux, d'un contrat psychologique le liant à son employeur, d'une part, et la confiance permet d'articuler les obligations de chaque partie. La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation, au sens large (dirigeants et supérieur immédiat du salarié) ; en retour la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité)* » (p. 100).

Pugh et al., (2003) avancent dans une autre perspective que la relation entre la confiance et le contrat psychologique implique des prévisions ou des attentes concernant le comportement d'autrui. En d'autres termes, ces auteurs soulignent qu'il n'est pas surprenant, donc, que la violation du contrat psychologique peut éroder la confiance entre un employé et son organisation (p. 202). Dans ce sens, Robinson et Rousseau (1994) soulignent que lorsqu'un employeur enfreint une règle de base dans les relations de travail, tels que la bonne foi et de traitement équitable, la confiance diminue (p. 248). Ils ajoutent aussi que des promesses non tenues produisent la colère et érodent la confiance dans la relation et, par conséquent, on s'attend à avoir des répercussions plus importantes que des attentes non satisfaites (p. 247). Ces répercussions peuvent avoir un effet néfaste sur le comportement de l'employé envers son organisation. Shore et Tetrick (1994) soulignent que le salarié réagit à une violation du contrat psychologique « *en diminuant les obligations perçues de son employeur, les siennes à l'égard de son employeur ou en se retirant de la relation* » (p. 105).

Une violation du contrat psychologique peut avoir non seulement un effet sur le degré de confiance de l'employé mais aussi elle peut avoir des répercussions sur sa santé. C'est l'objet du paragraphe suivant.

### Contrat psychologique et stress au travail

Des recherches sur le contrat psychologique et plus précisément traitant les conséquences de la brèche et de la violation du contrat psychologique. Les chercheurs se sont attelés dans cette directive suite à l'augmentation des fréquences de rupture des contrats constatée dans les organisations durant les premières années d'emploi. Citons par exemple les recherches de Rousseau (1995), Robinson (1996), Robinson et Rousseau (1994), Pugh et al (2003), Lester et al (2002), etc.

Avant de voir les conséquences de la brèche et de la violation du contrat psychologique, une distinction entre ces deux concepts est nécessaire. Selon Morrison et Robinson (1997) la brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable. Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) ajoutent que *« ces perceptions peuvent, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète ces réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche »* (p. 88).
Morrison et Robinson (1997) ont identifié les deux causes potentielles de brèche (la renonciation et l'incongruence). La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté. Tandis que l'incongruence se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel interprètent différemment le contrat psychologique. Par exemple, *« un recruteur souligne le caractère généralement rapide des promotions. L'incongruence réside alors dans la divergence des perceptions : la nouvelle recrue considère la promotion rapide comme une promesse alors que le recruteur estime qu'il n'a fait qu'évoquer une caractéristique de l'organisation* » (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 : p.90).

L'incongruence et la renonciation provoquent chez l'employé la perception d'une promesse non tenue de la part de l'employeur. Ceci provoque chez lui le sentiment de doute sur le degré d'application des promesses de la part de l'autre partie. Une comparaison et une évaluation de la manière dont les deux

parties respectent leurs promesses est déclenchée. Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) soulignent que « *si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une « réciprocation », l'employé risque alors de considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Ensuite, sur base d'un processus d'interprétation de la brèche, cette dernière peut donner naissance ou non à un sentiment de violation* » (p. 90)
Le sentiment de brèche et de violation du contrat psychologique et ses perceptions ont des conséquences négatives sur l'organisation, comme la diminution de la performance, le désengagement, l'insatisfaction, augmente l'intention de quitter l'organisation (Gakovic et Tetrick, 2003) et l'augmentation de l'anti-citoyenneté organisationnelle (Kickul et al., 2001).

D'autres études ont avancé que lorsque les obligations liées au contrat psychologique ne sont pas remplies, les employés peuvent éprouver une réduction de la prévisibilité et du contrôle, par conséquent, entraîne un stress pour l'individu (Shore & Tetrick, 1994, Sutton, 1990). De même, une grande partie de la littérature suggère que le changement organisationnel peut précipiter la rupture des contrats psychologiques des individus (Morrison et Robinson, 1997; Turnley et Feldman, 1998) et que le changement organisationnel vécu par l'employé plusieurs fois provoque chez lui une expérience de stress (Howard & Frink, 1996, Shaw, champs, Thacker, & Fisher, 1993; Zeitlin, 1995). Ainsi, la littérature suggère que des obligations non tenues de l'organisation peuvent être liée au stress des employés. Deux façons dont la tension a souvent été examinés dans la littérature sur le stress sont l'épuisement émotionnel et l'insatisfaction au travail (Kahn & Byosiere, 1992; Lee et Ashforth, 1996; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Par conséquent, on peut s'attendre à ce que l'échec de l'organisation à remplir ses obligations envers ses employés serait associé à la tension au travail pour les individus

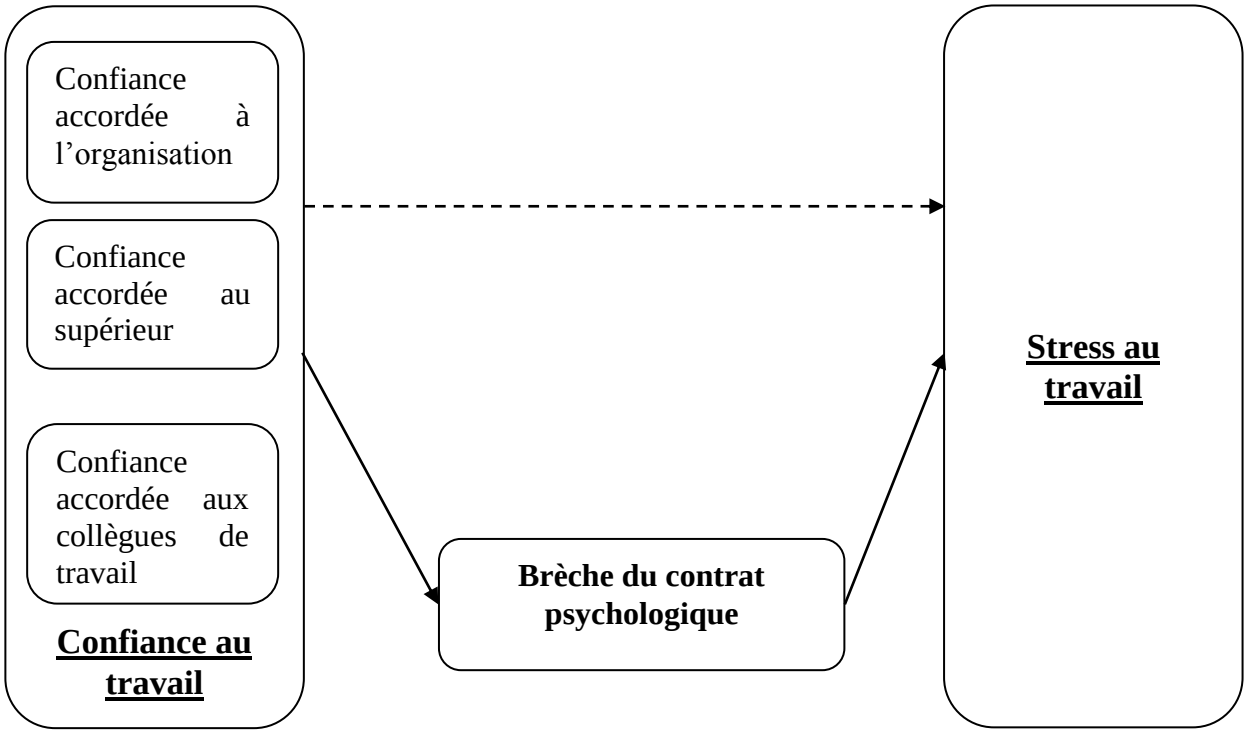
Shore et Tetrick (1994) ont suggéré que les contrats psychologiques peuvent jouer un rôle dans la perception des employés de la prévisibilité et de contrôle. Par conséquent, la violation du contrat psychologique serait associée à une diminution de cette perception aussi bien que l'expérience ultérieure de stress pour les employés (Sutton, 1990). Cela a été confirmé par l'étude de Gakovic et Tetrick (2003). Cette étude a montré que l'échec de l'organisation à remplir ses obligations envers ses membres a été associé à l'épuisement émotionnel accru pour les employés. Donc, le concept de contrat psychologique peut être théoriquement et empiriquement intégré à la littérature sur le stress, ce qui suggère que la relation d'échange de l'emploi joue un rôle dans le stress au travail. (Gakovic et Tetrick, 2003).

Les résultats de cette relation et de celle de la confiance et le contrat psychologique, présenté dans le point ci-dessus, nous sont d'une grande importance pour notre présent travail, puisqu'ils nous permettent de saisir qu'il y a une relation entre la confiance et le stress malgré qu'elle ne soit jusqu'à maintenant prouvée que par l'intermédiaire d'autres variables.
Ceci nous mène à proposer le modèle théorique ainsi que les propositions de recherche que nous développerons dans les paragraphes suivants.

## 2.3. Prémisses d'un modèle théorique et propositions de recherche

### Un futur modèle articulant confiance et stress au travail au prisme du contrat psychologique

A la lumière des résultats d'études empiriques développés tout au long de ce travail, nous pouvons à présent procéder à une schématisation liant la confiance selon ses niveaux d'analyses (confiance accordé à l'organisation, confiance accordée au supérieur hiérarchique et confiance accordée aux collègues de travail) et le stress au travail. En effet, compte tenu des liens théoriques et empiriques que nous avons rappelés, nous pouvons ajouter la brèche du contrat psychologique comme variable « médiatrice » à cette relation. Nous proposons le modèle ci-dessous, modèle qui pourra évoluer au fur et à mesure de notre étude, pour expliquer les liens entre les trois concepts.




Dans le cadre de notre recherche qualitative à venir, nous retiendrons ainsi les trois propositions de recherche suivantes :

P1 : la confiance accordée à l'organisation influence négativement le stress perçu par les salariés

P2 : la confiance accordée au supérieur hiérarchique influence négativement le stress perçu par les salariés

P3 : la confiance accordée aux collègues de travail influence négativement le stress perçu par les salariés

## La méthodologie et les résultats primaires de la recherche

Cette recherche, en l'état actuel, est basée sur des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés auprès de salariés travaillant dans des différents secteurs d'activités : informatique, industriel, comptabilité, communication, enseignement supérieur, commercial, énergies renouvelables, etc. L'intérêt de la diversification de la population visée est d'éviter la limitation des résultats à un domaine bien précis au détriment d'un autre.

La phase de recherche actuelle a ciblé une dizaine de salariés dont les professions sont diverses. Les questions des entretiens ont fait l'objet d'un pré-test auprès d'un nombre de salariés pour garantir la lisibilité et la compréhension des questions (cf. notre grille d'entretien en annexe)

Afin d'analyser les données issues de nos entretiens, nous avons retenu l'analyse de contenu. En effet, comme le note Bardin (1977), cette démarche est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à avoir des indicateurs (quantitatifs ou non) dont le but est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages*» (p. 43). Cette analyse recouvre plusieurs techniques dont les plus courantes sont l'approche lexicale, l'approche thématique et l'approche structurelle (Gavard-Perret et al., 2008 ; Evrard, Pras et Roux, 2009 ; Demazière et Dubar, 1997; Sanséau, 2005 ; Ozcaglar-Toulouse, 2005).

Nous avons opté pour la technique d'analyse de contenu thématique. Le choix de cette approche provient de l'intérêt spécifique qu'elle apporte pour notre analyse. Elle permet de repérer à travers les différents documents étudiés des thèmes récurrents. Ces thèmes peuvent être définis a priori, à partir d'une revue de la littérature ou émerger du terrain (Gavard-Perret et al., 2008). Nous avons procédé à une analyse thématique manuelle basée au départ sur nos concepts de recherche : la confiance, le stress au travail et qui nous a permis de dégager, à travers les entretiens, qu'il y a un élément intrinsèque

dont les interviewer ne réclament pas directement, le contrat psychologique ou plus exactement la violation du contrat psychologique.

Nos propositions de recherche sont en cours de « confrontation au réel empirique » et les résultats ne sont, évidemment, pas encore finalisés. Mais ce que nous pouvons dire, en l'état actuel de nos recherches, c'est que les premiers résultats des entretiens ont relevé qu'il semble exister une relation directe entre la confiance et le stress perçu par les salariés.

**P1 : la confiance accordée à l'organisation influence négativement le stress perçu par les salariés** : cette proposition semble vérifiée (en l'état actuel de nos recherches). Par exemple, un interviewer a mentionné que l'organisation joue un rôle dans le sentiment de stress perçu par les salariés.

« *Pour moi, le principal facteur de stress, c'est le manque d'information c'est-à-dire c'est laisser la personne en doute. S'il y a un problème, on doit le dire s'il y a quelque chose qui va très bien on le dit pareil* ».

**P2 : la confiance accordée au supérieur hiérarchique influence négativement le stress perçu par les salariés** : cette proposition ne semble pas vérifiée pour tous les secteurs d'activité c'est le cas de l'enseignement supérieur (en l'état actuel de nos recherches). Pour les autres secteurs est confirmée à priori. Une vendeuse confirme que le supérieur hiérarchique peut être une source de stress pour les salariés et surtout s'il se comporte de façon à ce qu'un climat de méfiance entre les salariés règne :

« *Avant nous étions solidaire, on s'entraide mais avec le nouveau responsable, il nous a divisé en deux équipes chacun selon la marque de produit à vendre. Ceci pour qu'il puisse avoir le pouvoir sur nous tous.* »

**P3 : la confiance accordée aux collègues de travail influence négativement le stress perçu par les salariés** : cette proposition semble vérifiée (en l'état actuel de nos recherches).
Par exemple, une enseignante a mentionné lors de l'entretien qu'elle a été confrontée à une situation stressante causée par un collègue de travail qui a provoqué une atmosphère inadéquate pour la préparation d'un cours en commun. Un deuxième exemple d'un salarié qui mentionne l'importance des collègues pour surmonter des situations de stress :

*« Je pense que l'un des trucs qui m'a fait tenir pendant ces deux ans et me fait progresser c'est à chaque fois que j'ai un problème j'allais voir des collègues et c'est très radiophonique. »*

Pour compléter les premiers résultats obtenus par les entretiens, nous procéderons à la diffusion d'un questionnaire dont ces concepts feront part de la problématique à soulever.

## Conclusion

La contribution de ce présent article est une contribution purement théorique avec quelques résultats empiriques primaires. En fait, comme nous l'avons vu tout au long de ce texte, il y a des relations entre les concepts étudiés : confiance et stress n'ont pas été étudiés dans la littérature de manière directe. Ce texte vient pour mettre en relief l'importance de ces relations tant pour l'employé que pour l'organisation.
La relation entre confiance et stress au travail n'a été étudiée qu'à travers des variables intermédiaires et qui nécessite un approfondissement théorique ainsi qu'empirique. La relation entre la confiance et stress au travail a été prouvé dans ce présent article par l'intermédiaire de la variable brèche du contrat psychologique. Malgré que cette relation a été prouvée implicitement, elle confirme qu'il y a une relation entre les deux concepts qui nécessite d'être traitée.
L'étude empirique de ces relations va nous permettre de comprendre mieux le comportement des salariés, les causes menant à la détérioration de sa santé et surtout de faire les préventions nécessaires pour ne pas tomber dans la même situation que France télécom-orange.
Dans une perspective d'approfondissement et de confirmation ou d'infirmation de nos propositions de recherche, nous proposons d'une part, le terrain industriel pour l'étude empirique de ces relations, car là le degré de stress et de méfiance sont plus élevé, à notre connaissance. Et d'autre part, nous proposons que cette étude qualitative soit complétée par une analyse quantitative basée sur les méthodes d'équations structurelles.

# Annexe

**Grille d'entretien**

| Partie | N° | Thème de discussion | Formulation des questions | Relances et informations complémentaires |
|---|---|---|---|---|

- Présentation
- Rappel de l'étude et de son contexte : comprendre les conditions de travail.
- Rappel du déroulement de l'entretien : il s'agit d'un entretien semi-directif (4 parties), qui sera enregistré (objectif : ne pas perdre des éléments et justifications scientifiques des faits énoncés) et les réponses seront anonymes.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| I. Fonctions et rôle dans l'organisation | 1 | Journée type | Est-ce que vous pouvez me décrire une journée type ?<br>Pour vous une journée difficile c'est quoi ? | Idéale<br>Stressante/contrariété/surmenage/ etc. |
| | 2 | Fonction et rôle | Pouvez-vous me parler de votre rôle au sein de l'entreprise ? | Quel est votre fonction? votre hiérarchie ? |
| II. Confiance au travail | 3 | Confiance | Qu'évoque pour vous le terme confiance au travail ?<br>Comment décrivez-vous le degré de confiance au travail vis-à-vis de vos collègues et votre supérieur hiérarchique?<br><br>Que représente pour vous le terme contrat psychologique ?<br>Selon vous est ce qu'il y a un rapport entre la confiance et le contrat psychologique ? | Comment caractérisez vous la confiance?<br>Pensez vous que l'équité des relations peut influencer le niveau de confiance ? comment pouvez-vous l'expliquer ?<br>Pouvez-vous me donner des exemples ? |
| | 4 | Sentiment d'injustice | Comment vous pouvez nous expliquer/décrire le sentiment d'injustice ?<br>Avez-vous déjà ressenti un sentiment d'injustice ?<br><br>Est-ce que ces sentiments ont des influences sur vos rapports avec vos collègues ? | Pouvez vous nous en parler plus de cette situation ?<br>Supérieur hiérarchique/ direction/ l'entreprise ? |
| III. Stress | 5 | | Comment vous gérer votre travail ?<br><br>Est-ce que vous arrivez à vous séparer de votre travail en sortant du boulot ? pourquoi ?<br><br>Qu'est ce que le stress pour vous ?<br>Est-ce que vous considérez que les responsabilités que vous avez sont stressantes ?<br>Avez-vous changé de poste en raison de votre santé, au cours de ces derniers mois ?<br>Est-ce que vous recevez de l'aide de vos collègues lorsque vous avez une surcharge de travail ?<br><br>Selon vous est ce qu'il y a une relation entre la rupture du contrat psychologique et le stress ? | Est-ce que vous arrivez à terminer votre travail dans les horaires fixés ? pourquoi ?<br>Quand vous lever le matin, est ce que vous commencez à penser des problèmes du boulot ?<br><br>Arrêt de maladie à cause du stress de travail ? combien de jours ?<br>Souhaitez-vous changer de poste ? Quitter l'entreprise ?pourquoi ?<br>Supérieur hiérarchique/ vous êtes en difficulté dans l'accomplissement d'une tâche ? |
| IV. Propositions | 6 | | Selon vous quelle est la meilleure manière pour instaurer la confiance au travail? pourquoi ?<br>Selon vous comment pouvons-nous protéger l'état de santé du salarié ?<br>Avez-vous des éléments à rajouter ou des points sur lesquels vous souhaiteriez revenir ? | Comment peut-on préconiser le stress au travail, selon vous ? |

# Bibliographie

Amara, MZ et Bietry, F (2008) « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien », actes AGRH, 2008, 16pages.
Argyris C. (1962), "*Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness"*, Homewood Dorsey Press.

Aryee S., Budhwar P.S. & Chen Z X, (2002) « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol23, p267-285.
Bardin, L (1977) « l'analyse de contenu », Presses Universitaires de France, (PUF), 233 p.
Baynasz, L (1998) « Approche psychoergonomique du stress au travail : Modèles conceptuels du stress en psychologie : apports et limites», *les notes scientifiques et techniques de l'INRS* « Stress au travail : diagnostic, évaluation gestion et prévention », décembre 1998, N°173, 35p.
Benraïss, L et Meyssonnier, R (2005) « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise : vers la réconciliation entre l'économique et le social ? », 16e Congrès de l'AGRH -Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005.
Campoy, E (2005). « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique ». Journées de Recherche CEROG/AGRH : Stress, burnout et conflits de rôles. Aix en Provence. France. 2005.
Campoy, E et Neveu, V. (2005) « Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. Revue Française de Gestion. Volume 33. n° 175. 2007. pages 139-154. Hermès. DOI, http://dx.doi.org/10.3166/rfg.175.139-154.
Campoy, E et Neveu, V (2006) « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle ». Revue de Gestion des Ressources Humaines. Volume 62. 2006. pages 21-38. Eska.
Coyle-Shapiro, J., Parzefall, MR. (2005) "Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », In. De Boeck (Ed.) «Comportement organisationnel volume1: Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle », Delobbe et *al.* (2005), 416p
De Keyser, V., & Hansez, I. (1996). « Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: Pistes d'évaluations méthodologiques », *Cahiers de Médecine du Travail*, vol33, N°3, pp133-144.
Edey-Gamassou, C. et Moisson, V. (2008) « Stress, fatigue et soutien social : premiers résultats de deux études menées auprès du personnel soignant », *19ème Congrès de l'AGRH*, Dakar, Sénégal, 2008,14 pages.
Gambetta D. (1988), « Can we trust trust ? », in GAMBETTA D., Trust, making and Breaking Cooperative relations, New York, Basil Blackwell, p.94-107.
Gilbert J.A., Li-Ping-Tang T. (1998), "An examination of organizational trust antecedents", *Public Personnel Management*, vol. 27, n° 3, p. 321-338.
Haberey-Knuessi V. (2011), « Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers », *Recherche en soins infirmiers* 1/2011 (N° 104) , p. 23-29
Lazarus R. et Folkman S., (1984), Stress, Appraisal & Coping, New York, Springer
McAllister, D.J. (1995), "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p 24-59.
Mendez A. (2001), « Les mécanismes de la confiance : le cas d'une banque mutualiste », Revue Française de Gestion, (Septembre – Octobre), p. 18-27.
Morrison, EW et Robinson, S. (1997) "when employees feel Betrayed: A model of How Psychological contract violation Develops",
Nyhan R.C., Marlowe, H.A. (1997), "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation review*, vol. 21, n°5, p.614-635
Ouchi W. G., (1981), *Theory Z*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981
Kahn R.L., & Byosière P.(1992) "Stress in organizations", in Dunette M.D. and Youth L.M. (Eds), "Handbook of industrial and organizational Psychology", 3, pp 571-651. In. Thése de Doctorat « Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise », Delaunois, M., 2001, 114p.
Rempel, J.K., Holmes J.G., Zanna M.P. (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n° 1, p. 95-112.
Roques, O. (1999) « Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail », *thèse de doctorat en Science de Gestion*, université Aix-Marseille, janvier 1999, 464p.

# CONSIDERATION COGNITIVE ET EMOTIONNELLE DE LEVIERS DE GESTION DES EMOTIONS AU TRAVAIL : VERS UN CAPITAL PSYCHOLOGIQUE INHERENT AU CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE DE SERVICE.

***Delphine van HOOREBEKE***
Maître de conférences, HDR
Université de Toulon, GRM - Cirano
vanhoore@univ-tln.fr

Depuis de nombreuses années, les employés en contact sont incités à rendre un service exemplaire à la clientèle et faire montre de savoir être. En cela, les entreprises utilisent de nombreux outils managériaux pour assurer une bonne gestion des émotions par les employés en contact avec la clientèle afin de garantir leur bonne image, leur capital humain et la satisfaction des clients. Dans ce contexte, dans un premier temps l'analyse d'un cas récent permet de décrire certains leviers utilisés de nos jours au sein d'une entreprise bancaire. Dans un second temps, une étude quantitative sur plus de 200 hôtesses de l'air permet d'établir les relations entre certains leviers de gestion et le travail émotionnel, nécessaire à la gestion des bonnes relations clientèles.
Les résultats obtenus par ces deux analyses croisées indiquent que les leviers managériaux mis en place ne sont pas suffisant pour assurer le travail émotionnel attendu influant sur la satisfaction clientèle, ni même à garantir l'image positive de l'entreprise.
La discussion tend à expliquer ces résultats et indiquer, en cela, une méthode pour diagnostiquer le capital psychologique au travail, concept qui, selon Luthan et al. (2007), comprend les ressources psychologiques d'efficacité, d'espoir, d'optimisme et de résilience, fer de lance d'un capital humain produit d'un investissement délibéré (Shultz, 1961).

Les théories et pratiques en management et gestion des ressources humaines apportent de nombreux concepts et compétences prometteurs, tels que la programmation neurolinguistique, le « coaching », le management participatif, la gestion des carrières…, pour un renouveau de l'univers du travail. Parmi ces perspectives, les émotions, pourtant intrinsèques à l'humain depuis son origine, ne faisaient jusqu'alors pas partie du courant principal. « Les émotions ont été développées à l'intérieur de quelque chose issu d'une sous-discipline dans l'étude du travail et des organisations » (Fineman, 2000, p.1). Mais le contexte a évolué. Selon Fineman (2000), l'entreprise est une arène émotionnelle où se confrontent colère, frustrations, anxiété, mais aussi engouement et joies. En cela, « *Les émotions ne sont pas simplement les contributions indirectes de ces processus organisationnels, et bien d'autres ; elles les caractérisent et les informent, à la fois* » (Fineman, 2000, p.1). En cela, la recherche sur les concepts de travail émotionnel et de ses effets sur les salariés a reçu une attention grandissante ses dernières années (Glomb et al., 2004). Dans le même sens, face à une pénurie de main d'œuvre annoncée, à une concurrence drastique, tant en termes de recrutement que de vente de produits et de services, les organisations considèrent de plus en plus les émotions des individus au travail. En cela, elles cherchent à gérer les émotions, notamment, les émotions des personnes en contact avec la clientèle, grâce à des leviers tels que le port de l'uniforme, le script ou manuel. Or, ces différents leviers de gestion et leurs effets ne sont encore trop peu étudiés en gestion.

Notre problématique concerne, donc, les relations entre le travail émotionnel, soit le « management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable » (Hochschild, 1983, p.7), et deux outils ou leviers de soutien à la gestion des émotions individuelle. Notre question de

recherche porte, ainsi, sur les effets perçus de l'uniforme et le manuel ou guide sur le travail émotionnel. Ces leviers de gestion des émotions jouent-ils un rôle de soutien du travail émotionnel ? Pour répondre à cette question, une revue de littérature fait le point sur les différentes pratiques organisationnelles et leur impact sur la gestion des émotions au travail, puis une première étude qualitative analyse un cas d'entreprise bancaire. Puis, une étude quantitative sur plus de 200 hôtesses de l'air et d'accueil permet d'établir des relations entre les leviers et le travail émotionnel choisis, port de l'uniforme, script. L'objectif est de confirmer ou infirmer l'intérêt de l'utilisation de ces leviers au travail pour faciliter le travail émotionnel des employés en contact, en considération du fait que la facilitation du travail émotionnel de ces employés peut satisfaire plusieurs parties prenantes, l'organisation, l'employé et le client.

# 1. Les pratiques organisationnelles

En réalité, dans nombre d'entreprises, les émotions n'ont pas encore leur place au travail parce que la dominance reste à la rationalité (Messine, 1987). Or, Damasio (1994, p.10) établit qu'être rationnel ne signifie pas qu'il faille se couper des émotions. Au contraire, il indique que « l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel ». Son étude fondée sur des cas cliniques démontre que les systèmes neuronaux qui permettent la perception des émotions sont entrelacés avec ceux impliquant la faculté de raisonnement. De façon identique, Ashforth et Humphrey (1995) parlent d'interpénétration des émotions et de la rationalité. Leur démonstration est illustrée par l'application de trois domaines, (1) la motivation, c'est à dire l'engagement réel de l'individu n'est possible qu'à travers une connexion émotionnelle avec le travail, (2) le leadership, où la rationalité est perçue comme manipulation et (3) la dynamique de groupe, où la contagion émotionnelle a un effet cohésif et catalytique des conflits. Ainsi, encore de nos jours, lorsque l'entreprise se préoccupe de l'émotion, c'est pour sa neutralisation, son isolement, sa prescription ou/et sa normalisation (Ashforth et Humphrey, 1995) c'est-à-dire une mise en pratique de ce que l'on pourrait appeler une « rationalité émotionnelle ».

(1) la neutralisation des émotions prévient l'émergence d'émotions par une structuration très stricte des rôles et relations interpersonnelles (Ashforth et Humphrey, 1995). Par exemple, l'homme taylorien est asservi au mouvement de la machine sans le dominer techniquement ni socialement, il est d'abord traversé par l'opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée de son corps et le reste de sa personnalité vivante. Cette taylorisation de l'homme procède d'abord à l'exclusion de la parole, du désir, de l'identité et d'un certain nombre d'autres dimensions. Il « est le rêve d'un rationalisme mécaniste : il fractionne, parcellise, cloisonne, tente de réduire le travail à des tâches élémentaires formalisables, mesurables, chiffrées » (Doray, 1981). Il évite, par là-même, toute expression d'émotion au travail. L'accentuation des obligations du rôle inhibe le développement et l'expression d'un rapport émotif entre les occupants du rôle. Sous un contrôle managérial, l'objectif est une bonne performance du rôle par la non-expression de quelque émotion.

(2) le système d'isolation des émotions exige la non-expression d'émotions inappropriées, sans contraindre l'employé à des comportements particuliers (Ashforth et Humphrey, 1995). Dans ce cadre, si les individus ne sont pas contraints à exprimer des émotions spécifiques dictées, l'évitement des expressions anormales n'en reste pas moins imposé et sanctionné. Il y est, ainsi, malgré un aspect implicite, formellement interdit de dégager des émotions extrêmes, sous peine de punitions (avertissements, etc.) (Ashforth et Humphrey, 1995). Pour exemple, les pratiques de la bureaucratie correspondent à la recherche d'une « sur-conformité » du comportement des employés. Il est, souvent, imputé à ce système une image de manque de flexibilité, d'indifférence aux besoins de l'homme et de conformisme drastique (Kohn, 1973). L'objectif est la prévention de l'expression anormale d'émotions, cela sans contraindre l'employé à des comportements particuliers. Ce moyen de régulation tend à favoriser les expressions inhérentes au rôle tenu par l'individu (Ashforth et Humphrey, 1995).

(3) la prescription d'émotions (Ashforth et Humphrey, 1995) qui s'efforce de contrôler les expressions tant normales qu'anormales des employés repose sur l'adhésion du salarié à des règles de bonne conduite (Aubert et de Gaujelac, 1991). Selon Messine (1987), ce néo-taylorisme correspond à une « dictature soft », ou selon ses termes à une « dicta molle » qui vise plus à l'autocontrôle et au conditionnement qu'au contrôle et à la contrainte, notamment à travers des mécanismes d'incitation destinés à favoriser l'implication (Grimaud et Vandangeon-Derumez, 1999). En effet, lorsque l'expression d'émotions est une composante intrinsèque au rôle tenu, la façon dont sont exprimées les émotions tend à être plus ou moins prescrite (Ashforth et Humphrey, 1995). Ce type de management s'efforce de veiller, par des normes explicites (règlement, script) souvent enseignées, à l'expression 'normale' et à l'évitement de l'expression anormale des employés. Cependant, ce type de contrôle reste paradoxal puisque l'individu doit non seulement suivre des scripts de comportements, apprendre à gérer son stress, mais surtout est « prié de s'épanouir » (Aubert et de Gaujelac, 1991).

(4) la normalisation d'émotion, dont l'objectif est de rationaliser les émotions, intervenues de façon inadéquate. Elle prend la forme d'excuses, de jeu d'humour ou d'expression de regrets de la part de l'employé émetteur. Cette dernière est issue d'une éducation et socialisation dans l'enfance.

Une synthèse permet de constater à quel point l'employé doit effectuer un travail émotionnel pour pouvoir répondre à chacune de ces attentes, voire un extra-rôle comme le précise Grandey et al. (2005) et user de véritables stratégies de régulation des émotions (Dieffendorf et al, 2005, Totterdel et Holman, 2003, Grandey et al, 2000). L'individu au travail doit exprimer ou non certaines émotions, de façon à obtenir la bonne performance du rôle quel que soit son métier et le type d'organisation. Ce travail émotionnel est ainsi clairement imposé. Pour parfaire dans son travail, il est indispensable à l'employé d'exprimer ce qui est attendu. De façon à mieux en contrôler la bonne exécution, l'entreprise établit des moyens de contrôle et de punition s'il venait la nécessité de réprimander pour mauvaise conduite. Ces moyens accentuent, dans le même sens, l'imposition des normes de comportement au travail et l'exécution du travail émotionnel.

L'entreprise, par ses pratiques, aurait-elle, donc, trouver le moyen d'imposer l'expression de l'émotion au travail et le travail émotionnel de l'employé conduisant au ressenti de l'émotion? La réponse positive à cette question semble être remise en cause lorsque l'on s'aperçoit que ces méthodes comportent des paradoxes qui peuvent se révéler perturbateurs de l'obéissance des salariés aux normes. Existe-t-il des leviers qui permettraient de favoriser l'expression d'émotion et surtout cet effort de management des émotions demandé, notamment à des salariés en contact avec la clientèle, dont la tâche induit un contact facial constant avec un public réceptif à leurs émotions (Pugh, 2001).

# 2. La gestion du travail émotionnel

## 1. Le Travail émotionnel

Le travail émotionnel est le management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable (Hochschild, 1989). A cet égard, l'individu est le lieu d'un processus d'acteur. Ce jeu d'acteur s'effectue de deux façons : le jeu en surface (surface acting) qui implique une simulation des émotions non ressenties et le jeu en profondeur (deep acting) qui suppose l'induction, la suppression ou le façonnage des émotions ressenties. Le processus de gestion des émotions au travail montre que, non seulement cette dernière précède le travail émotionnel mais est également issue du disfonctionnement du jeu en profondeur ou d'un jeu en surface, la dissonance émotionnelle 'résiduelle' Ce résidu de dissonance pourrait être, au travers de son cumul, à l'origine de troubles divers, depuis la démotivation, l'intention de départ jusqu'à des troubles psychologiques et physiques (van Hoorebeke, 2008).

Ce processus est dépendant de nombreux facteurs tant individuels qu'organisationnels, néanmoins l'intérêt de cette étude porte sur deux leviers qui pourraient permettre de faciliter ce travail (uniforme et script), notamment pour le personnel qui a pour tâche même de gérer leurs émotions, le personnel en contact.

## 2. Les leviers de gestion du travail émotionnel

### A) L'uniforme ou les codes de l'apparence

« *Le public peut considérer qu'on économise beaucoup de temps et d'énergie en traitant l'acteur en fonction de son seul aspect professionnel, comme s'il était tout ce que son uniforme fait croire qu'il est et rien que cela* » (Goffman, 1973, p.9). L'uniforme est un stimulus qui dévoile le rite auquel l'individu participe sur le moment et indique s'il s'ordonne à une activité sociale officielle, à un travail (Goffman, 1973). Les uniformes affectent les attitudes des employés. Pour confirmer cette affirmation, Nelson et Bowen (2000) proposent plusieurs exemples : «*une serveuse s'est plainte à nous que les directeurs n'ont jamais consulté les employés en contact avec la clientèle quand ils ont sélectionné des uniformes. Elle a décrit comment les manches drapées de son uniforme tombaient dans la nourriture quand elle servait les repas et lavait les assiettes. Quelques heures après s'être changée, son uniforme a été à nouveau taché et sali, provoquant une réaction de son moi conscient. Cette conscience du moi, en retour, a rendu la tâche plus difficile pour elle de se comporter d'une manière amicale avec les invités*». «*Des croupiers de casinos nous ont dit qu'ils se sentent professionnels quand ils portent un smoking, parce qu'ils les mettent dans l'humeur du rôle de croupier.».* Ils en déduisent et démontrent dans leur étude que les uniformes affectent non seulement les attitudes de l'employé (attitudes vis-à-vis du travail, de la performance, satisfaction au travail…), mais aussi leur capacité à servir l'invité. De plus, ils révèlent que le port de l'uniforme a un impact significatif sur tous les employés, et non seulement sur les employés en

contact avec la clientèle. Ainsi, l'uniforme a non seulement des implications psychologiques et comportementales pour le porteur, mais des effets positifs qui vont au-delà du contact avec la clientèle. Lors des contacts, même dans les interactions frustrantes, avec le client, l'uniforme peut aider l'employé à se sentir bien dans son travail. Leur article signifie, de plus, que les uniformes sont une partie intégrante de la stratégie marketing, plus qu'un simple symbole marketing.

### B) Le script ou manuel

Giola et Poole (1984) dépeignent ce mécanisme selon différentes étapes. Dans un premier temps, la description de la composition même du script permet d'en saisir le principe. Les vignettes forment les unités fondamentales, la représentation basique (Wyer et Carlston, 1979). Des séries de scènes (Tomkins, 1978) réunissent les vignettes liées entre elles. De la même façon, les différents types de scripts nous renseignent sur les attentes de l'organisation vis à vis de l'employé. Les scripts dits « faibles » organisent les attentes à propos des comportements des autres ou de soi-même, mais ils ne spécifient pas la succession exacte de ces comportements. Les manuels « forts » décrivent les attentes non seulement pour l'occurrence des événements, mais aussi pour la succession progressive des événements. Ils sont réservés pour des occasions stéréotypiques et rituelles. Les scripts peuvent être acquis grâce à des moyens directs ou indirects. Les acquisitions directes correspondent à des expériences d'interactions avec d'autres personnes, événements ou situations. Les nouveaux entrants dans l'organisation, en particulier, sont activement sollicités pour suivre ce processus, en essayant d'apprendre les comportements appropriés selon telle ou telle situation (Louis, 1980). Les acquisitions indirectes sont propagées par les médias ou la communication, ou encore les conversations avec les autres individus qui communiquent les attentes de comportements appropriés.

En résumé, les manuels et les uniformes sont des structures cognitives qui permettent de connaître et d'exprimer le comportement approprié dans diverses situations répétitives ou stéréotypiques. Leur performance résulte dans le comportement jugé approprié dans toute situation. Cette performance n'est pas toujours exécutée de façon spontanée ou inconsciente. Les individus ont plutôt la capacité de se tenir en retrait et de regarder ce qu'ils font. Le concept de script et d'uniforme opère sur la base d'une métaphore intrinsèque : l'organisation en tant que théâtre (Goffman, 1959).

Au travers de l'ensemble de ces variables, voici les hypothèses postulées : Hypothèse 1a: Le port de l'uniforme favorise significativement le jeu en profondeur issu du travail émotionnel de l'employé au travail Hypothèse 1b : Le port de l'uniforme a significativement moins d'influence sur le jeu en surface que sur le jeu en profondeur. Hypothèse 2a : Le script diminue significativement l'emploi du jeu en surface et par là-même permet d'éviter la dissonance émotionnelle issue du jeu en surface. Hypothèse 2b : Le script favorise significativement le jeu en profondeur issu du travail émotionnel de l'employé au travail.

## 3. Méthodologie

### Etude 1

La première étude repose sur une analyse de données secondaires, en l'état, le guide mis en place par une banque suisse en 2010. Ce guide[148] qui a fait des émules dans la presse mondiale, correspond à lui seul aux deux leviers que nous souhaitons étudier : un manuel et un dresscode. Une analyse textuelle avec le logiciel Nvivo 10 de ce document est réalisée pour tester les liens de nos hypothèses de façon qualitative. Ce guide est un document qui a été distribué à tous les collaborateurs dits PKB, soit en relation avec la clientèle haut de gamme de cette banque. Il est composé de 44 pages, dont 14 pages photographiques des vêtements et sous-vêtements autorisés. Le chercheur n'a pas reçu de réponse de la banque à sa demande d'interviewer les salariés sur ce sujet et leur ressentis. Le guide vestimentaire et de comportement est autorisé en Suisse et peut être soumis, selon le code du travail suisse, à une rémunération s'il est apparenté à un outil de travail.

## 4. Résultats

### Etude 1

L'analyse qualitative du dresscode indique les fréquences d'apparition de certains termes. (tableau 1).

[148] Disponible sur le site : http://rue89.nouvelobs.com/2010/12/13/ubs-a-ses-salaries-portez-des-sous-vetements-couleur-chair-180645 - http://www.letemps.ch/Page/Uuid/b4e246ee-095c-11e0-9fde-91ffa1ed09fd/Le_dresscode_dUBS_épisode_2

Tableau 1 : fréquences de termes sélectionnés

| | |
|---|---|
| dresscode 0,63 % ; | respect, 0,13% ; |
| vêtement 0,53% ; | obligatoire-nécessité 0,13% ; |
| directive 0, 46% ; | recommandations 0,09% ; |
| astuces 0,33 ; | responsable 0 ,09% ; |
| conseils 0,33% ; | contrôler 0,02% ; |
| apparence 0,27% ; | prohibé 0,02%; |
| professionnel 0,23% ; | outils 0,02% |
| clientèle-client 0,20% ; | |

Les termes en liens avec le ressenti du salarié sont au nombre de 4 : bien-être, crispé, se sentir mieux, paix intérieure. Ils sont cités dans 4 phrases sur tout le document (tableau 2).

Tableau 2 : termes liés aux ressentis des salariés

| |
|---|
| Référence 1 - Couverture 0,13% |
| *Ne portez jamais des chaussures trop petites pour vous: il n'y a rien de pire qu'un sourire crispé.* |
| Référence 2 - Couverture 0,15% |
| *essentielle pour plaire aux autres et à soi-même et contribue également de façon déterminante à votre bien-être* |
| Référence 3 - Couverture 0,10% |
| *vous vous sentirez mieux et améliorerez votre per- formance au travail.* |
| Référence 4 - Couverture 0,16% |
| *Pour des raisons esthétiques et d'hygiène, ainsi que pour des questions de bien-être général, nous vous recommandons* |
| *Référence 5 - Couverture 0,12%* |
| *Une apparence impeccable peut procurer une paix intérieure et un sentiment de sécurité.* |

Ajouter aux relations indiquées par Nvivo entre

- Image et Clients, «*Les conseillers **clientèle** sont très souvent les premiers interlocuteurs de nos **clients** et sont **perçus** comme les **représentants** d'UBS* »,
- Normes et Comportements «*Ces **directives** sont destinées à tous les **collaborateurs** PKB et **leur observation** est **obligatoire**.»,* et
- l'inexistence de relation entre ces Normes et le Ressenti des salariés, ces différents chiffres montrent clairement que l'objectif de ce guide est de normer le comportement des salariés en contact et de montrer une image 'professionnelle' de l'établissement 0,02% *« Nous transmettons par ce biais ce que nous entendons concrètement par les notions de vérité, de clarté et de performance: une **gestion respectueuse, responsable et intègre**, une attitude consciencieuse, fiable et constante, ainsi que le respect des normes professionnelles les plus exigeantes.»*., aux yeux des clients 0,20% dans un premier temps, mais aussi des actionnaires 0,02%, même si ce dernier point est soulevé subrepticement.*« Notre activité a essentiellement pour mission d'établir des relations solides avec **nos clients, nos actionnaires** et notre environnement sur la base du respect mutuel.»*

Voyons, à présent, si la perception de salariés en contact avec la clientèle valide une influence de ces leviers de gestion sur le travail émotionnel et le ressenti d'émotions pour établir le contact authentique recherché avec la clientèle.

# Méthodologie

## Etude 2

*Échantillon*

La seconde étude est composée d'un échantillon de 211 individus en contact direct avec la clientèle (majoritairement hôtesses de l'air). Dans ce sens, les individus interrogés occupent un poste qui leur imposer le port de l'uniforme. En cela, notre échantillon est composé de ¬62 hommes et 149 femmes (70,6% de femmes). L''âge s'étend de 18 à 58 ans, avec une moyenne de 26 ans. 88% de l'échantillon ont un niveau d'étude universitaire 1er cycle et 81% ont une ancienneté supérieure à 1 an et inférieure à 3 ans. Le questionnaire a été distribué en direct, en dehors des heures de travail afin de limiter les biais liés à la pression des clients en attente d'être servis et/ou renseignés. Pour cet article, nous nous focalisons sur l'analyse de 2 leviers de gestion des émotions en rapport avec l'étude n°1.

*Mesure des variables*

L'étude considère l'échelle du travail émotionnel testée et validée par Kruml et Geddes (2000) qui lui confère deux dimensions : l'effort émotif et la dissonance émotionnelle. Cette échelle compte 26 items, tel que « Je montre des émotions aux clients qui sont différentes de ce que je ressens », mesuré sur une échelle de Lickert de (1) jamais à (7) toujours. Le port de l'uniforme et le script sont mesurés en tant que variables binaires (présence/absence), à l'instar de la perception de l'individu des caractéristiques des normes de comportements au travail (aspect formel ou informel).

## Résultats

### Etude 2

Les résultats de l'analyse univariée indiquent que 45% des individus interrogés ont l'obligation de porter un uniforme, 59,2% doivent suivre des règles formelles et 83% des règles informelles. Une analyse factorielle a permis de définir les facteurs du travail émotionnel. Deux facteurs en sont tirés, à l'instar des résultats de la factorisation des items par Kruml et Geddes (2000). Un des facteurs porte sur la dissonance émotionnelle et le surface acting (jeu en surface) rassemblés, comprenant 6 items (α = 83,23), le second facteur correspond au deep acting (jeu en profondeur) à 10 items (α = 90,58).
Aucune relation n'est significative que ce soit entre les facteurs établis, malgré leur confirmation des résultats de l'étude source, ou les items et les variables indépendantes. Ce résultat est confirmé par le T-Test qui présente des significativités proches de 1. Selon les tests multivariés, seul l'item "**Commencer à ressentir de la joie si l'on prétend être heureux quand on aide les clients**" est dépendant de la variable '**présence de norme formelle'** (script) (F, 3,464, sig. 0,033, dll, 2).
Nos hypothèses ne sont pas validées, même si les significativités des relations entre l'uniforme, le manuel et le surface acting sont plus proches de 0,1 (respectivement 0,16 et 0,19) que celles des relations entre ces mêmes leviers et le deep acting du travail émotionnel.

## 5. Discussion

Les résultats obtenus par l'analyse quantitative pourraient paraître surprenants. Néanmoins, dans une conception de l'entreprise en tant que scène de théâtre, il est compréhensible que les 'acteurs' simulent leur rôle. Cependant, selon Hochschild (1983) et Grandey (2005), le deep acting peut conduire les individus à ressentir les émotions simulées. C'est ce que montre le résultat obtenu par la relation entre les deux items : "**Commencer à ressentir de la joie si l'on prétend être heureux quand on aide les clients**" et '**présence de norme formelle'.** Selon notre résultat, la façon de paraître peut, effectivement, influencer la façon de ressentir. Malgré cela, le processus de passage du paraître au ressenti n'est pas systématique, comme le montrent nos résultats. En cela, nos résultats croisés avec l'étude qualitative nous donnent une indication précieuse. Le manuel peut être à la fois un indicateur de comportements attendus pour le poste occupé et à la fois un guide de la façon de paraître. Ce guide cherche à mettre en exergue l'aspect 'conseil', 'astuce' pour mieux performer au travail. Il ne prend aucunement en compte le ressenti des salariés, ni même leur opinion sur l'uniforme à porter. Un acteur, selon Stanislavski (1965), doit se mettre dans le rôle qu'il doit jouer. En cela, il a dû accepter de jouer ce rôle et s'en imprégner. A priori, dans le cas étudié et selon les écrits sur le sujet, l'uniforme a été imposé, alors qu'il n'était pas obligatoire les années précédentes. Nous nous retrouvons, donc, dans une prescription d'émotions décrite par Ashford et Humphrey (1995) et critiquée par Watzlavick (1980) sur l'injonction paradoxale, telle que 'soyez spontané'.
Les résultats obtenus par ces deux analyses croisées indiquent, ainsi, que les leviers managériaux mis en place ne sont pas suffisants pour assurer le travail émotionnel attendu influant sur la satisfaction clientèle, ni même à garantir l'image positive de l'entreprise.
Le cas étudié montre que l'entreprise a bénéficié de beaucoup de publicité et d'articles de presse sur sa démarche de 'dresscode'. Néanmoins, à la lecture des articles internationaux, les écrits sont très critiques face au geste posé par l'entreprise, même si elle l'a réalisé en toute légalité. Ce qui a créé ce 'buzz' repose sur un détail du dresscode, le fait d'imposer des sous-vêtements de couleur crème. En effet, ce détail peut être un élément marquant de l'aspect très directif du dresscode, décrit par l'entreprise comme un facteur de meilleure performance. Malgré les efforts de l'entreprise d'indiquer l'aspect recommandation et conseiller du guide, il est significatif que cette variable semble loin d'être suffisante à assurer un contact clientèle authentique, facteur de satisfaction clientèle (Tsai et Huang, 2002).
En cela, pour s'assurer le véritable capital humain à l'investissement délibéré recherché (Shultz, 1961), l'entreprise doit, selon Luthan et al. (2007) et Roche et al., (2014) mesurer son capital psychologique. Ce dernier comprend les ressources psychologiques d'efficacité, d'espoir, d'optimisme et de résilience. Luthans, Youssef, and Avolio (2007) ont établi une échelle de mesure du capital psychologique positif.

Les dimensions du 'PsyCap' incluent la perception d'auto efficacité et de confiance en soi (Bandura, 1997). Cette perception donne une impression de capacité à agir et à modifier son environnement pour être efficace dans une tâche donnée. La deuxième dimension, l'espoir (Snyder et Lopez, 2002) est composée de la volonté d'atteindre un objectif et la 'débrouillardise' qui demande des ressources psychologiques pour trouver des alternatives et des voies diverses pour atteindre cet objectif. La troisième dimension, l'optimisme (Seligman, 1998) incite les individus à internaliser les évènements positifs et à externaliser les événements négatifs. L'externalisation du négatif permet de ne pas envisager qu'il est lié à un facteur purement personnel, mais davantage à des éléments extérieurs. Cette dimension permet à l'individu de rester motivé à tenter la même expérience. Enfin, la dimension résilience représente la réaction positive de l'individu face aux échecs et aux stress expérimentés (Luthans, 2002). Ce capital psychologique, au regard de nos résultats, devrait être mesuré avant même de tenter d'insuffler un comportement adéquat et efficace. Il peut, à l'instar de l'étude de Luthans, Youssef, and Avolio (2007) sur le leadership, permettre de mesurer les liens entre les comportements attendus et le capital psychologique afin de percevoir ce qu'ils insufflent dans le capital psychologique des individus concernés.

## 6. Conclusion

Il est bien évident que cette étude possède des limites quant à la taille de l'échantillon, au choix d'un public spécifique et à la mesure des leviers en tant que variables binaires. Cependant, notre échantillon représente la population du personnel en contact dans le sens où le chiffre de 70% de femmes s'apparente aux statistiques décrivant une relation de service à la clientèle féminisée aux 2/3. Autres critères importants descriptifs de notre échantillon, l'âge moyen de 26 ans, et l'ancienneté inférieure à 3 ans, ces données appuient le jeunisme établi à l'affectation de ces types de postes et pourraient marquer le fort taux de turn-over qui l'accompagne. En cela, cette recherche appuie l'importance d'étudier, en voies futures de recherche, l'influence de ces leviers dans le capital psychologique et sur le capital psychologique. L'objectif est de permettre à l'entreprise de constater les effets des leviers mis en place et, probablement, d'obtenir la relation clientèle authentique recherchée.

## Bibliographie

Ashforth B.E. & R.H. Humphrey (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48, 2, 97-125.
Aubert N. et V. de Gaujelac (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
Bandura A. (1997). *Self-self efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.
Damasio A. 1994 *'Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: G.P.Putnam.
Diefendorf J. M., M. H. Croyle et R. H. Gosserand (2005) The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
Doray (1981), *Le taylorisme, une folie rationnelle ?,* ed. Dunod.
Fineman, S. (2000). *Emotional arena revisited*. In S. Fineman (Ed.), Emotions in
organization: 1-24. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Glomb T.M., J.D. et M. Rotundo (2004) Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials, *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 700–714.
Goffman E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New-York: Doubleday Anchor.
Giola D.A. et P.P. Poole (1984) Scripts in Organizational Behavior, Academy of Management Review, 9 (3) 449-459.
Grandey A.A. M.F. Glenda, A. S. Mattilab, K. J. Jansenc et L. A. Sidemana (2005), Is ''service with a smile'' enough? Authenticity of positive displays during service encounters, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55.
Grandey A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
Grimaud A., Vandangeon-Derumez I. (2004), « Changez de changement », *L'Expansion Management Review*, p 42-51
Hochschild A.R. 1983 *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling,* Los Angeles: University of California Press.
Kohn M.L. (1973), Bureaucratic Man : A Portrait and an Interpretation, in Bureaucracy and the Public, edited by E. Katz and Danet B., Basic Books, Inc, Publishers, 136-156.
Kruml S.M. et D. Geddes (2000) exploring the dimensions of emotional labor, The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 8-49.

Louis M.R. (1980) Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25 226-51.
Luthans, F. Avolio, B. J., Avey, J. B. et Norman, S. M. (2007) *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. Leadership Institute Faculty Publications. Paper 11. http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/11
Luthans F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
Messine P. (1987) *Les Saturniens*, Paris, La découverte.
Nelson K. et J. Bowen (2000) The effect of employee uniforms on employee satisfaction, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2) 86–95.
Pugh S.D. (2001) Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1018-1027.
Roche (2014) The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders, *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489.
Schultz. T. W. (1961) Investment in Human Capital, *The American Economic Review* 51(1) 1-17
Seligman MEP. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
Snyder CR et Lopez S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
Stanislavski C. (1965) La formation de l'acteur, Paris : petite Bibliothèque Payot/ Voyageurs
Tomkins S. (1978) Script Theory: Differential Magnification of Affects. Nebraska Symposium On Motivation 1978. Ed. Richard A. Deinstbier. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 201–236.
Totterdell P. et D. Holman (2003) Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 1, 55–73.
Tsai, W.-C., & Huang, Y.-M. (2002) Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 1001 – 1008.
van Hoorebeke D. (2008) Proposition de mesure de la performance des normes de comportements organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique, *Revue des Sciences de Gestion,* spécial marketing, janvier.
Watzlavick P. (1980) Le Langage du Changement, éléments de communication thérapeutique, Paris : Seuil.
Wyer, R.S. et D.E. Carlston (1979) *Social cognition, inference, and attribution*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

# WORLD LEADING AIRLINE BUSINESS MODEL ANALYSIS THROUGH THE FRAMEWORK OF HRM AND SOCIAL AUDITING

***Marc VALAX***
Magellan - IAE Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3 – France
marc.valax@univ-lyon3.fr ;

***Jérôme RIVE***
Magellan - IAE Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3 – France
jerome.rive@univ-lyon3.fr

## *Summary*

Using a case study approach based on the results of a social auditing, we provide data that reflect how the world leading airline success story was perceived, interpreted and legitimated by those involved especially the human resources. We discuss previous explanations of the contribution and participation of Emirates airline in the European Union from a critical HRM perspective. Emirates Airline communication can be mainly seen as a window smokescreen and the interviewees revealed some sufferings, difficult expatriates' stories about poor job satisfaction despite the strong business model.

## *Key words:*

Expatriates, airline, social auditing, working conditions.

The analysis of basic elements in an audit could highlight how Emirates achieves tangible and superior results through a distinctive organizational culture that focuses on learning and development, fulfilling customers' needs and great hospitality (Deloitte, 2014). Emirates successfully apply marketing and HRM models to successfully attract, select and retain the right candidates within a strong intensive firm.
Emirates airline can be analyzed as a complex knowledge intensive firm within the framework of international new venture (Shrader, Oviatt, McDougall, 2000). The Emirate group is seen by analysts at the same time as well prepared for the world's future challenges in the global aviation industry and very specific in its customer business and HRM model. Not only technologies and innovation are being targeted at Emirates group, human resources are also the key factor to make any success of the group. Across the Group, 7,600 new staff recruited from over 50 countries has been added to the group's talent pool.
Using a case study approach based on the results of interviewees and a social auditing, we want to understand the contribution and participation of Emirates airline HRM in its specific business plan. We provide data that reflect how Emirates success story in the European Union and all over the world was perceived, interpreted, and legitimated by those involved especially the human resources policy oriented towards more a work performance than a job satisfaction even if over 20% of employees have been with the company for 10 years and 5% for over 20 years. Expatriates are the major part of the workforce. They face great opportunities in this part of the world but some problems as well mainly of cultural adjustment. These changes in a person's life entail a requirement to adjust. It could be hard in UAE for some of the expatriates to learn a specific process that enables the individual to be more effective and content in the circumstances of a complex customer business model. We adopt the term adjustment

rather than adaptation, assimilation, or acculturation to describe what is happening to expatriates in the company Emirates (Harrison, Shaffer, & Bhaskar-Shrinivas, 2004).

Researchers on expatriate adjustment lead to the conclusion that cultures more different or distant from the expatriate's culture of origin present bigger challenges and result in greater adjustment difficulties (Black, 1991; Tung, 1998; Stahl & Cerdin, 2004 ; Zhou & Qin, 2009). We try to analyze expatriates cultural adjustment from different perspectives dealing with business model orientation. We had recently the opportunity to collect primary data using semi-structured, in-depth and group interviews of managers and flight attendants.

In a first part, we describe our theoretical framework, the research setting and the scope of our qualitative methodology.

Then, we discuss previous explanations of the contribution of not very efficient managers 'communication style and participation of Emirates airline from a critical HRM perspective.

# 1. The customer business model of Emirates Airline seen as a knowledge intensive firm

Emerging markets such as UAE are playing an increasingly big role in the plans for all types companies (Peng, Wang & Jiang, 2008). Internationalization from emerging countries could be seen as a time based process of specific entrepreneurial behavior. *"After an entrepreneurial actor discovers or enacts an opportunity and interprets the enabling and the motivating forces, then the knowledge-intensity of the opportunity combined with the know-how already available to the entrepreneurial actor, plus the characteristics of the entrepreneur's international network largely determine internationalization speed"* (Oviatt & McDougall, 1994).

Knowledge intensive firms use complex knowledge to design a new product, an improved production method, or more efficient service delivery (Zahra, 2005). This type of firm is likely to have the most accelerated internationalization because it has a unique sustainable advantage that may be in demand in a number of countries. Nowadays, in the airline industry the knowledge intensive firms are more dynamic than ever before, thanks to the increased interconnectivity within the global airline markets in term of external environment as well as internal operations. This surrounding circumstance makes these specific knowledge intensive firms more challenging (Rialp et alii, 2005).

Aviation's role as catalyst for economic growth is clear and this important role depends on strong partnerships across the value chain and with governments. In 2014, strong economic growth in and from emerging markets resulted in an increase of passenger traffic and better aviation connectivity. And despite record aircraft deliveries, asset utilization reached new highs, boosted by consolidation and other improvements to the industry's structure. Regionally, three major actors in the world, Asia-Pacific, North America and European airlines together constitute 83 % of global traffic. While Asia-Pacific airlines continued to deliver the highest margins and largest profit and North American airlines generated the second-largest profits and improved their performance as a result of the efficiencies resulting from consolidation, European airlines' performance was only just broke even due to the continued recession in the Eurozone.

## 1.1. Emirates Airline, a very successful international new venture in the European Union

Emirates airline has been be analyzed as a knowledge intensive firm within the framework of international new venture (Shrader, Oviatt, McDougall, 2000). This airline belongs to the Emirates Group whose service now offers over 80 countries, connecting people, business and opportunities all over the world. In its 55 years of operations, the Group has been successful to maintain a balance between profitability and sustainability, and stayed true to the principles of good business – healthy competition, accountability, and delivering added value. Ready to be agile and imaginative, the group is seen by analysts as well prepared for the world's future challenges in the global aviation industry. Emirates group nowadays provide its services in 142 destinations, connecting people to people, business to business all over the world. The group invested massively in technologies to upgrade its products, services on board as well as on the ground. Not only technologies and innovation is being targeted at Emirates group, personal is also the key factor to make any success of the group. Across the Group, 7,600 new staff recruited from over 50 countries has been added to the group's talent pool.

2014's top 500 ranking includes six airlines and for the third consecutive year Emirates is regarded as the most valuable airline brand worldwide raking for value of the company's reputation, image and intellectual property. The airline finished 234th out of the 500 evaluated global brands (up from last year's 287th spot) with a brand valued at USD 5.48 billion, a 34% increase on Emirates' 2013 valuation. Together with its fleet expansion plans, the airline has big ambitions for the position of its brand aiming to build up from a travel brand to a global lifestyle brand. Emirates' strategically investment is said to be continued throughout 2014-2015 with the cooperation with the local government in airline industry to be able to open any new route. The Emirates airline growths quickly with numerous destinations added each year. For this reason, the strong tie with regional government is needed. The fact that needs to be considered is the both-side advantage when opening up a new destination as this action can result in significant economic and trade benefits for the destination and surrounding areas.
The contribution and participant of Emirates airline in the European Union is clear, having over 350 passenger flights and 35 all-cargo flights to and from the area every week, presenting in 17 of 28 member states: Austria, Belgium, Cyprus, Czech Republic, Denmark, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Spain, Sweden, and the UK. With the new destinations recently added in Belgium and Hungary, the link between Emirates airline and the EU will be much stronger than ever, contributing strongly to the economic benefits and consumer benefits in all European capitals and regional city destinations that it serves like Lyon since recently.
For the specific character of routes, where all connections of Emirates flights go through its hub in Dubai, Emirates airline is not simply serving passengers, but also gives a great help on the trade relationship between the EU and the UAE. The growth of these two areas has been marked rapidly over the past five to ten years. In the data performance of 2012, we could see that the UAE was the EU's largest export market in the Middle East and the 11th largest export market globally.
The contribution is both sides, for the EU as well as the UAE. Providing services to regional cities and to non-traditional points in the EU, Emirates airline brought lots of advantages to the local area, included new commercial opportunities for EU exporter and for inbound tourism. Emirates airline is a long courier airline, meaning that the presence of Emirates can bring international tourists to the area.
Another clear contribution of Emirates airline to the European economic is its trade relationship with European aerospace suppliers for its huge orders of Airbus A380. Being one of the biggest purchasers of Airbus A380 with 90 orders and one of the largest customers of the A350 aircraft, the cooperation between Emirates airline and EU attracts great business growth of the EU, research and development as well as employment. The A380 Emirates contract alone supports many tens of thousands of direct jobs in countries such as the UK, France, and Germany and across several EU Member States. Outside of the EU, in its hub – Dubai and its network-wide, more than 9,600 EU nationals are employed by the Emirates Group.

## 1.2. Emirates through the framework for a very complex business model

The Business Model concept has been developing since the end of the 1990s to explain to investors how they will generate revenues (Eisenmann, 2002). The Emirates Business Model is an operational tool expressing the business logic of its specific organization seen as a convention between partners concerning the generation and sharing of value among stakeholders.
It spells out how a company organizes itself to make money. Rather than traditional competitive advantage, the BM approach stresses the revenue-generation process and its consequences on profit. As such, BM approach encompasses operational elements whereas traditionally strategic management and operations are distinguished or opposed. This integrative approach gives a crucial role to the implementation of and congruence between elements in the work performance of an organization.
Customers themselves are the main actor concerned by the Emirates Business Model. Air Hostess and Stewards, client managers come first, as they are in direct contact with customers. In Emirates Business plan , the customers could be seen as a "partial employee".
Besides its employees, the firm is another actor affected by customer participation, and may rely on customers to build new experiences of consumption. At the organizational level of Emirates Airline, involving the customer in the different steps of the development, production, and delivery of a product influences coordination
The contribution of the Emirates' customer takes different forms, from merely communicating information to the firm so that it can offer a product that matches customers' expectations, to making efforts that will enable the customer to get the product three different kinds of inputs which the customer provides Emirates: mental, physical and emotional. Human resources awareness of these three kinds of inputs allows us to understand the specific process of cultural adjustment.

## 1.3. International human resources' awareness and cultural adjustment

The Emirates human resources have to become aware then learn and finally know how and when to adopt and display the behavior demanded to participate in a production process with perceived role clarity. It is part of the knowledge that enables the HR to know and understand what they have to do. Perceived role clarity is dependent on four major factors peculiar to the HR. The first one is the HR's own experience with Emirates Airline. Based on previous experiences with this specific firm, the HR are able to develop a set of behaviors that are appropriate for the situation and will increase the probability of goal attainment. Hence, role clarity is dynamic by nature, since HR progressively learn and redefine their role as they gain experience in an international assignment such as living in Dubai and working a multi-cultural, multi-lingual team. .

Black, Mendenhall and Oddou put forth a model of the dimensions and determinants of adjustment to international assignments (Black et al., 1991). According to the model, it is proposed that cultural novelty will be negatively associated with degree of international adjustment, especially with that of interaction and general adjustment. Researchers could show the two dimensions of adjustment: general and work adjustment. Others added the adjustment to interactions with host nationals which separated interactions with host nationals from other aspects of the general environment such as transportation and climate. As early as 1991, Black, Mendenhall and Oddou proposed a comprehensive model of determinants of adjustment to international assignments (Black et al., 1991). This model was subsequently expanded and tested by Shaffer, Harrison and Gilley who additionally examined two individual factors and three positional factors as moderators of adjustment determinants. The model of determinants of expatriate adjustment proposed by Mendenhall and Oddou (1991) and expanded by Shaffer, Harrison and Gilley (1999) can be summarized as follows: Individual Factors (achievement and social self-efficacy, relational and perceptual skills, previous assignments and language fluency), Job Factors (role clarity, role discretion, role conflict and role novelty), Organizational Factors (organizational cultural novelty, social support and logistical support), Positional Factors (hierarchical level, functional area and assignment vector), Culture novelty and family Factors (Culture novelty refers to the perceived distance between host and parent country cultures, and has been found to hinder non-work adjustment). Although this model (Black) has advanced our understanding considerably, several authors have pointed out shortcomings (Harrison et al., 2004). One shortcoming is that it measures adjustment on a one-dimensional scale from unadjusted to adjusted. In fact, however, adjustment has multiple dimensions of behaviors, cognitions, and emotions as well as a personal component and one shared with family, work colleagues, and other contacts. Subjectively, expatriates may regard themselves as adjusted if they experienced a satisfactory level of effectiveness in their new environment (behavior) and if they are sufficiently clear about the various aspects of the new culture (cognitions) and neither over-stressed nor experience a preponderance of negative emotions especially when they face non ethics practices. The levels of behavioral effectiveness, knowledge of the host culture, and degree of emotional well-being expected naturally vary among observers and among expatriates themselves. The expatriate may have to assimilate the new culture, integrate home and host cultures, or exist in the environmental bubble of an expatriate community.

Expatriate job satisfaction could be an evaluative judgment about the degree of pleasure a foreign employee in Emirates Airline that derives from their job with affective and cognitive components. The relationship between job satisfaction and job performance has fascinated researchers for decades and several theoretical explanations have been posited to explain as what leads to and we will consider the aspect on cultural adjustment. Emirates airline's performance may be accelerated by positively adjusting the levels of expatriates' satisfaction factors such as teamwork, autonomy and working conditions, which are predictors of organizational performance.

# 2 Research setting and qualitative data

Owing to the exploratory nature of our study on Emirates specific HRM policy, we relied on qualitative cases research (Yin, 1994) and planned to be oriented on a quantitative research as far as we get the authorizations from the local authorities in Dubai. We selected a qualitative methodology that could go beyond the surface of the management rhetoric (Alvesson & Sandberg, 2011). We focus on "standard" expatriates and not virtual or off-shore expatriates to prevent the discussion from becoming too diffuse. In order to do that, we first constructed an initial diagnosis based on interviews with twenty five actual expatriate managers and flight attendants, either individually or in small groups. This diagnosis generated a broad description of the customer business model and expatriate assignment based on semi-structured interviews and observations in Dubai and in Lyon, Geneva and Barcelona. Then, we identified and interviewed ten managers and local middle managers to gain a better understanding of the above-

mentioned issues in customer business model and cultural adjustment. For our research purposes, the cases study method proved to be appropriate for exploring the characteristics of Emirates business model and cultural adjustment. We used a field study to understand the multi-dimensionality of Emirates Customer business model and cultural adjustment, the relationships between top managers and middle managers, and its antecedents and outcomes.
Verbatim reports, age ranges, management levels, organizational tenure, way of thinking customer relationships and cultural adjustment have been essential in defining our sample. We obtained interviews with some difficulty in overbooked agendas and took into account the need to find fully comprehensible English-speakers. We also searched articles, exclusive in-depth interview (International specialists), public databases and company websites for additional information to collaborate, triangulate and validate interviews results. For all interviews, we tried to review our notes for accuracy immediately after the interviews and before transcription. Trustworthiness in interpretative research was ensured by using four criteria: credibility, transferability, dependability and confirmability. We had the opportunity to collect primary data using semi-structured, in-depth and group interviews of top managers, middle managers and flight attendants. The results of the diagnosis generated a broad description of the ethics management and cultural differences during expatriate assignments. The expatriate assignment is an expatriate's opportunity to build career capital and a company's opportunity to generate social and intellectual capital.

# 3. Results: Case analysis in the specific context of social auditing

Based on the detailed results of this observatory research, the major findings can be summarized in the following: Perception of respondents differ most greatly in climate and general socio-cultural adjustment, and then business model conditions. They consider marketing and human resources orientation differ most from those in UAE.

## 3.1. The large range of benefits for all expatriates but still difficulties

With HR as one of the Group's core values, Emirates Airline offers a range of excellent brand image and many benefits to assist permanent employees who are recruited globally to live in Dubai.

> *"Emirates Airline is known as a good company which gives the best job satisfaction and good work performance. In this company, the boss or a manager always treat employees as their family members. They know which of one of the employee is stressed or have problems in working and find good ways to share and solve it. The managers always try to find the best working conditions to motivate employees. Emirates Airline has a free canteen, free gym and hospital for employees if they need such a solution. In this company the employees try to dedicate their best to the company. According to a latest survey in 2014, Emirates Airline is one of the ten companies where people want to work and dedicate mostly. The company will build a nice image and get beliefs also great value in market. The employee will get a perfect working environment and a good place to develop and dedicate… but The Emirates Airline managers need to learn how to listen the other because nobody is the best. The managers need to care more about the desires of their staffs and try to improve the everyday life of the staff especially in Dubai where to live there is so hard to adapt and it is genuine challenge".* **Alvaro (Male flight attendant from Barcelona, 24 years old, joined Emirates in January 2015).**

Its Remuneration Policy focuses on developing compensation and benefits policies through detailed research and analysis. The main focus is to ensure that the Emirates Group remains competitive within the market it operates in, to ensure Emirates Airline attract and retain the right talent. The summary below highlights the key elements of the Emirates Group total reward package for expatriates based in Dubai made by the interview of a Top manager in Dubai.

> *"We want to take our people further and more concerned than in any other airline. The following benefits are applicable to all our Staff. First we have settled a competitive tax free basic salary. It means that the fixed monthly cash payment related to the position and based on the knowledge and competencies they bring to the role. So all the salaries are benchmarked and are reviewed on a regular basis to ensure they remain competitive. We provide as well accommodation, transport allowance. I would like to point as well that in accordance with UAE Labor Law, on leaving the company employees will be provided with an end of service (gratuity) payment calculated as 21 days basic salary per annum for the first 5 years of service and then 30 days basic salary per annum for each year of service beyond 5 years of service…The concessional*

> *travel is very specific. Please note that a range of ticket options are available for staff and their eligible dependents on Emirates Airline's routes which now encompass over 100 destinations. Some elements of concessionary travel are available immediately upon joining. That's great I think… I want to tell you that by virtue of being an Emirates Group employee you can avail of attractive discounts at over 100 dining, retail, hotel and leisure outlets in Dubai and the UAE. They can also upgrade to the Emirates Platinum Card and avail over 300 additional discounts and benefits and club memberships.* **(Verbatim Bilal, HRM Department, Compensation top manager in Dubai, September 2014)**

Despite all these benefits, our results from the analysis of cultural distance for the respondents show some drawbacks. The expatriate working in Emirates airline show problems of adaptability in general adjustment and interaction adjustment, but not in fast business model results. We checked five different variables (work adjustment, role clarity, role conflict, relational and perceptual skills). These five different variables are processed in Alceste textual analysis program in order to make connection whether there is any significant relationship between business model orientation and the five facets of general and interaction adjustments. It can be well observed that all interaction and general adjustment variables are significantly connected to difficulties of adaptability for expatriates in Dubai.

> *"In Emirates Airline, they do not care about their expatriates in Dubai. They ordered their workers to work 12 hours a day and 7 days a week. After that, they let them use some serious machine without anything to protect them while producing". Moreover, sometimes flight attendants and technical people speak different languages. They do not agree about the way to work from each other. So what should we do? May be we have to improve environment of work, give the workers right reward right person. And treat workers equally. So that, flight attendants will have more job satisfaction and better work performance. Moreover, we could train them, help them to have more skills to work".* **Verbatim Catherine (31 – female – Senior sales executive in Lyon - Emirates Airline)**.

## 3.2. Contrasting views on job satisfaction

In the context of evaluating Emirates Airline environment for work, there is an increasing number of contrasting ways in which expatriates interviewees show how they feel badly treated by managers at work. Inquiring into how expatriates' psychological processes adapt to and are affected by a difficult environmental condition at work, we have another proof that job satisfaction faced more frustration than empowerment. Efforts to determine systematic links between expatriates verbatim and qualitative instrument measurement of bad environmental conditions have been limited to some of them.

> *"Avoid corruption and create a fair environment, try to make the culture barrier disappear in the work environment…About performance at work, the managers always need to know how to encourage flight attendants by thinking for themselves about the requirements of the jobs. But in Emirates, not many managers can do that because almost of people they just want to think and to make a lot of benefits for themselves but not for the others. The managers in Emirates don't know how to listen the others almost all of them just want to talk but do not want to receive the advices or suggestions from the people who have a lower position in the company and they always think they are right".* **Verbatim Sabrina, Flight attendant (female- 28- January 2015)**

Questioning of flight attendants has examined either general expatriates'satisfaction. While this may work for diagnosing dis-comfort and dissatisfaction in Emirates Airline with a view to solving teamwork, autonomy and working conditions' problems, it has added little to our understanding of how these expatriates perceive their workspace and the effects of their bad managers' relationships and self-image on these perceptions. The audit conducted in Emirates Airline was designed with a view to evaluating the impact of perceived organizational support, job satisfaction and work performance of expatriates. Results show that badly perceived organizational support impact job satisfaction and work performance. Consistent with social exchange theory, expatriates engage in cultural adjustment as a form of reciprocity based on organizational treatment. The mechanism underlying the reciprocity of job satisfaction and work performance behaviors may be emotions. Frequent social exchanges may lead to positive emotions, fosters cohesion and generate specific behaviors.

> *"About job satisfaction many staffs in Emirates Airline always say that they do not like their work. So, why they do not like? It is a very hard question for the managers. First of all, the work environment in Emirates Airline is usually unfair. Many staffs come from different countries and*

> *they have different cultures. In Emirates Airline, the fact is that always they have a conflict between the culture in Europe and in Arabic countries because they think that these staffs are not reliable. People always care about where people come from and they use like a survey ruler to assess the others. So it always has an impact in Emirates Airline".* **Verbatim Michael, 44, swiss middle manager in Geneva**

Given the first empirical relationship between bad cultural adjustment and job dissatisfaction, these bad feelings may have directly contributed to employee feelings of job dissatisfaction through the non-delivery of knowledge and skills that may have enabled the employee to feel less pressure and stress in their job. The dissatisfaction resulting from a non a cultural adjustment can be explained by thither elements that overlap areas of job satisfaction. When the employee experiences a discrepancy between what was promised and what was received, in relation to any facet that influences job satisfaction, it will result in a lowering of job satisfaction - whether or not the employee has an accurate or misguided perception of the mistrust. Other salient areas of bad cultural adjustment occurred in the area of the organizations' misrepresentation of the Emirates Arlines employee's involvement in the management of change, and misrepresentation of the expertise, workstyle or reputation of the employees and the Emirates Airline itself. We can suggest it that there is a misrepresentation of information that can contribute to disagreement on organizational employee policies between personal and organizational values. The Emirate Airline employee's commitment attitudes are strongly influenced by bad perceptions of interactional justice within the workplace.

> *"Six months ago Emirates Airline Human Resources managers conducted a survey on employees' satisfaction. There were no news on this survey results until now. In the meantime, few HR managers were fired immediately after conducting this survey, and Emirates Airline didn't make it to be on the list of the best companies to work for neither in UAE nor in the world. There were some hints that this survey and its potentially positive results were intended to put Emirates Airline on the list of 50 companies best to work for, but nothing happened except mentioned HR services terminations. Survey results are finally published after six months. Maybe we have to thank to journalists who were tirelessly asking both me and Emirates officials questions about this survey. …Real survey results are, probably, so devastating and bad that it would be an ultimate embarrassment for EK to publish them."*
> **(Nicolas, former commercial director of South France posted on his blog Emirates Illuminatti)**

This former commercial Director perceived an outcome as unfair and felt disappointment, frustration, distress, anger, resentment, hostility, betrayal or mistrust towards the Emirates Airline. These feelings were likely to lead this commercial director to engaging in exit and resistance behaviors. In terms of the relationship cultural adjustment, job satisfaction and organizational commitment, our first results before the quantitative analysis indicate that the experience of bad management creates a sense of job dissatisfaction, and it is this sense of dissatisfaction which, in turn, leads to a lowering of employee commitment.

> ***"****I think that Emirates is very specific…during recruitment interviews, HRM personnel should clearly and honestly communicate the responsibilities and expectations of the employee, as well as those the airline will give in exchange.As the hope of an excellent career begins its formation during the hiring process, it is important that Emirates does not "over-sell" the job, it will create unrealistic expectations that does result in dissatisfaction and a very low commitment after few months".*
> **(Verbatim Pierre-Jean, Airport service Manager in Geneva)**

Ambiguously worded passages in human resource manuals and policy documents may widen the interpretation of obligations and entitlements, creating greater potential for misunderstanding and perceived bad cultural adjustment in Emirates Airline. Realistic job previews that could contain a detailed description of relevant job aspects, including negative as well as positive features, will contribute to the formation of a better cultural adjustment and reduce turnover.

> *"Emirates management fired a good friend of mine today out of blue for something she did at the end of last year. Namely, she commented my article on Truth About Emirates Airline Management Facebook page. My friend wasn't given a notice period or warning. She was just fired for writing a comment on my article so many months ago. She didn't lie about it. She was*

> *honest and straight until the end. Emirates managers do not care about honesty. They don't care about their staff. They left my friend on the street with debts and no money for a rent. This particular friend of mine supported me all the way through my fight. She was always open in her support, always wanting Emirates to become a better place for all. This is why she was brave enough to ask right questions at the Open forum for ground staff and to speak clearly and loudly about inhumane conditions in Emirates Airline. I guess managers never forgave her that and just waited for a "right moment" to terminate her service. But nobody would expect that they will do it in such a cruel way, suddenly and without giving her a chance to prepare herself. They just took away her whole life in Dubai from her in five short minutes".*
> **(Nicolas, former commercial director of South France posted on his blog Emirates Illuminatti)**

It seems that some of Emirates Airlines' rules, policies and procedures are not really based on the foundation of interactional justice. Some perceived inequity by employees in the distribution of rewards, any perceived injustice in decision making processes, or any perception that one has been treated with disrespect or in an undignified manner, may lead to unmet expectations becoming a bad adjustment feeling. Some interviewees interpreted these bad cultural adjustments in terms they did not received adequate justification for these HR events of firing people.

> *"I joined Emirates when I was 21 and I had little on my pockets but was full of dreams and determination. Not even 1 year in the company I started to feel down. The things that annoyed me a little in the beginning started to add up quickly and became major issues. I also soon found out that an abnormal number of the staff is severely depressed and/or alcoholic. With the lifestyle provided by the poor work conditions in this airline it is really not surprising. I started to feel empty and sad the whole time and tired, really tired. I was oversleeping and overeating and my whole body system was going downhill and I didn't feel like getting out of bed. I was in a sleeping-and-going-to-work cycle, I spent almost my entire spare time sleeping and sometimes I even took sleeping tablet merely cut I didn't see the point in staying up. I went to see a doctor at EK clinic and he immediately recognized that I was depressed and suggested me to see a shrink. I was prescribed antidepressants which takes you out of the roster for a while – long enough to break any changes of an upgrade because you acquire too many sick days…They force me to resign from one day to another one. The HR assistant drove me with her own car without taking any money from me all the way to Dubai and back, she accompanied me to the doctor and she offered me therapy sessions with her which definitely have helped. If I haven't come across her and Doctor A I honestly don't think I would have managed to overcome Emirates trying to force me to resign…There is much about depression that goes unmentioned in this company."*
> **Verbatim Samia, former Flight attendant (female- 27- January 2015)**

It seems that the company not always ensured that performance reviews are conducted on a regular and ethical basis. Performance reviews are important as they offer an opportunity for the employee to receive accurate feedback on their performance and may help dispel any false beliefs, of either party, that they have fulfilled their part of the cultural adjustment. The bad performance of the HR department in some actions especially in forcing to resign do not offer an opportunity for the organization and employee to review and agree upon future opportunities for responsibility and challenge, and any prospective involvement in the management of change. Emirates airline have to ensure much more on some ways that employees have the opportunity for on-going training and development on generic skills. The provision of training and development clearly send a message to employees that the organization cares about them and supports them. Some unmet promises in this area does reduce management credibility and lower the trust that the employee has in the organization. This, in turn, does increase the vigilance of the employee in monitoring how well the organization has fulfilled its obligations and promises in other areas.

## Conclusion

In order to support this dynamic knowledge-based firm, a continued investment in businesses, research and HR development is needed. Emirates airline is an important support of this process if managers are well trained as well t boost job satisfaction and work performance in an open communication system. In conclusion, we could say that despite the commercial success Emirates Airline face actually that human resource strategies, policies and procedures are reflective of bad interactional justice between employees

and managers. This is to say that manly the company does not communicate openly with employees, in order to minimize misunderstandings that may result in perceived bad cultural adjustment. These principles of workplace justice and effective communication have to become embedded in the organization's culture and be reflected throughout all human resource activities. The strengths of the Emirates Group brands and the company's track record of performance still attracted over 430.000 applications across all divisions with a specific multi-cultural, multi-lingual and global team. At the same time, the company goes everyday more on an Emiratisation program of the team that could add more misunderstanding for expatriates and in some ways a lower level of cultural adjustment. Or the Emiratisation process will boost the job satisfaction and work performance of some of the local ones despite, the other ones especially the expatriates will have to adapt to this new business model. *"At the Emirates Group, our aim is to build, invest and contribute to the development of this nation through its people. I look forward to see United Arab Emirates Nationals occupying senior positions within the Group, and ensuring both the company and the country is well-positioned for any future challenges. We've spent years developing and establishing a dedicated National Recruitment strategy that would give us a new structured framework"* said his Highness Sheikh Ahmed Bin Saeed Al Maktoum, Chairman and Chief Executive, Emirates Airline and Group quoted in Emirates HRM Website, 2015.

## References

Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991) "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives", Academy of Management Review, n°16, 291-317.

Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001) "Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments?" Human Resource Planning, vol.14, n°1, p.27–35.

Emirates Illuminati – a website of a group of Emirates employees – organized resistance against managerial oppression, who are not to be mistaken for a Union, since unions are forbidden in UAE. This website is blocked in UAE.

Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). "Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences", Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 23, p.199–247.

Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003) "Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review", Applied Psychology, vol. 52, n°2, p.213–236.

Igalens, J. et Peretti, J-M. (2011) Audit social, Ed Eyrolles, Paris

Knight, G., Cavusgil, S.T. (2004), « Innovation, organizational capabilities and the born global firm », Journal of International Business Studies, vol. 35, n° 2, pp. 124-141.

Mayrhofer, U. (2014) Les grands auteurs en management international, Ed EMS Paris.

Oviatt, B., McDougall, P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », Journal of International Business Studies, vol. 25, n° 1, pp. 45-61.

Peng, M.W., Wang, D., Jiang, Y.(2008) "An institutional-based view of international business strategy: a focus on emerging economies", Journal of International Business Studies, vol.39, p.920- 936.

Peretti, JM. (2012) L'encyclopédie des diversités, EMS, Paris.

Shrader, R., Oviatt, B., McDougall (2000), « How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century », Academy of Management Journal, vol. 43, n° 6, pp. 1227-1247.

# PEUT-ON MANAGER UN CHANGEMENT TOUT EN LE SUBISSANT ? LES ENSEIGNEMENTS D'UN AUDIT SOCIAL SUR LES MANAGERS DE PROXIMITE.

***Jérémy VIGNAL***
ATER
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 7317),
Université de la Méditerranée
jeremy.vignal@univ-amu.fr

***Ewan OIRY***
Professeur
ESG-UQAM
oiry.ewan@uqam.ca

***Résumé***

Quels sont les comportements des managers de proximité dans un processus de changement ? Notre texte montre que les comportements des managers de proximité sont très peu présents dans la littérature sur le management du changement. Ils y occupent pourtant un rôle très particulier ; ils vivent le changement en même temps qu'ils doivent y faire adhérer leur équipe. Notre texte propose des éléments conceptuels pour analyser ce rôle complexe en détail. Un audit social réalisé dans une entreprise qui produit des équipements médicaux nous permet de donner un exemple concret de ces rôles en tension. Ces résultats permettent finalement de proposer des pistes de discussion avec la littérature existante.

## Introduction

Les managers de proximité qui vivent parfois durement un changement doivent pourtant le défendre devant leur équipe. Comment gèrent-ils cette situation ?

En analysant la littérature sur le management du changement, ce texte montre qu'elle a privilégié trois dimensions : quels sont les bons outils pour manager un changement ? (Hughes, 2007) Quel doit être le rôle du dirigeant de l'entreprise (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004) ? Comment les salariés de centre opérationnel vivent-ils ce changement (Courpasson, 2000) ? Ces trois axes de recherche constituent des apports particulièrement majeurs dans cette réflexion.

Toutefois, ce texte souligne que les managers de proximité ont, pour le moment, été peu présents dans cette réflexion. Ils sont pourtant généralement considérés comme des acteurs clés pour la réussite du changement et ils occupent un positionnement très singulier : ils vivent eux-mêmes le changement mais doivent aussi y faire adhérer leur équipe. En utilisant les concepts de dissonance cognitive et de soutien organisationnel, ce texte propose d'engager une analyse fine du comportement des managers de proximité dans le management du changement.

Fort de 24 entretiens, un audit social réalisé dans une entreprise qui fabrique des équipements médicaux et qui vient de mettre en place le *lean management* nous permet d'analyser le vécu des managers de proximité dans un processus de changement et de décrire les comportements qu'ils y développent. Ces résultats nous permettent finalement d'identifier des pistes de discussion avec la littérature existante.

# 1. Outils, leader et victimes : les trois figures de la littérature sur le management du changement

La littérature sur le management du changement est particulièrement riche. L'analyse de cette littérature montre qu'à partir du constat commun de la difficulté de mettre en œuvre des changements dans une organisation (Meany, Pung, 2004), trois champs complémentaires ont été investigués par les recherches. La première idée a été que les changements peinent à se mettre en œuvre parce que les organisations n'utilisent pas les bons outils pour cela. Nous rendrons donc compte ici de la très importante littérature (en particulier anglo-saxonne) sur les outils du management du changement (21.). La seconde idée développée a été qu'il ne suffisait pas qu'une organisation soit dotée des bons outils, il fallait aussi que le changement soit porté par un leader capable d'incarner ce changement et de lui donner un sens. Nous présenterons donc la littérature qui détaille le rôle du leader dans le management du changement (22.). Enfin, la littérature sur le changement s'est intéressée aux salariés qui vivent le changement. Initialement, la perspective était plutôt de décrire les conséquences du changement sur les salariés. Une littérature plus récente, inscrite dans le courant "as practice" souligne qu'ils sont aussi acteurs et créateurs du changement (23.).

## 1.1. Réussir le changement grâce à des outils de management du changement

L'identification des outils qui permettraient de mieux manager le changement a fait partie des premiers objectifs de la littérature sur le changement (Rigby, 2001). Par exemple, dès 1973, Kochan McKersie et Hunter montrent que les outils de la motivation perdent de leur efficacité avec le temps et que leur modification est regardée par les salariés avec beaucoup plus d'attention que leur version initiale ne l'avait été. La nécessité de gérer ce type de processus est très rapidement affirmée.

Dans cette logique, dès 1993, la firme de consultants Bain and Co a publié un premier palmarès des outils de management du changement qui étaient les plus utilisés par les grandes entreprises dans le monde (Rigby, Bilodeau, 2005). Le management par projet ou le changement participatif ont ainsi rapidement émergé comme faisant partie des techniques qui semblaient les plus à même d'assurer une adhésion des salariés aux processus de changement dans leur organisation (Lawler, 1992). Ce palmarès a été rejoint par de nombreux autres (comme celui de l'Irish Management Institute (IMI) (Cullen, 2004) par exemple) et la question des outils et des techniques du management du changement a longtemps été placée au premier plan de la littérature sur le management du changement.

La pertinence de ces outils reste toutefois très critiquée parce que, comme le constatent, par exemple, Beer et Canon (2004) les échecs restent très nombreux dans ce domaine. Mais, le plus souvent, il se trouve au moins un auteur pour considérer que ces échecs sont liés à l'insuffisance du management du changement ou à des outils mal adaptés au changement et non pas à l'inefficacité de ces outils (cf. par exemple Dailey, 2004).

De la même manière, Hughes (2007) constate que la littérature sur les outils du management du changement est finalement peu utile et performante pour les praticiens, néanmoins, les réflexions sur les meilleures manières d'outiller le changement ont été présentes et le restent aussi bien dans les revues à destination des praticiens que des chercheurs (cf. par exemple Levasseur, 2001).

Fondamentalement, c'est ici l'opposition entre le changement émergent et le changement planifié qui est discutée par cette littérature (Mintzberg, 1994). Alors que le changement planifié gagne sans doute à être doté des outils de management du changement qui semblent les plus performants, le changement émergent est lui plus résistant à ce type d'instrumentation. La pertinence de ce type de réflexion apparaît alors plus limitée.

## 1.2. Réussir le changement grâce à un leader du changement

Dépassant la question des outils dont une organisation peut se doter pour manager plus efficacement un changement, la littérature s'est interrogée sur l'importance d'avoir dans une organisation un leader en mesure d'expliquer et d'incarner un changement. Une évolution assez importante peut être identifiée dans cette littérature.

Celle-ci a d'abord été marquée par la figure du leader "visionnaire" (Nadler, Tushman, 1994, Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Deux dimensions sont ici mises en avant. La première est celle de

l'exemplarité. L'idée est ici que, dans une organisation, un changement ne peut réussir qu'à la condition qu'il soit incarné et ainsi supporté par un leader légitime. C'est dans ce courant de réflexion que l'on a vu se développer l'idée que la direction de l'entreprise devait "montrer l'exemple" en s'appliquant d'abord à elle les efforts / transformations qu'elle va ensuite demander aux autres salariés de l'organisation.

Cette perspective garde toute sa pertinence mais elle a progressivement été supplantée par l'idée que, dans le changement, le rôle du leader n'était pas seulement de montrer l'exemple mais aussi de construire un sens commun, une vision qui donne un sens au changement que les autres salariés vont vivre. On se situe ici pleinement dans la perspective de la construction de sens comme l'appréhende Weick (1989). Le rôle du dirigeant de l'entreprise n'est pas seulement de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et de négocier avec ses parties prenantes (Mintzberg, 1991), il est aussi de construire et de proposer aux membres de l'organisation une vision capable de donner un sens au travail quotidien et individuel qu'ils réalisent et, en particulier, au changement et aux efforts qu'ils vont vivre et devoir produire.

Cette réflexion sur le rôle du leader dans le management du changement a conduit la littérature à s'éloigner progressivement de la figure du leader seulement "visionnaire" pour aller vers celle du leader "instrumental" (Nadler, Tushman, 1994, Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Celui-ci ne se contente pas de porter une vision et un enthousiasme, il s'appuie sur tous les outils identifiés comme pertinents pour manager le changement pour supporter la vision commune qu'il a construite et la rendre ainsi effective à plus long terme.

## 1.3. Réussir le changement grâce aux salariés

La littérature sur le rôle du leader dans le management du changement a mis en évidence – par contraste – le rôle des salariés du centre opérationnel (Mintzberg, 1982) dans le management du changement. En effet, l'exemplarité et la vision construite par le leader leur est destinée. Elles visent à mobiliser les salariés parce que ce sont eux qui, *in fine*, vont mettre en œuvre le changement, les nouvelles méthodes de travail, les nouvelles technologies et/ou les nouvelles organisations. La littérature sur le management du changement a donc plus particulièrement analysé les réactions des salariés à un processus de changement.

Les premiers travaux, souvent inscrit dans une perspective sociologique, mettaient principalement en avant des salariés "victimes" du changement (cf. par exemple Dugué, 1993 ou Courpasson, 2000). L'idée est ici que, souvent dans les organisations, les changements sont pensés par les dirigeants qui utilisent des outils et des moyens particulièrement lourds pour opérationnaliser le changement dans leur organisation mais, comme ils ont conçu leur projet de changement sans connaître le contenu concret du travail des salariés, ils peuvent proposer des méthodes de travail peu efficaces et parfois déstabilisatrices pour les salariés. Le changement, perçu ici comme purement top-down, est donc considéré comme pouvant être délétère pour une organisation. Une vision un peu moins critique de ce phénomène souligne l'importance de penser un management "participatif" du changement (Lawler, 1992). Celui-ci repose sur une participation plus active des salariés qui, autorisés à donner leur point de vue, peuvent influencer le contenu du changement dans un sens qui soit moins déstabilisateur de leur activité quotidienne. Ces travaux soulignent aussi que l'implication des salariés plus en amont dans la conception du changement leur permet de se l'approprier, de le considérer comme moins "étranger" à leur sphère professionnelle et ainsi d'être moins tentés par l'opposition pure et simple au processus de changement.

Une littérature complémentaire s'est aussi attachée à montrer que les réactions des salariés au changement sont extrêmement variées et qu'il est souvent un peu trop simplificateur de parler des salariés en général (Richebé, 2001). Il semble plus pertinent de proposer une analyse fine qui permette d'identifier les différentes réactions des différents salariés à un même processus de changement.

Enfin, une littérature plus récente, inscrite dans le courant "as practice" donne un rôle encore plus actif aux salariés dans le changement (Whittington, 2006). Ce courant de recherche s'inscrit dans une certaine distance avec les recherches présentées ci-dessus qui faisaient jouer un rôle majeur au leader dans la réussite du changement. Ces travaux considèrent que les salariés du centre opérationnel ne sont pas que des victimes du changement. Ils ne font même pas que réagir à un changement qui leur est imposé/proposé par la hiérarchie. Ils construisent le changement au quotidien dans leur activité professionnelle quotidienne (Whittington, 2006). Ce courant de recherche insiste donc très fortement sur

le changement émergent par opposition au changement top-down planifié (Mintzberg, 1994) et considère qu'il faut impérativement considérer les salariés du centre opérationnel comme des acteurs majeurs dans les processus de changement.

## 2. Vers une meilleure prise en compte des comportements des managers de proximité dans le management du changement

L'analyse de la littérature que nous venons d'effectuer permet de souligner sa richesse. Nous avons en particulier vu qu'elle est parvenue à détailler le rôle des outils, du leader et des salariés du centre opérationnel dans le management du changement. En revanche, nous pouvons constater que les managers de proximité sont relativement peu présents dans cette littérature. Ils ne font pas partie des acteurs qui ont été plus particulièrement ciblés par cette littérature. Dans ce texte, nous plaidons pour une prise en compte plus complète et plus précise des comportements de cet acteur dans le management du changement. Tout d'abord, nous allons présenter les principales raisons qui nous conduisent à considérer qu'il est particulièrement important de s'intéresser à cet acteur dans le management du changement (31.). Ensuite, nous présenterons les quelques travaux qui ont déjà initié cette réflexion. Ceci nous permettra alors de proposer notre cadre conceptuel (32.).

### 2.1. Il est nécessaire de mieux analyser le comportement des managers de proximité dans le *management du changement*

Deux arguments complémentaires nous semblent plaider pour une prise en compte plus accentuée du comportement des managers de proximité dans le management du changement.

Le premier tient dans le constat que les praticiens (DRH et DG) comme les chercheurs sont tous d'accord pour considérer que les managers de proximité jouent un rôle majeur dans la réussite ou l'échec d'un processus de changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Les arguments de l'exemplarité et de la construction du sens sont ici repris. L'idée est que les managers de proximité doivent eux aussi montrer l'exemple aux membres de leur équipe en s'appliquant d'abord à eux-mêmes le changement qu'ils leur proposent. Ce constat est relativement classique dans le domaine des entretiens annuels d'évaluation (les salariés s'attendent à ce que leur chef aient une évaluation annuelle si eux-mêmes en ont une) ou des usages des outils informatisés (les salariés acceptent mal qu'un manager de proximité leur demande d'utiliser un nouveau logiciel si, lui-même, ne l'utilise pas) (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Tout fonctionne comme si l'exemple et le sens commun construit par le dirigeant de l'entreprise ne suffisaient pas à convaincre les salariés d'adhérer au changement proposé. Il faut, de plus, que cette exemplarité et ce sens commun soient relayés dans l'organisation et, en particulier, au dernier niveau hiérarchique. Un manque dans ce domaine semble en mesure de complètement délégitimer le processus de changement impulsé par le dirigeant de l'organisation.

Le second argument qui plaide pour une prise en compte accrue du comportement des manager de proximité dans le management du changement est que celui-ci occupe dans l'organisation une position très différente des salariés du centre opérationnel dont nous avons vu ci-dessus que les comportements avaient été relativement bien identifiés par la littérature (Courpasson, 2000). Finalement, les salariés du centre opérationnel occupent une position relativement "simple". Ils ont un travail à effectuer. Celui-ci est impacté plus ou moins profondément par un processus de changement : ils peuvent résister à ce changement, tenter de le contourner ou essayer de construire un changement alternatif mais, ils n'ont pas à convaincre autrui de mettre en œuvre ce changement.

Par contraste, les managers de proximité occupent une place très singulière dans le management du changement. Ils vivent eux-mêmes un changement. Comme tous les autres salariés de l'organisation, ils peuvent être tentés de résister contre celui-ci. Mais, contrairement aux salariés du centre opérationnel, ils doivent dans le même temps inciter les membres de leur équipe d'adopter ce changement. Ils font donc face à une injonction paradoxale particulièrement délicate (Watzlawick et al. 1972). Il semble donc particulièrement important d'étudier les effets de cette injonction paradoxale sur le management de changement dans les organisations.

La théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1991) permet de rendre clairement compte de la position singulière des managers de proximité dans une organisation. Ils sont l'ultime échelon hiérarchique en charge de l'application de la régulation de contrôle, l'ensemble des règles qui indiquent aux salariés

comment ils doivent travailler et coopérer (Havard, Krohmer, 2008). Dans la cadre d'un processus de management du changement, cette régulation de contrôle se trouve transformée. Les salariés du centre opérationnel produisent une régulation autonome qui correspond à leur propre définition de la manière de travailler et de coopérer entre eux, avec les autres services, etc. Mais ils ne sont aucunement responsables de la bonne application de la régulation de contrôle. Ils peuvent au contraire tenter de la contourner, de la nier, etc. Seul le manger de proximité a ce rôle prescriptif de contrôle de l'application de la régulation de contrôle. Etant donné cette position singulière, il semble donc particulièrement important d'analyser en détail leurs comportements dans le management du changement.

### 2.2. Les managers de proximité dans le management du changement : place de la dissonance cognitive et du soutien hiérarchique

Même s'ils sont peu nombreux, plusieurs travaux ont initié cette réflexion sur le comportement des managers de proximité dans le management du changement. Nous allons les présenter maintenant.

Inscrit dans le courant "as practice", le travail de Balogun et al. (2004) s'intéresse explicitement au comportement des managers de proximité dans le mangement du changement. Il est donc particulièrement intéressant mais il adopte une perspective particulière. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'objectif de cet article est de démontrer que les managers de proximité, comme tous les autres salariés d'une entreprise, ne font pas que "subir" les changements. Ils les construisent aussi au travers de leur activité quotidienne. Le travail de Colin et al. (2013) s'inscrit dans la même logique. Il montre que les managers de proximité peuvent parfaitement, dans leur activité professionnelle quotidienne redéfinir le contenu du changement impulsé par la direction.

D'autres travaux, comme ceux de Richebé (2001), ont enrichit cette perspective en soulignant que les managers de proximité peuvent avoir des réactions extrêmement variées face à un processus de changement (dans ce cas, l'introduction d'une gestion par les compétences). Ils mettent donc en évidence la nécessité d'adopter une vision fine des réactions des managers de proximité à un processus de changement.

En revanche, ces travaux n'ont pas explicitement pris en compte le fait que les managers de proximité sont dans cette situation singulière : ils vivent le changement et, en même temps, ils doivent le déployer et le défendre dans leur équipe.

Dans ce texte, nous proposons de prendre pleinement en compte cette situation y compris en soulignant les formes de « dissonance cognitive » que cela peut induire chez certains managers. Festinger (1957) désigne avec ce concept les situations dans lesquelles une inadéquation existe entre l'attitude (ou jugement) et le comportement (ou actes) d'un individu. Cette inadéquation correspondant à une souffrance pour l'individu, il va généralement agir pour tenter de réduire cet écart entre son attitude et son comportement (Moisson, Roques, 2005).

Dans ce texte, nous prendrons aussi en compte le fait que le comportement du manager de proximité est très fortement lié au lien qu'il entretient avec son propre manager (Vignal, 2013). Le soutien proposé par un n+2 apparaît comme un facteur facilitant de réduction de cet écart. A l'inverse, l'absence de soutien de la part du n+2 est un facteur aggravant cette inadéquation, voire une cause à l'origine de sa création.

Ces éléments conceptuels nous permettront ainsi de rendre plus finement compte du comportement des managers de proximité dans un processus de changement.

## 3. Méthodologie et présentation du cas

Notre texte analyse les comportements des managers de proximité dans une organisation qui est inscrite dans un processus de changement. Ces comportements sont mal connus. Les frontières spatiales et temporelles de ces phénomènes sont peu claires et liées au contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ces différents éléments plaident pour le recours à une étude de cas unique (Yin, 2008).

### 3.1. Le choix de la méthodologie de l'étude de cas unique

Nous avons réalisé un audit social pour répondre à la demande de la direction industrielle d'une entreprise qui fabrique des équipements médicaux. Cette entreprise, Radiologix a connu de nombreux

changement et, la Direction Industrielle vient d'y implanté le *lean management*. Elle perçoit quelques difficultés et tensions dans la mise en œuvre de ce changement et souhaite que, de manière anonyme et détaillée, nous interrogions les managers de proximité sur leur vécu de ce processus de changement.

Pour réaliser cet audit social, nous avons d'abord eu recours à des données documentaires (lettres d'informations, journal interne, rapport d'activité, etc). Nous avons aussi consulté les différents outils et politiques RH (fiches de poste des différents métiers de l'entreprise, politique de formation, gestion des carrières) ainsi que des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation.

Nous avons ensuite réalisé 24 entretiens semi-directifs qui correspondent à environ 30 heures d'entretien. Nous avons rencontré des salariés de l'ensemble des niveaux hiérarchiques (un guide d'entretien particulier a été construit pour chacune d'entre elles) :
- Les « Dirigeants » (Directeur industriel et DRH) (2 entretiens),
- N+2 (6 entretiens),
- N+1 (14 entretiens),
- Salariés qui ont été managers de proximité durant le changement étudié (2 entretiens).

20 entretiens sur 24 ont pu être enregistrés. Ils ont été retranscrits intégralement et fait l'objet d'un codage thématique. Pour les quatre entretiens qui n'ont pu être enregistré, nous avons pallié l'absence d'enregistrement par une prise de notes active. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits sous forme de synthèses thématiques.

Enfin, nous avons eu recours à de l'observation non participante à travers une visite du site qui nous a permis d'analyser sa configuration spatiale, d'entrevoir son fonctionnement, les différents métiers présents et de visualiser les reconfigurations spatiales dont nos interlocuteurs nous ont parlé.

Le croisement de ces différentes sources de données assure une certaine multi-angulation de nos résultats.

## 3.2. Présentation de l'entreprise Radiologix

Radiologix agit sur le marché des sous-ensembles radiologiques. Historiquement spécialisée dans la production de tubes radiologiques, l'entreprise doit gérer la fin du cycle de vie de ce produit. A terme, il doit être remplacé par le panneau radiologique numérique (ou panneau plat). De plus, depuis 2007-2008, ce marché connaît une forte pression sur les prix.

Ces deux éléments de contexte, conjoncturel et structurel, ont conduit la direction à mettre en œuvre un projet de changement dénommé : « Le Projet industriel ». Ce projet comprend trois volets qui ont pour but de mieux dimensionner l'outil industriel aux volumes de production du site. Les trois volets sont les suivants :
- *Rationalisation des surfaces.* La réduction des surfaces a nécessairement entraîné une réorganisation physique des ateliers : déménagements, regroupements, nouveaux agencements, etc.
- *Evolution des procédés de fabrication.* Cette évolution s'est notamment traduite par la mise en place de divers automates.
- *Nouvelle organisation des ateliers et des méthodes industrielles.* L'entreprise est passée en lean management.

Ces trois volets ont été déployés entre 2008 et 2011 et étaient considérés comme terminés au moment où nous avons réalisé notre audit.

L'audit social a été réalisé dans la "Direction industrielle", la principale unité concernée par ces changements. Cette unité emploie environ 220 salariés dont 6 n+2 et 15 managers de proximité. Trois niveaux hiérarchiques peuvent être distingués au sein de la Direction industrielle :
- Le top-management (directeur industriel),
- Le niveau intermédiaire (chef de service, n+2),
- Le niveau de proximité (chef de groupe, managers de proximité)

Nous allons maintenant présenter les principaux éléments qui, dans nos entretiens, nous permettent de caractériser le comportement que les managers de proximité jouent dans ce processus de changement.

# 4. Résultats

L'analyse de nos résultats met en évidence que, comme pour les autres salariés de l'entreprise, le changement est souvent perçu par les managers de proximité comme difficile à vivre (51.). Cette difficulté est encore renforcée par le fait que, bien qu'ils vivent difficilement le changement, ces managers de proximité doivent pourtant le promouvoir auprès de leur équipe (52.). Ils vivent alors des situations de dissonance cognitive (53.). Ces difficultés semblent encore renforcées s'ils constatent, en plus, que leur propre hiérarchie (les n+2) ne les soutient pas dans ce processus (54.).

## 4.1. Comme pour tous les salariés, le changement est une période difficile pour les managers de proximité

Les entretiens que nous avons réalisés permettent d'abord de souligner que le changement est d'abord vécu comme un moment difficile pour les managers de proximité.

Comme tous les autres salariés, les managers de proximité vivent le changement comme une difficulté s'ils n'ont pas été impliqués dans sa construction et son déploiement. Ils expliquent par exemple qu'ils ont le sentiment d'avoir été tenus à l'écart des grandes décisions qui les concernaient pourtant directement :

*« Le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du Service Après-Vente dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. »* (Manager de proximité, Entretien T).

Ou

*« Le Directeur industriel fait ses réunions avec seulement les Chefs de services, nous on n'est jamais mêlés. On reçoit les grandes lignes. On a pourtant des choses à dire, à faire remonter. »* (Manager de proximité, Entretien B)

## 4.2. A la différence des autres salariés, cette difficulté est renforcée par le fait qu'ils doivent en plus faire adhérer leur équipe à ce changement

Cette première difficulté (qu'on peut retrouver chez l'ensemble des salariés) est renforcée par une autre difficulté qui leur est spécifique : ils doivent convaincre leur équipe de mettre en œuvre un changement avec lequel eux-mêmes ne sont pas forcément à l'aise. Ils détaillent ainsi :

*« En tant que manager j'ai été obligé de faire. […] Si le Directeur industriel avait décidé il fallait faire comme ça, pas toujours, mais parfois on était contraint de se plier à ses vœux donc on fait comme on peut avec tous les risques et les ennuis techniques et humains derrière. On est contraint donc on le fait. »* (Manager de proximité, Entretien B).

Ou

*Nous, Chef de groupe comme c'est pas nous qui avions décidé le changement, on n'avait pas forcément la réponse, on avait parfois du mal à aller chercher l'information et à leur repasser l'information. Il y a des ateliers où ça a paniqué complètement. »* (Manager de proximité, Entretien n°3).

## 4.3. Il s'en suit, pour certains, des situations de dissonance cognitive ….

Pour certains managers de proximité, la combinaison de ces difficultés crée une véritable dissonance cognitive qui inclut la souffrance que comprend généralement cette situation.

Nos entretiens montrent que cinq managers de proximité sur douze ont vécu, dans le cours du processus de changement, des situations qui correspondent à des dissonances cognitives plus ou moins importantes. La dynamique à l'œuvre est souvent la même. Ces managers de proximité sont tenus, du fait de leur rôle hiérarchique, de défendre un changement auquel ils n'adhèrent pour eux-mêmes pas vraiment.

Un manager de proximité explique ainsi :

*« C'est très très difficile de porter un projet quand on n'est même pas sûr que c'est la bonne chose à faire. J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole jusqu'à ce que ça me rende malade. »* (Manager de proximité, Entretien n°18).

### 4.4. Qui semblent très fortement accentuées par l'absence de soutien par le n+2

Ces situations de dissonance cognitive apparaissent comme très fortement renforcées (voir même dans certains cas crées) par le fait que le n+2, le manager du manager de proximité, n'offre pas le soutien attendu de celui-ci dans la mise en œuvre du changement et dans la mise en œuvre de celui-ci.

Plusieurs managers de proximité se retrouveraient dans les propos de l'un d'entre eux qui déclare :

*« Je devais accompagner le changement même si je n'y adhérais pas, même si j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. « Il y a des trucs que je comprends pas », je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça, donc pas mal d'amertume car non acceptation de mes propositions. On y va mais sans motivation. On se désengage, on est en roue libre. »* (Manager de proximité, Entretien Z)

Ou de celui qui constate :

*« La décision c'est la Direction industrielle : le Directeur industriel avec ses chefs de service ils font leur plan et après ça redescend, voilà il faudra faire ça. En tant que chef de groupe, on est rarement consulté. Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite. »* (Ancien manager de proximité. Entretien L).

Il est intéressant de souligner que ces situations de souffrance, de dissonance cognitive des managers de proximité et de sentiment de manque de soutien hiérarchique sont ressenties et mal vécues aussi par les n+2 (chefs de service) – alors qu'ils sont supposés en être au moins en partie responsables…

Par exemple, l'un d'entre eux explique :
*« Partie électronique, il y a eu un projet qui a duré 4 mois et qui a abouti à un changement d'implantation. Moi par rapport à ça, j'ai pas fait grand-chose pour aider le Chef de groupe. Je peux rien vous dire de plus, je n'en sais rien, l'implantation s'est faite. »* (Chef de service, Entretien n°7)

Ou

*« En tant que Chef de service pour moi ça n'a pas été un des points les plus faciles de gérer le changement avec les Chefs de groupe : comment est-ce qu'on les implique ? Je pense que plusieurs fois j'ai dû les « switcher », passer en direct. Ma volonté c'est vraiment ne pas le faire mais je sais que je l'ai fait donc il faut apprendre nos positionnements respectifs. »* (Chef de service, Entretien n°9)

## 5. Discussion

Nos résultats permettent d'engager la discussion avec la littérature existante sur trois points complémentaires.

Tout d'abord, nos résultats confirment la nécessité de porter une attention accrue à cette population singulière dans le management du changement. Leur positionnement très singulier (ils vivent le changement pour eux-mêmes et doivent en même temps le promouvoir dans leur équipe) a un effet direct sur les comportements qu'ils adoptent et sur les difficultés qu'ils vivent. En effet, nous avons constaté qu'ils vivent les mêmes difficultés que les autres salariés en processus de changement mais que leur souffrance est accrue par le fait qu'ils ne peuvent "dire" cette difficulté et, qu'au contraire, ils doivent la taire pour tenter de mieux convaincre leur équipe d'adhérer au changement en cours. Les concepts d'injonction paradoxale et de dissonance cognitive apparaissent ici comme particulièrement pertinents pour rendre compte de ces positionnements complexes.

Ensuite, nos résultats incitent les chercheurs comme les praticiens à concevoir des outils de management du changement qui soient adaptés à ce positionnement singulier des managers de proximité. Il semble par exemple que de simples argumentaires visant à expliquer et à justifier la nécessité de tel ou tel changement en cours dans l'organisation ne peuvent suffire à soutenir les managers de proximité dans la difficile mission qui est la leur. Ces argumentaires sont sans doute nécessaires mais ces acteurs ont aussi besoin d'outils qui les aident à gérer les tensions et contradictions qu'ils vivent eux-mêmes dans ce processus de changement. Ces outils devraient alors avoir pour objectif de les aider à comprendre la spécificité de leur comportement, la difficulté de leur

positionnement, le fait qu'il est délicat de vivre soi-même un changement tout en essayant de la promouvoir auprès de son équipe, etc. Des outils spécifiquement dédiés au management des tensions induites par le changement dans les comportements des managers de proximité semblent donc devoir être développés et analysés par les recherches dans ce domaine.

Enfin, il est remarquable de constater que les tensions produites par le changement dans les comportements des managers de proximités ont un effet en retour sur leurs propres managers. En effet, dans le cas étudié, les n+2 connaissent au moins en partie les difficultés de leur n+1 et ils ne sont pas indifférents à celles-ci. Plusieurs d'entre eux disent regretter de ne pas avoir fait plus pour soutenir les n+1 dans le management du changement. Il est particulièrement intéressant de souligner que les exigences du positionnement singulier des managers de proximité ont un effet, en écho, dans le positionnement des n+2. Ce constat renforce donc l'idée que la position de pivot des managers de proximités diffuse leurs difficultés dans l'ensemble de l'organisation et justifie, d'une autre manière, la nécessité de leur porter une attention accrue.

## Conclusion

L'analyse de la littérature nous a permis de mettre en évidence que, dans le domaine du management du changement, trois thèmes ont été privilégiés : les outils qui permettent de bien manager le changement (Hughes, 2007), le rôle du leader (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004) et le vécu des salariés du centre opérationnel (Courpasson, 2000).

Nous avons souligné qu'il semblait particulièrement important d'investiguer plus en détail le comportement des managers de proximité dans ce processus de changement car cet acteur a été relativement négligé par cette littérature et qu'il joue un rôle majeur dans la réussite du changement.

L'audit social que nous avons réalisé dans l'entreprise Radiologix, spécialisée dans la production d'équipements médicaux nous a permis de donner un contenu concret à ces comportements, tensions et difficultés vécues dans le changement.

Les résultats obtenus à travers cet audit social rencontrent les limites habituelles d'une étude de cas. Ils ne peuvent prétendre à une généralisation empirique (Yin, 2008). Ils nous semblent pleinement valides pour le cas de cette entreprise mais ils nécessitent d'être développés, approfondis et étayés par d'autres études de cas dans d'autres organisations. C'est alors seulement que les comportements des managers de proximité dans le management du changement pourront être décrits avec précision.

## Bibliographie

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2004). « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements ». 13ème conférence de l'AIMS, 1-32.
Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement ». Revue française de gestion, 174, 115-130.
Balogun, J., Johnson, G. (2004). « Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking ». Academy of Management Journal, 47(4), 523-549.
Beer, M., Cannon, M.D. (2004). « Promise and peril in implementing pay-for-performance ». Human Resource Management. 43(1), 3-21.
Colin, T., Grasser, B., Oiry, E. (2013). « La place des dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Réflexions à partir du cas d'une entreprise de gestion du logement social ». Revue Française de Gestion, 233, 55-71
Courpasson, D. (2000). L'action contrainte. Organisations libérales et domination, PUF.
Cullen, J. (2004). « Matching management tools and techniques with management challenges ». Strategy and Leadership, 32(3), 27–30.
Dailey, P.R. (2004). « Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance ». Human Resource Management. 43(1), 25-27.
Dugué, E. (1993). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté ». Sociologie du Travail, 3, 273-292.
Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance, Stanford university press.
Havard, C., Krohmer, C. (2008). « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, 88-101.

Lawler, E.E. (1992). The Ultimate Advantage, Creating the High-involvment Organization, Jossey-Bass Publishers.
Levasseur, R. E. (2001). « People skills: change management tools – Lewin's change model ». Interfaces, 31(4), 71–73.
McKersie, R.B., Hunter, L.C. (1973). Pay, productivity and collective bargaining, Macmillan.
Meaney, M., Pung, C., (2008). « Creating organisational transformations ». The McKinsey Quaterly, août, 1-7.
Mintzberg, H. (1982). Structures et dynamique des organisations, Les édition d'organisation.
Mintzberg, H. (1984). Manager au quotidien, Les éditions d'organisation.
Mintzberg, H. (1994). Rise and fall of strategic planning, Simon and Schuster.
Moisson, V., Roques, O. (2005). « La responsabilité sociale face au stress professionnel ». 16ème Congrès de l'AGRH, Paris, 1-16.
Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1994). « Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change ». The training and development sourcebook, 278-292.
Reynaud, J.D. (1991). Les règles du jeu. Régulation et action collective, Armand Colin.
Richebé, N. (2002). « Les réactions des salariés à la "logique compétence": vers un renouveau de l'échange salarial ? ». Revue française de sociologie, 43(1), 99-126.
Rigby, D. K. (2001). « Management tools and techniques: A survey ». California management review, 43(2), 139-160.
Rigby, D., Bilodeau, B. (2005). « The Bain 2005 management tool Survey ». Strategy and Leadership, 33(4), 4–12.
Vignal J. (2013). « N+ 1 et N+ 2, même combat ? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement ». *Management & Avenir*, (8), 13-30.
Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., Morche, J. (1972). *Une logique de la communication*, Seuil.
Weick, KE. (1995). Sensemaking in organizations, Sage.
Whittington, R. (2006). « Completing the Practice Turn in Strategy Research », Organization Studies, 27(5), 613–34.
Yin, R.K. (2008). Case study research: Design and methods, 4th edition, Sage Publication.

# CAPITAL MARQUE EMPLOYEUR ET ATTRACTIVITE : LE ROLE DE LA FAMILIARITE ET DE L'IMPLICATION A L'EGARD DU PRODUIT/SERVICE DE L'ENTREPRISE

**Catherine VIOT**
Maître de conférences HDR
Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), IAE, Université de Bordeaux
catherine.viot@u-bordeaux.fr

**Laïla BENRAÏSS-NOAILLES**
Maître de conférences
IRGO, IAE, Université de Bordeaux
laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr

**Olivier HERRBACH**
Professeur
IRGO, IAE, Université de Bordeaux
olivier.herrbach@u-bordeaux4.fr

**Bouchra BENRAÏSS**
Professeur
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie et Management (LIREM)
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès (Maroc)
bbenrais@yahoo.fr

*Résumé*

**Objectifs.** Cette communication a un double objectif. Tout d'abord, mesurer l'effet direct du capital marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise. Le second objectif est de valider l'effet modérateur de deux variables sur cette relation : la familiarité à l'égard de l'entreprise et l'implication à l'égard du produit/ service commercialisé par celle-ci.
**Méthodologie.** Les données ont été collectées en ligne en utilisant un échantillon de328 futurs diplômés. Les hypothèses ont été testées à l'aide de modèles d'équations structurelles.

**Principaux résultats**. Le CME est positivement relié à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Cette relation est en outre modérée par la familiarité à l'égard de l'organisation. En revanche, l'implication à l'égard du produit/service de l'entreprise n'exerce pas d'effet modérateur.

**Apports.** La mesure du capital marque employeur utilisée dans ce papier est directement adaptée d'une échelle de mesure développée en marketing. Cette mesure est plus fidèle à la conceptualisation de la notion de capital marque généralement admise en marketing. L'effet modérateur de l'implication à l'égard du produit/service commercialisé par le futur employeur potentiel n'avait pas, à notre connaissance, été testé dans une étude empirique.

*Mots clés*

Marque employeur, attractivité, familiarité, implication, candidats potentiels.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser à leur marque employeur. Elles s'attachent particulièrement à l'attractivité qu'elles exercent sur les candidats potentiels. Nombreuses sont celles qui se sont dotées d'une direction dédiée à la marque employeur (SFR, EDF, GDFSUEZ, Danone, Disneyland Paris, Deloitte, Société Générale,...). D'autres utilisent des spots publicitaires, généralement réservés aux marques des produits et services, pour promouvoir leur marque employeur (McDonald's, Armée de Terre). Elles utilisent enfin leurs sites institutionnels ou encore les réseaux sociaux pour communiquer sur les opportunités de carrière, les conditions de travail, les possibilités de formation dont bénéficient leurs salariés actuels pour donner ainsi envie aux candidats potentiels de les rejoindre.

Plusieurs classements ont également vu le jour. Parmi les plus connus on trouve *Employers of Choice, Best Employers, The Best Companies to Work for* qui proposent un classement monde et un classement propre aux entreprises françaises. D'autres classements, moins connus, sont réalisés par des magazines ou journaux nationaux comme par exemple capital.fr, challenges.fr et lemonde.fr.

La présente communication a un double objectif. Tout d'abord, mesurer l'effet du capital marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise. Cet effet serait en outre, selon la littérature, modéré d'une part par la familiarité résultant de l'expérience antérieure et d'autre part par l'implication à l'égard de la catégorie de produit ou service commercialisé par l'entreprise. L'évaluation de ces deux effets modérateurs constitue le second objectif de ce papier.

Nous allons dans un premier temps définir les principaux concepts de cette recherche à savoir le capital marque employeur (CME), l'attractivité, la familiarité liée à l'expérience antérieure et l'implication à l'égard de la catégorie de produit (I). A l'issue de cette revue de littérature, nous présentons notre modèle et les hypothèses de recherche (II). Ensuite, nous présentons la méthodologie et les caractéristiques des deux échantillons de l'étude (III). Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus (IV).

# 1. Revue de la littérature

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'effet de l'image de marque employeur sur l'attractivité des entreprises et ont démontré, à travers des études empiriques, que les candidats sont plus attirés par les entreprises bénéficiant d'une image de ME et/ou d'un CME forts (Knox et Freeman, 2006 ; Cable et Turban, 2003 ; Highhouse *et al.*, 1999). Plusieurs d'entre elles se sont intéressées aux futurs diplômés et ont toutes conclu à l'attrait qu'exerce la ME sur de jeunes candidats potentiels (Shahzad *et al.*, 2011 ; Aggrawal et Swaroop, 2009).

Les recherches antérieures concluent néanmoins que cet effet n'est pas toujours direct et/ou inconditionnel. Certains chercheurs ont ainsi identifié des variables médiatrices et d'autres modératrices. Parmi les secondes, on trouve la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker *et al*., 2011 ; Lemmink *et al*., 2003), l'expérience antérieure que pourrait avoir le salarié potentiel avec l'organisation– en tant que client ou lors d'une précédente expérience d'emploi ou de stage(Aggrawal et Swaroop, 2009)–, le contexte culturel (Baum et Kabst, 2013) et le genre (Alniaçik et Alniaçik, 2012).

Parmi les variables médiatrices, les études empiriques ont mis au jour l'évaluation des attributs reliés à l'emploi (Cable et Turban, 2003), le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003), ainsi que l'attitude à l'égard de la ME (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

Nous allons à présent définir les principales variables de notre recherche :

*Capital marque employeur (CME)*

Le capital marque est défini comme *« les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services »* (Aaker, 1991, p. 15). Etendu à la relation d'emploi, Ambler et Barrow (1996) ne considèrent que les aspects positifs du CME et le définissent en effet comme un *« actif intangible dans l'esprit des employés actuels et potentiels qui a été construit par de bonnes pratiques RH »*.

*Attractivité*

L'attractivité organisationnelle renvoie aux*« avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique »* (Berthon *et al*., 2005, p.156). Certaines recherches lui attribuent des conséquences sur l'intention de candidater ou de rejoindre l'entreprise (Agrawal et Swaroop, 2009 ;

Collins et Stevens, 2002). Elle agit également sur la l'intention de rester fidèle à l'entreprise pour les salariés actuels (Jiang et Iles, 2011).

L'attractivité de l'employeur est considérée comme un construit multidimensionnel (Berthon *et al*.2005 ; Roy, 2008 ; Bakanauskien *et al*., 2011 ; Arachchige et Robertson, 2011 ; Sivertzen *et al*., 2013).Pour Berthon *et al*. (2005), elle est composée de cinq dimensions : Application des connaissances, Développement personnel, Intérêt (environnement de travail), Valeur sociale et Valeur économique. En 2008, Roy y ajoute trois autres dimensions (Valeur éthique, Valeur psychologique et Opportunités de carrière).

Pour Cable et Turban (2001), l'attractivité des entreprises provient de diverses sources d'information, notamment celles qui ne sont pas volontairement données par l'entreprise. Nous pouvons citer le bouche-à-oreille (Van Hoye, 2012) et les médias sociaux (Sivertzen *et al*.,2013).

*Familiarité à l'égard de l'employeur*

En marketing, la connaissance que le consommateur peut avoir de la marque ou de la catégorie de produit est fréquemment intégrée dans les modèles de comportement du consommateur. La connaissance du consommateur est conceptualisée comme un construit composé de deux dimensions : la familiarité et l'expertise (Jacoby *et al*., 1986). La familiarité, une des dimensions de la connaissance du consommateur, est elle-même définie comme le nombre d'expériences que le consommateur a accumulé au cours du temps avec la catégorie de produit considérée (Alba et Hutchinson, 1987). Ces auteurs proposent une conception large de l'expérience avec le produit : exposition à la publicité, recherche d'informations, interaction avec du personnel, achat et utilisation du produit dans des situations variées. La familiarité est donc de nature comportementale, alors que l'expertise est définie comme « *the ability to perform product-relatedtasks successfully* » (Alba et Hutchinson, 1987). Dans notre recherche, nous ne nous intéresserons qu'à la familiarité à l'égard de la marque-employeur.

En raisonnant par analogie, il peut être considéré que la familiarité d'un candidat sur le point d'être diplômé vis-à-vis d'une entreprise en particulier peut résulter du nombre et de la durée des stages effectués dans cette entreprise, de l'exposition à des publicités ou petites annonces, des interactions avec des représentants de cette entreprise lors d'un forum emploi-stages, de la réalisation d'une étude de cas portant sur cette entreprise, du fait de suivre l'actualité reliée à cette entreprise au sein des réseaux sociaux, etc. La familiarité à l'égard de l'entreprise a été utilisée dans de nombreuses recherches (Gomes et Neves, 2011 ; Lemmink *et al*., 2003 ; Saini *et al*., 2014 ;Walker *et al*., 2011). De plus, Agrawal et Swaroop (2009) s'intéressent à l'expérience antérieure, qui, selon Alba et Hutchinson (1987), n'a pas lieu d'être distinguée de la familiarité. Nous proposons de transposer la définition de la familiarité d'Alba et Hutchinson au contexte de la marque-employeur. Ainsi, la familiarité à l'égard de la marque employeur est définie comme le nombre d'expériences qu'une personne a accumulées au cours du temps avec l'entreprise considérée.

*Implication à l'égard des produits commercialisés par l'organisation*

La littérature définit l'implication comme *« a person'sperceived relevance of the object based on their inherent needs, values, and interests* » (Solomon *et al*., 2006, p. 105). Le mot *« object »* est utilisé dans un sens générique. Il peut s'agir d'un produit, d'une marque, d'une publicité, d'une situation d'achat, etc. Dans notre recherche, nous nous focalisons sur l'implication à l'égard du produit ou de la marque qui est ainsi considérée comme le degré d'importance et de pertinence personnelle. Il a été montré que l'implication influence le processus de décision (traitement détaillé de l'information en cas de forte implication et focalisation sur quelques attributs en cas de faible implication) et les réactions du consommateur (Solomon *et al*., 2006). De plus, l'implication est un construit motivationnel ;il en découle qu'une forte implication à l'égard du produit commercialisé pourrait inciter les futurs ou jeunes diplômés à candidater à un emploi dans l'entreprise qui les développe et les commercialise (Solomon *et al*., 2006, p. 105).

## 2. Hypothèses et modèle de recherche

*Effet du capital de la marque employeur (CME) sur l'attrait de l'entreprise*

Plusieurs auteurs ont validé une relation positive entre l'image de la marque employeur et l'attrait de l'organisation (Knox et Freeman, 2006 ; Cable et Turban, 2003 et Highhouse *et al*., 1999). L'image de marque étant une des composantes du capital marque (Keller, 1993), on peut supposer qu'une telle relation existe aussi entre le capital de la marque employeur et son attrait auprès des cibles RH

extérieures. Plus un employeur bénéficie d'un capital-marque perçu comme élevé, plus il sera attractif, d'où l'hypothèse H1.

**H1 : Le CME est positivement relié à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.**

*Effet de la familiarité*

La familiarité à l'égard de l'employeur est susceptible d'influencer le choix des entreprises auprès desquelles un jeune ou futur diplômé fera acte de candidature. Alors que Lemmink *et al*. (2003) considèrent que la familiarité est directement reliée à l'intention de candidater à un poste, Walker *et al*. (2011) envisagent, quant à eux, un effet modérateur de la familiarité. Nous considérons comme ces derniers auteurs que cette influence prend la forme d'un effet modérateur. Un niveau de familiarité élevé renforce le lien entre CME et attractivité, alors qu'un faible niveau de familiarité aura tendance à affaiblir l'intensité de cette relation. Ce mécanisme repose sur les travaux de (Bettman et Sujan, 1987) : plus les individus deviennent familiers d'un objet dans l'environnement social, plus ils ont tendance à développer des structures de connaissance complexes à propos de cet objet. Si le capital de la marque-employeur est perçu comme fort par des individus familiers de l'entreprise, l'effet sur l'attractivité sera d'autant plus élevé. A l'inverse, si le capital de la marque-employeur est perçu comme fort par des individus peu familiers de l'entreprise en tant qu'employeur, l'effet du CME sur l'attrait, tout en restant positif, sera de moindre intensité. D'où l'hypothèse H2 :

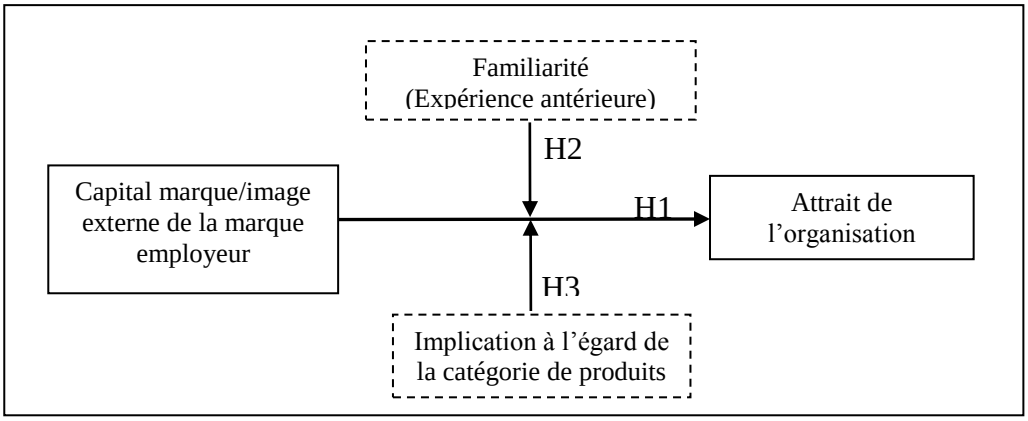
**H2 : La familiarité avec l'entreprise vient modérer l'effet de H1.**

*Effet de l'implication à l'égard de la catégorie de produits*
Selon Solomon *et al*. (2006), l'implication peut se traduire par la préférence pour une marque particulière. De plus, le niveau d'implication est très variable d'un individu à autre : il peut varier de l'inertie à la passion. Il dépend de variables personnelles, de la situation et de l'objet. Il semble donc préférable de considérer l'implication comme une variable modératrice. Par analogie, on peut s'attendre à ce que l'implication à l'égard de la catégorie de produits ou services commercialisés par l'organisation modère la relation entre le capital de la marque employeur et son attractivité. Si le CME est perçu comme fort par des individus très impliqués à l'égard de la catégorie de produit, l'effet du CME sur l'attrait sera d'autant plus fort. Au contraire, si le capital de la marque-employeur est perçu comme fort par des individus peu impliqués, l'effet du CME sur l'attrait, tout en restant positif, sera de moindre intensité. D'où l'hypothèse H3 :

**H3 : L'implication à l'égard de la catégorie de produit ou de service commercialisée par l'entreprise envisagée comme employeur modère la relation H1.**

Le modèle et les hypothèses H1 à H3 sont présentés dans la Figure 1 ci-dessous.

**Figure 1. Modèle de recherche**



# 3. Méthode

## 3.1. Mesures

Nous avons sélectionné dans la littérature des échelles pour mesurer les variables de notre modèle de recherche. Les items ont été traduits et soumis à un expert pour validation.

*Mesure du CME*

Il existe plusieurs manières de mesurer le capital marque. Dans un article faisant l'état de l'art des mesures de ce concept, Christodoulides et de Chernatony (2010) concluent que les mesures du capital du point de vue du consommateur sont supérieures aux autres types de mesure et préconisent d'utiliser l'échelle de Yoo et Donthu (2001). De plus, un article conceptuel relatif à la marque employeur (Viot et Benraïss-Noailles, 2014) souligne le caractère perfectible des échelles mesurant le CME. Il a donc été décidé de ne pas utiliser les échelles spécifiques au capital de la marque employeur, mais d'adapter l'échelle de Yoo et Donthu (2001). Celle-ci est composée de 16 items (exemple d'item : *X serait mon premier choix*). Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord sur un ensemble d'affirmations, en pensant à l'employeur désigné comme leur employeur de choix au début du questionnaire.

Pour notre terrain, l'analyse factorielle de cette échelle de mesure présente, après purification, trois facteurs (Tableau 1). Les trois dimensions expliquent 73,7% de la variance (les alphas de Cronbach figurent dans le Tableau1). Le premier facteur « notoriété-associations » regroupe les items liés à la connaissance du futur employeur. Le deuxième facteur « qualité perçue » réunit ceux relatifs à la qualité perçue de l'entreprise et enfin au troisième facteur « fidélité » sont corrélés les items liés à l'intention de candidater et de rester fidèle à cet employeur.

*Mesure de l'attractivité*

Nous avons retenu une mesure globale de l'attractivité organisationnelle (Rampl et Kenning, 2014). Elle comporte trois items (exemple d'item : *J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X*).Les répondants formulaient leur avis (sur une échelle à 6 niveaux de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) en fonction de l'entreprise qu'ils avaient présenté comme leur employeur de choix au début du questionnaire. L'analyse exploratoire de cette échelle montre qu'elle explique 82,7 % de la variance (Tableau 2).

*Mesure de la familiarité*

L'échelle de Gatewood *et al.* (1993) composée de cinq items a été utilisée pour la mesure de la familiarité (exemple d'item : *Je connais quelqu'un qui travaille pour cette société*).Nous avons préféré ce type de mesure à l'échelle mono-item (*1 = very unfamiliar / 5 = very familiar*) utilisée par Walker *et al.* (2011) et Lemmink *et al.* (2003), du fait du risque d'interprétation suggestive du terme « familier ».

Nous avons opté pour l'ajout de deux items : le premier est relatif au bouche-à-oreille et le second en lien avec les réseaux sociaux. Dans la littérature, l'exposition au bouche-à-oreille (BAO) est fortement liée à l'attrait pour les organisations en tant qu'employeur (Van Hoye, 2012). Quand il provient des salariés actuels, en poste, le BAO serait, pour les candidats potentiels, une source plus fiable d'information sur les conditions de travail et les opportunités d'emploi (Keeling *et al*., 2013, Collins et Stevens, 2002). Highhouse *et al*., (1999) préconisent également d'adjoindre un item, que nous avons retenu, relatif au BAO (item : *J'ai entendu parler favorablement de cette entreprise*.

Les réseaux sociaux favorisent également la familiarité à l'égard de l'entreprise. La prise en compte de ce facteur dans une mesure de la familiarité s'impose du fait des pratiques de la génération interrogée (21 à 25 ans). En effet, cette génération est très consommatrice de ces nouveaux modes de communication et de réseautage. Sivertzen *et al*. (2013) montrent l'importance de la prise en compte des médias sociaux dans l'attractivité des entreprises (item : *Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux*).

L'échelle validée comporte trois items (Tableau 3). La variance expliquée est de près de 62 % et l'alpha de Cronbach = 0,68.

*Implication à l'égard des produits commercialisés par l'organisation*

Pour la mesure de l'implication à l'égard des produits/services de l'entreprise choisie, nous avons opté pour l'échelle de Yoo et Donthu (2000). Cette échelle de est composée de quatre items (exemple d'item : *J'utilise les produits/services de l'entreprise X*).

L'analyse exploratoire de l'échelle, après purification, montre qu'elle est unidimensionnelle. (Tableau 4), avec un alpha de Cronbach et une variance expliquée satisfaisants (respectivement 0,70 et 63%).

### 3.2. Collectes des données et caractéristiques de l'échantillon

Nous avons utilisé le logiciel Sphinx pour réaliser et mettre en ligne le questionnaire qui a servi pour deux collectes. La première (N=117) a été utilisée pour l'analyse exploratoire. La seconde (N=211) a, quant à elle, fait l'objet de l'analyse confirmatoire en vue de la validation du modèle.

Le questionnaire a été communiqué à des étudiants en masters professionnels de sciences de gestion (première et deuxième années) d'universités marocaines et françaises. La figure 2 détaille les spécialités des deux échantillons.

L'âge moyen des répondants du premier échantillon est de 23 ans et 7 mois. Les femmes représentent 68% de l'échantillon. Les répondants en deuxième année de master représentent 58%. 46% des répondants sont issus de l'Université de Bordeaux, le reste de l'échantillon est issu de deux universités marocaines (l'Université de Fès : 65% et l'Université de Marrakech 35%).

Les 211 répondants, de la seconde collecte, ont des caractéristiques quasi-similaires au premier échantillon. L'âge moyen des répondants est de 23 ans et 8 mois. Les femmes représentent 63% de l'échantillon. Les répondants en deuxième année de master représentent 57%. Les répondants marocains représentent 62% de l'échantillon dont 51% issus de l'Université de Marrakech, et comme pour la première collecte le reste est issu de l'Université de Fès.

## 4. Résultats et discussion

L'analyse des données (Figure 3) montre clairement que le capital marque employeur exerce une influence sur l'attractivité organisationnelle (khi2 = 53,93 ; Ddl = 29 ; $p < 0,003$). Cet effet est positif en ce qui concerne les facteurs qualité et fidélité, mais négatif en ce qui concerne la notoriété. H1 est donc partiellement validée puisque les facteurs composant le capital de la marque employeur étaient supposés influencer positivement l'attractivité de l'organisation.

Le RMSEA (0,064) témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable. La valeur du GFI (0,952) est satisfaisante. Ces indicateurs nous permettent de valider notre première hypothèse : le CME est positivement relié à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

Nous allons à présent examiner l'effet des deux variables modératrices : la familiarité et l'implication à l'égard de la catégorie de produit. Pour conduire ces analyses, l'échantillon a été scindé en deux en prenant en considération le niveau de familiarité, puis le niveau d'implication (< à la moyenne, d'une part, > à la moyenne, d'autre part).

L'analyse multigroupe (Figure 4) montre un effet modérateur de la familiarité à l'égard de l'organisation (khi2 = 99,93 ; Ddl = 58 ; $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,059 ; GFI = 0,912). En effet, quand cette dernière est faible, c'est la dimension « qualité » du CME qui exerce l'effet le plus fort sur l'attractivité de l'employeur, tandis qu'une forte familiarité fait ressortir l'effet de la dimension « fidélité » du CME. Autrement dit, le niveau de connaissance de l'entreprise et/ou une première expérience influence positivement l'intention de candidater. L'hypothèse 2 est de ce fait validée.

La troisième hypothèse, qui présente un effet modérateur de l'implication à l'égard du produit, n'a pas pu être validée. Les indices d'ajustement sont de mauvaise qualité.

## Conclusion

Sur le plan méthodologique, les résultats montrent que, moyennant quelques aménagements, l'échelle de mesure du capital-marque de Yoo et Donthu (2001) peut être transposée au contexte de la marque employeur.

Il est également montré que le capital de la marque employeur influence l'attractivité d'une organisation. La qualité et la fidélité à l'égard de la marque employeur influencent positivement l'attractivité de l'organisation. Cependant, alors que l'influence de l'ensemble des facteurs était supposée positive, il s'avère que la notoriété de la marque employeur est négativement reliée à l'attractivité de l'organisation. Cela suggère-t-il que les organisations ne doivent pas communiquer de manière exagérée sur leur marque employeur ? L'étude réalisée ne permet pas de le conclure, mais cette question constitue une voie de recherche prometteuse.

Les résultats valident un effet modérateur de la familiarité à l'égard de l'organisation. Lorsque la familiarité est faible, c'est la qualité de la marque employeur qui apparaît comme le levier principal de cette relation, alors que la fidélité est cruciale lorsque la familiarité est élevée. Ces deux leviers doivent donc être utilisés conjointement par les organisations puisqu'ils jouent un rôle important, mais différent, sur l'attractivité. L'effet modérateur de la familiarité est bien validé, mais il apparaît comme plus complexe que ce qui était attendu, puisqu'il varie selon les dimensions du capital-marque.

Quant à l'absence d'effet modérateur de l'implication à l'égard de la catégorie de produit, l'impossibilité de valider l'hypothèse provient peut-être d'une inadaptation de la mesure retenue. Cette question doit donc faire l'objet d'investigations complémentaires.

## Bibliographie

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York: The Free Press.

Aggrawal, R.K, Swaroop, P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, Vol. 13, 41-49.

Alba, J.W., Hutchinson, J.W. (1987). "Dimensions of expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, 411-454.

Alniaçik, E., Alniaçik, U. (2012). "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status", 8th International Strategic Management Conference, Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, 1336-1343.

Ambler, T., Barrow, S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, 185-206.

Arachchige, B.J.H., Robertson, A. (2011). "Business student perceptions of a preferred employer : A study identifying determinants of employer branding", *The IUP Journal of Brand Management,* Vol. 8, 25-46.

Bakanauskien, I., Bendaravien, R., Krikstolaitis, R., Lydeka, Z. (2011). "Discovering an employer branding: Identifying dimensions of employer's attractiveness in university", *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 59, 7-22.

Baum, M., Kabst, R. (2013). "How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary", *Journal of World Business*, Vol. 48, 175-185.

Berthon, P., Ewing, M., Hah L. (2005). "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, 151-172.

Bettman. J.R., Sujan, M. (1987)."Effects of framing on evaluation of comparable and non comparable alternatives by expert and novice consumers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, 141-154.

Cable, D.M., Turban, D.B. (2003). "The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand equity perspective", *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 33, 2244-2266.

Christodoulides, G., De Chernatony, L. (2010). "Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement. A literature review", *International Journal of Market Research*, Vol. 52, 43-66.

Collins, C.J., Stevens, C.K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 1121-1133.

Gatewood, R.D., Gowan, M. A., Lautenshlager, G.J. (1993). "Corporate image recruitment image, and initial job choice decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 414-427.

Gomes, D., Neves J. (2011). "Organizational attractiveness and prospective applicants' intention to apply", *Personnel Review*, Vol. 40, 684-699.

Highhouse, S., Zickar, M.J., Thorsteinson, T.J., Stierwalt, S.L., Slaughter, J.E. (1999). "Assessing company employment image: An example in the fast food industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, 151-172.

Jacoby, J., Troutman, T., Kuss, A., Mazursky, D. (1986)."Experience and expertise in complex decision making", in Lutz, R.J. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, 469-475,Provo, UT: Association for Consumer Research.

Jiang, T.T., Iles, P. (2011)."Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6, 97-110.

Keeling, K.A., McGoldrick, P.J., Sadhu, H. (2013)."Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment", *Journal of Retailing*, Vol. 89, 88-104.

Keller, K.L. (1993)."Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1-22.

Knox, S., Freeman, C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 695-716.
Lemmink, J., Schuijf, A.,Streukens, S (2003). "The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, 1-15.
Rampl L.V., Kenning P. (2014)."Employer brand trust and affect :Linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, Vol. 48,218 - 236.
Roy, S.K. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding :The Indian context", *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, 111-130.
Saini, G.K., Rai, P.,Chaudhary, M.K. (2014)."What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply ?",*Journal of Brand Management*, Vol. 21, 95-111.
Shahzad, K., Gul, A., Khan, K., Zafar, R. (2011). "Relationship between perceived employer branding and intention to apply :Evidence from Pakistan", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, 462-467.
Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R.,Olafsen, A.H. (2013)."Employer branding :Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22, 473 -483.
Solomon, M., Bamossy, G.J., Askegaard, S, Hogg, M.K. (2006).*Consumer Behaviour: A European Perspective*, Prentice Hall.
Soulez, S., Guillot-Soulez, C. (2011). "Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, 39-57.
Van Hoye, G. (2012)."Recruitment sources and organizational attraction : A field study of Belgian nurses", *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol. 21, 376-391.
Walker, H.J., Field, H.S., Giles, W.F., Berneth, J.B., Short, J.C. (2011). "So what do you think of the organization ? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 114, 165-178.
Yoo, B., Donthu, N. (2001). "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", *Journal of Business Research*, Vol. 52, 1-14.

# Annexes

**Tableau 1. Structure factorielle de l'échelle de mesure du CME**

| Items | Composante | | |
|---|---|---|---|
| | Notoriété | Qualité | Fidélité |
| AW3 Je suis informé(e), à propos de X, en tant qu'employeur. | ,836 | | |
| AW1 Je sais à quoi ressemble X en tant qu'employeur. | ,790 | | |
| QL4 X doit être de très bonne qualité en tant qu'employeur. | | ,853 | |
| QL1 X est de grande qualité en tant qu'employeur | | ,829 | |
| FI1 Si je suis embauché€ par X, je me considèrerais comme étant fidèle à cet employeur. | | | ,827 |
| FI3 Je ne poursuivrai pas mes recherches d'emploi, si je suis embauché(e) par X. | | | ,798 |
| Alpha de Cronbach | 0,60 | 0,66 | 0,50 |

**Tableau 2. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attractivitéorganisationnelle**

| Items | Composante 1 |
|---|---|
| ATTGR1 Je pourrais accepter une offre d'emploi de l'entreprise X. | ,916 |
| ATTGR2 J'ai l'intention de postuler dans cette entreprise. | ,897 |
| ATTGR3 J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X. | ,914 |
| Alpha de Cronbach | 0,89 |

**Tableau 3. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la familiarité**

| Items | Composante 1 |
|---|---|
| FAM3 Je suis fréquemment en contact avec les annonces publicitaires de cette entreprise. | ,871 |
| FAM5 Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux. | ,803 |
| FAM7 Je me tiens au courant de l'actualité économique liée à cette entreprise. | ,668 |
| Alpha de Cronbach | 0,68 |

**Tableau 4. Structure factorielle de l'échelle de l'implication à l'égard du produit**

| Items | Composante 1 |
|---|---|
| IMP3 Je suis très impliquée dans la catégorie de produits/services de l'entreprise X. | ,809 |
| IMP2 Je suis expert(e) dans les produits/services de l'entreprise X. | ,808 |
| IMP1 J'utilise les produits/services de l'entreprise X. | ,757 |
| Alpha de Cronbach | 0,70 |

**Figure 2. Répartition des répondants par spécialité**

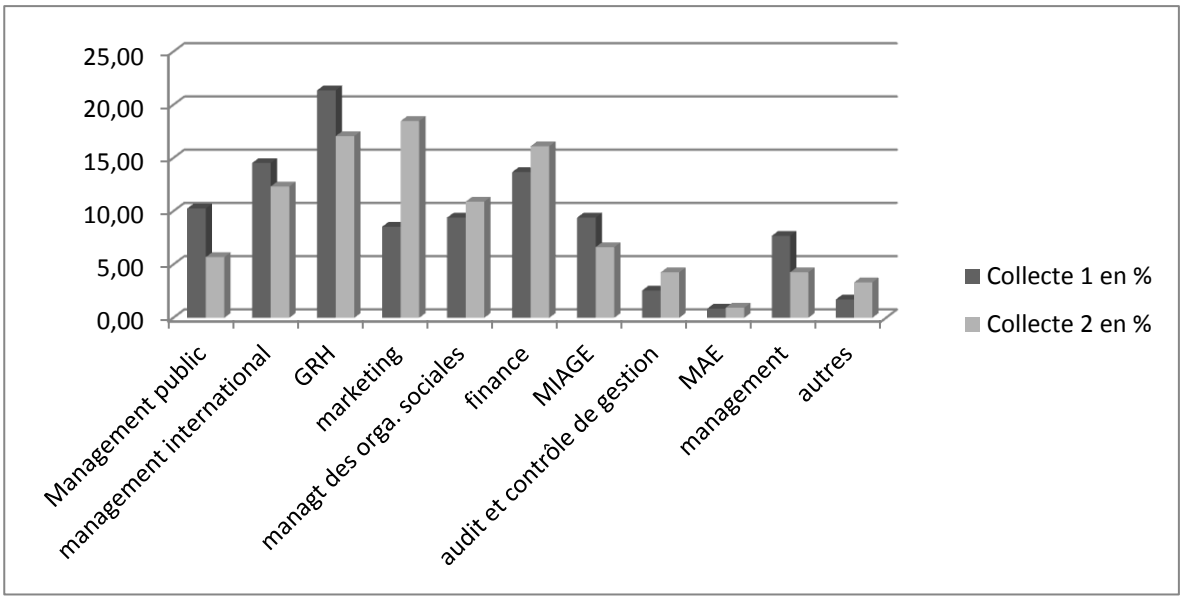



**Figure 3. Modèle d'ajustement – Effet du capital marque sur l'attractivité**

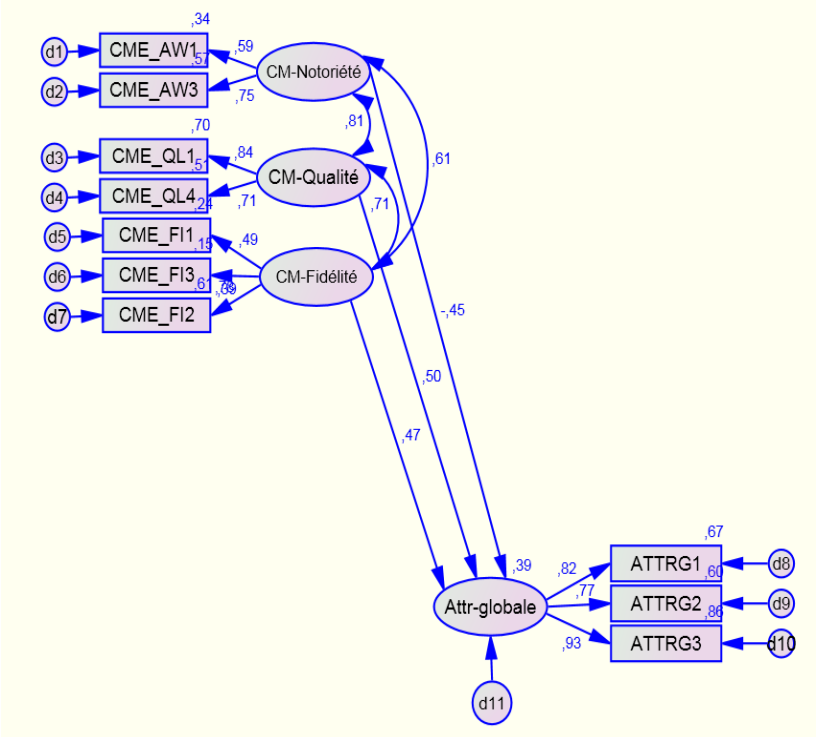
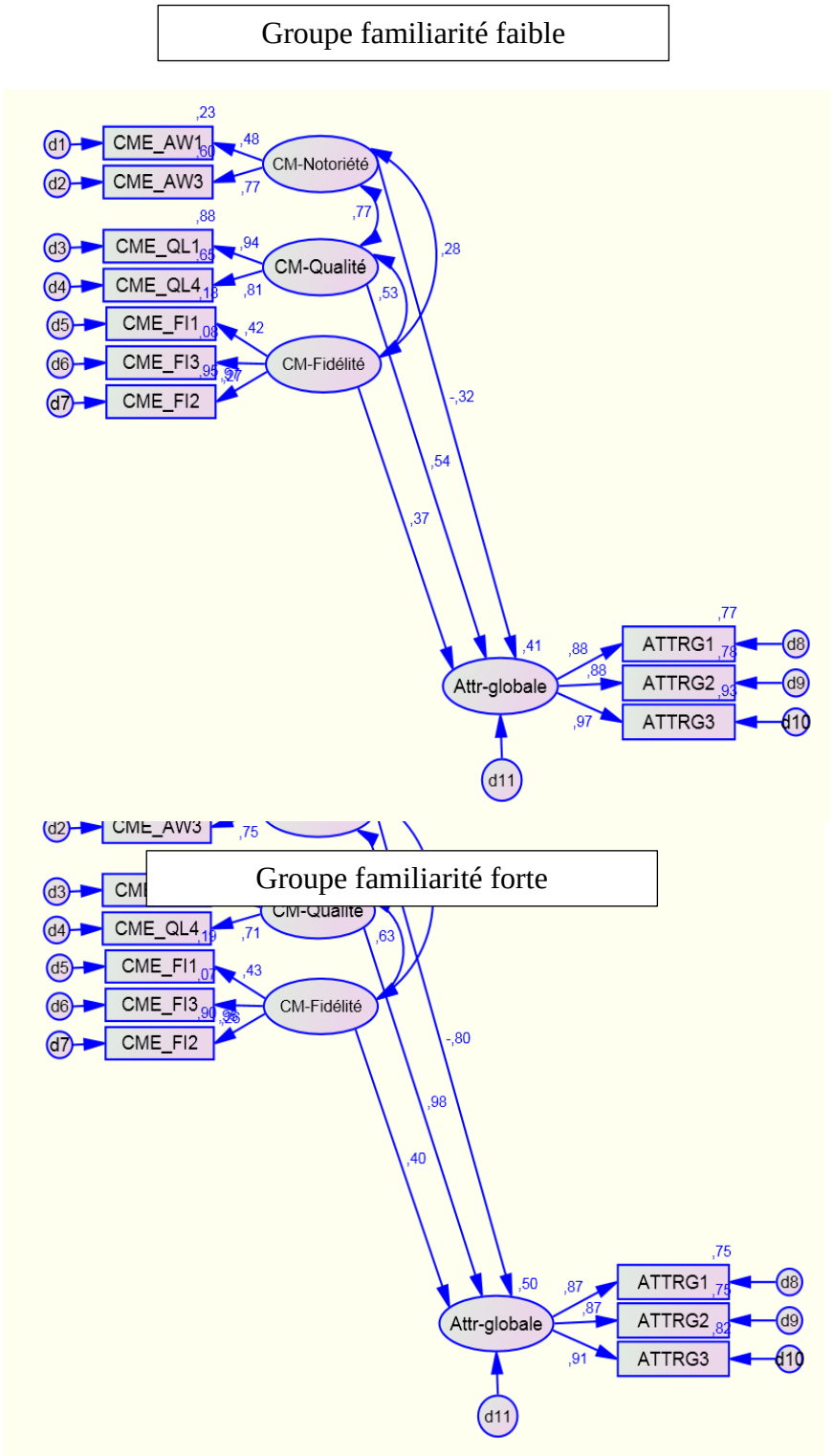


**Figure 4. Modèles d'ajustement avec effet modérateur de la « familiarité à l'égard de l'organisation »**



# LES PRINCIPAUX FACTEURS ORGANISATIONNELS INFLUENÇANT LE HARCELEMENT MORAL : UN MODELE CREE A PARTIR D'UNE REVUE ACTUALISEE DE LITTERATURE

***Valeriia ZAITSEVA***
Doctorante en 3ème année
Ecole Universitaire de Management IAE, CRCGM, Université d'Auvergne
valeriia.zaitseva.etu@udamail.fr

***Pierre CHAUDAT***
Maitre de conférences HDR
Ecole Universitaire de Management IAE Université d'Auvergne
pierre.chaudat@udamail.fr

## Introduction

Le phénomène de harcèlement moral attire l'attention des chercheurs depuis le début des années 80. En 1976, le terme « *harcèlement* » apparait dans la littérature et devient depuis, un sujet récurrent dans les écrits académiques (Faulx et Delvaux, 2005). Il est également souvent au centre de l'actualité. Plus d'un salarié sur cinq (21,7%) selon la dernière enquête SUMER (2010) se dit victime d'au moins un « comportement hostile » au travail en France.

Pour décrire ce phénomène, les chercheurs francophones utilisent les termes de *violence organisationnelle* (Jauvin et al., 1999; Aurousseau, 2000; Di Martino et al., 2003; Hacourt et De Thomaz, 2005), de *harcèlement psychologique* (Poilpot-Rocaboy et Bonafons, 2005), ou encore d'*agression psychologique* (Bilheran, 2010). Dans la littérature anglophone, les termes de *workplace harassment* (Bjorkqvist et al., 1994; Bowling et Beehr, 2006), de *brimades* (Zapf, 1999), *de workplace aggression* (Neuman et Baron, 1998), de *mobbing* (Leymann, 1996a), ou de *bullying* (Einarsen et al., 2004; Agervold, 2009; Hoel et al., 2010) sont utilisés.

Une des premières définitions du harcèlement admise par la communauté scientifique est celle du psychologue suédois H. Leymann, qui le désigne comme «une relation conflictuelle sur le lieu de travail se déroulant entre des personnes de différents niveaux hiérarchiques de façon répétitive pendant une période minimale de six mois, dont le but est une exclusion sociale et professionnelle de la victime».

Après l'analyse de plusieurs travaux, nous avons pu identifier les caractéristiques associées au harcèlement moral. Le premier élément se réfère à la durée, pour laquelle dans la perspective européenne la période de référence est établie à *six mois,* pendant lesquels la personne est exposée aux différents actes du caractère négatif (Leymann, 1996a). Dans la littérature américaine, la durée est décrite essentiellement comme une période au cours de laquelle les répondants sont invités à évaluer la fréquence de leurs expériences négatives (Keashly et Jagatic, 2002). Le second élément primordial est celui de la répétitivité, défini par Leymann (1996a) au niveau hebdomadaire. Einarsen et Agervold (2009) admettent une plus large intervalle entre les actes négatifs: deux-trois fois par mois. A noter, que l'objectif des nuisances commises par le harceleur peut être aussi bien de caractère instrumental qu'hostile (Berkowitz, 1989; Einarsen et al., 2010). Le harcèlement est souvent marqué par une intentionnalité des actes commis (Keashly et Jagatic 2002; Agervold, 2007), le déséquilibre du pouvoir (Einarsen et al.,1994, 2010 et Leymann,1996a), une incapacité de victime à se défendre (Einarsen et al., 2010), une altération de la santé mentale et physique (Hirigoyen, 1998) et une exclusion sociale et professionnelle de la victime comme un objectif final de l'agresseur (Leymann, 1996a).

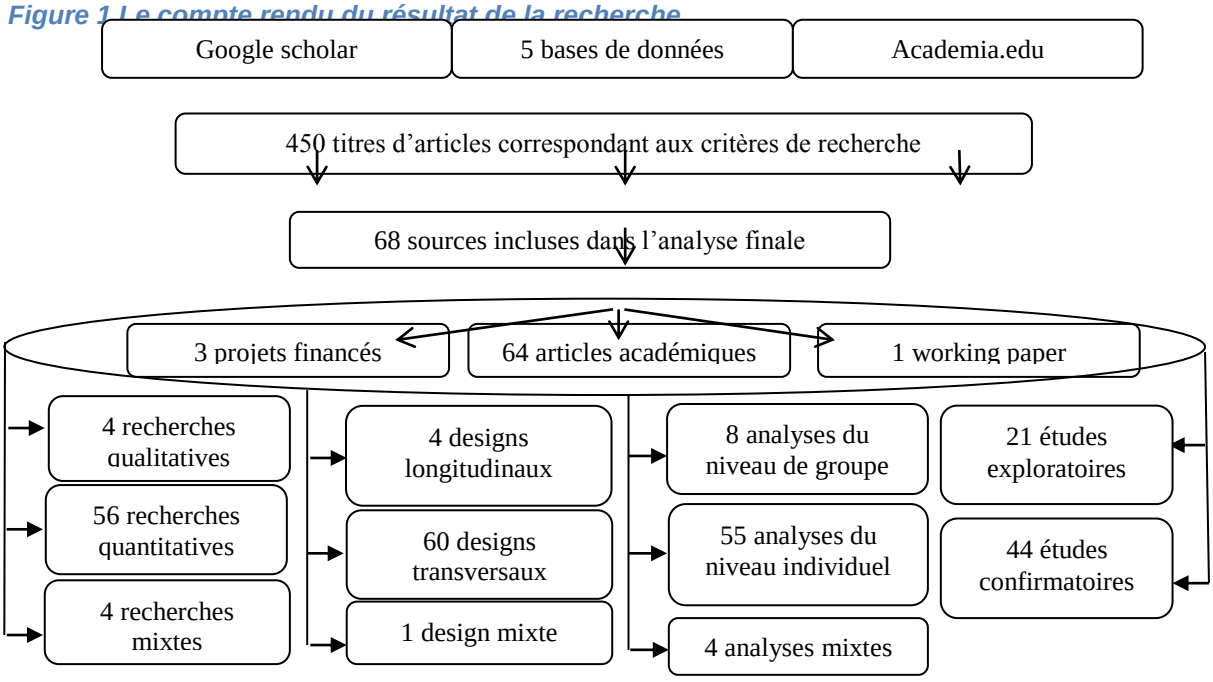
Face à la diversité et à la confusion des termes dans la littérature, l'intérêt de notre recherche consiste à identifier les principales sources organisationnelles de harcèlement moral dans l'entreprise à partir d'une

définition précise. Pour ce faire, nous avons retenu deux critères cumulatifs, adoptés essentiellement par les auteurs européens: une durée minimale du harcèlement d'au moins égale à 6 mois (Leymann, 1996a) et une notion de répétitivité de l'acte d'une façon hebdomadaire ou mensuelle.
Notre texte décrit d'abord la méthodologie utilisée à l'égard de la pertinence des articles sélectionnés. Nous présentons ensuite une synthèse des principaux facteurs de harcèlement moral à travers une modélisation du phénomène. Enfin, pour conclure, nous finissons par une analyse de ces résultats en termes d'implication managériale.

## 1. La méthodologie de recherche et données acquises

Notre travail de recherche est le résultat d'une analyse des travaux sur le sujet du harcèlement à partir des articles repérés dans les bases de données françaises et anglo-saxonnes : Business Source Premier, Cairn, Emerald, JSTOR, Françis, Persée, Science direct, SpringerLink, Wiley Online Library, Google Scholar. Le traitement de ces bases de données a été effectué en 7 mois, de novembre 2013 jusqu'en mai 2014 en respectant 4 étapes :
Dans un premier temps, nous avons lancé la recherche par la saisie de plusieurs mots-clés, figurant dans le titre des documents. Les résumés de travaux relatifs à la violence, l'agression, le comportement antisocial sur le lieu de travail et autres dont la nature est proche du harcèlement ont été analysé. Les travaux qui ne correspondaient pas aux critères de durée et de répétitivité ont été exclus de l'analyse. Les termes "workplace incivility" (Yuanyi Chen et al., 2013), ainsi que les "provocations" (Simard et al., 2004) ont été retenus comme l'un des 45 agissements constituant le phénomène de mobbing selon la classification de Leymann (1996a). Concernant les travaux empiriques, nous avons privilégié les recherches étudiant le vécu du harcèlement moral par la population exerçant une activité professionnelle. Quant à la langue de publication, seuls les documents en français et en anglais ont fait l'objet d'une analyse. Le bilan de recherche est le suivant : **Business Source Complete** − 143 résultats; **Wiley Online** − *105* résultats ; **Cairn** −16 résultats ; **Jstor** − 72 résultats ; **Science Direct** − 114 résultats correspondant aux critères: bullying, mobbing, harassment, harcèlement type de publication: revue académique, cas unique et multiple, rapports nationaux ; langue : Anglais, Français.
Dans un second temps, il a été question d'examiner les résumés des articles sélectionnés. Les travaux les plus pertinents ont été enregistrés grâce au logiciel de gestion des références bibliographiques Zotero.
Dans un troisième temps, nous avons importé la totalité des articles sur l'espace de travail de programme d'analyse de données qualitative N-vivo, où nous avons procédé à l'examen affiné de nos documents. Au cours du traitement nous avons procédé à l'analyse lexicale afin de repérer les mots-clés.
Enfin, dans un quatrième temps, nous avons porté attention au design de la recherche, à la méthodologie et au cadre théorique mobilisé, et au lien entre les facteurs organisationnels, afin de créer l'image complète du phénomène étudié.

*Figure 1 Le compte rendu du résultat de la recherche*



Notre analyse montre que les recherches sur ce sujet le sont majoritairement en Europe de l'Ouest: Norvège (12), Belgique (9), Grande Bretagne (4), France (3), Suède (3), Danemark (2), Espagne (2), Finlande (2), Italie (2), Allemagne (1), Portugal (1), Royaume Uni (1); Australie et alentours: Australie (5), Nouvelle Zélande (2); Amérique du Nord: Canada (5), Etats-Unis (3); Asie: Turquie (3), Corée (1); Europe de l'Est: Estonie (1), Roumanie (2), Serbie (1).
Quant au design de recherche, la majorité des travaux (88%) est de méthodologie transversale. Les travaux qualitatifs sont en minorité (6,2 %). Le tableau 1 illustre le bilan de l'approche méthodologique adaptée.

*Tableau 1 L'approche méthodologique adaptée*

| Approche méthodologique | Numéro d'article | Pourcentage d'article |
|---|---|---|
| **Design de recherche** | | |
| Transversale | 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68 | 88% |
| Mixte | 63 | 1,5 % |
| Longitudinale | 4, 7, 8,53 | 6% |
| Revue de la littérature | 22, 11 | 3% |
| Analyse de contenu | 55 | 1,5% |
| **Objectif de recherche** | | |
| Exploratoire | 13, 16, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 38, 39, 40, 44, 51, 52, 56, 57, 62, 63, 65, 68 | 32% |
| Confirmatoire | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 43, 45, 46, 47,48, 49, 50, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 64, 66, 67 | 68% |
| **Type de recherche** | | |
| Qualitative | 6, 26, 62, 63 | 6% |
| Quantitative | 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 68 | 86% |
| Mixte | 5, 28, 35, 38 | 6% |
| Non-définie | 39 | 1,5% |
| **Niveau d'analyse** | | |
| Individuel | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 | 83% |
| Groupe | 1, 2, 6, 26, 37, 43, 48, 59 | 12% |
| Mixte | 26, 41, 42 | 5% |

## Les facteurs fréquemment associés au harcèlement moral

Les résultats de notre recherche permettent de faire ressortir les facteurs les plus fréquemment associés au harcèlement moral (Tableau 2). S'inspirant de la classification de Salin et Hoel (2010), nous présentons ces facteurs regroupés en cinq catégories par ordre d'importance en nombre de références cités: 1. organisation du travail; 2. leadership; 3. culture organisationnelle et climat social; 4. système de récompenses et compétition; 5. changements organisationnels.

*Tableau 2 Facteurs fréquemment associés au harcèlement moral*

| Facteurs organisationnels | Numéro d'article de référence | Nombre de références |
|---|---|---|
| charge de travail | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 21, 22, 23, 30, 33, 38, 44, 46, 49, 51, 54, 55, 56, 59, 61, 62, 64, 65, 67, 68 | 34 |
| leadership | 1, 2, 5, 6, 9, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 45, 48, 59, 60, 61, 63 | 24 |
| climat social | 1, 2, 6, 11, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 27, 28, 29, 33, 35, 37, | 21 |

| | | |
|---|---|---|
| | 41, 51, 55, 59, 68 | |
| soutien social | 5, 9, 10, 11, 14, 18, 20, 25, 29, 31, 40, 43, 49, 51, 52, 54, 63, 66 | 18 |
| ambigüité de rôle | 1, 2, 5, 6, 8, 11, 16, 22, 32, 34, 42, 46, 51, 53, 59, 66 | 17 |
| conflit de rôle | 1, 2, 5, 8, 11, 22, 30, 32, 34, 43, 46, 48, 53, 59 | 14 |
| contrôle au travail | 1, 2,18, 19, 21, 22, 31, 46, 47, 51, 59, 64, 66, 68 | 14 |
| stress, tension, frustration | 2, 4, 5, 11, 20, 22, 25, 31, 39, 47, 49, 68 | 13 |
| insécurité d'emploi | 5, 6, 16, 17, 20, 28, 30, 42, 45, 46, 55, 68 | 12 |
| conflit au travail | 2, 5, 6, 16, 22, 26, 28, 30, 32, 59, 62, 63 | 12 |
| autonomie au travail | 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 20, 46, 53, 58, 59 | 12 |
| changements organisationnels | 1, 5, 28, 33, 46, 52, 62, 67 | 8 |
| contraintes organisationnelles | 2, 10, 12, 20, 58, 63, 64, 66 | 8 |
| culture organisationnelle | 5, 6, 16, 19, 26, 55, 58, 64 | 8 |
| qualité de communication | 2, 6, 23, 25, 33, 58, 59 | 7 |
| justice organisationnelle | 5, 11, 35, 41, 55, 58, 63 | 7 |
| horaires de travail | 6, 10, 12, 13, 54 | 5 |
| rémunération | 20, 28, 55, 65 | 4 |
| travail avec les clients et le public | 10, 12, 38 | 3 |
| travail en équipe | 1, 28, 45 | 3 |
| environnement physique | 10, 12, 38 | 3 |

## 2. L'organisation du travail

Notre recherche relate que l'organisation du travail apparait comme le facteur le plus fréquemment associé au harcèlement moral. Nous pouvons la définir comme la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise (Barreau, 2005), mais aussi dans quelles conditions ce travail est exercé. La ***charge de travail*** se réfère particulièrement à la combinaison de deux facteurs: la quantité de travail (Baillien et al., 2006; Bué et al., 2008) et le rythme de travail (Vartia, 2001; Baillien et al., 2009). La littérature fait référence à la complexité (Vartia, 2001), à l'impossibilité d'interrompre le travail ou à la monotonie des tâches (Bouville et Campoy, 2012), à ses aspects cognitifs et émotionnels en lien avec le harcèlement.

Le ***conflit de rôle*** renvoie à l'apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments de tension sur la personne, qui a du mal à mettre en priorité l'un d'entre eux. ***L'ambigüité de rôle,*** représente l'inadéquation de l'information relative au rôle, qui aboutit au manque de clarté des objectifs et à un flou dans la responsabilité (Kahn et al., 1964, cité dans Balducci et al., 2012). Il est prouvé − que les victimes de harcèlement moral perçoivent l'ambigüité et le conflit de rôle comme très élevés (Quine, 2001; van Schalkwyk et al., 2011) et se plaignent de recevoir souvent des directives contradictoires − dont l'objectif est incertain. Einarsen et al., (1994), Agervold et al., (2004), Balducci et al., (2012), ont constaté que le confit, l'ambiguïté de rôle ainsi que les contrôles au travail sont les causes les plus importantes de harcèlement.

Quant au ***contrôle au travail***, il se réfère au degré de latitude décisionnelle et d'autonomie dont la personne dispose dans son emploi. Les observations témoignent que les individus acceptent davantage le harcèlement lorsque le contrôle organisationnel est important. La culture organisationnelle orientée vers la tâche et le fort contrôle organisationnel, niant toutes les valeurs personnelles, font du harcèlement un des instruments de gestion de ressources humaines (Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004). D'autres investigations montrent le résultat opposé. Ainsi, les études de Skogstad et al. (2011) − constatent que le lien entre le contrôle au travail et le harcèlement moral au niveau du groupe n'est pas significatif. C'est également le cas dans les recherches d'Agervold, (2009) − ou de Demir et Rodwell (2012) qui observent des résultats similaires dans le milieu de la santé. Ainsi, l'importance du contrôle au travail varie d'un domaine à un autre.

Les ***ressources et les contraintes organisationnelles*** se réfèrent aux règles ou aux procédures, à la disponibilité des ressources et aux interruptions dans le travail (Peters et O'Connor, 1980). Par les ressources d'emploi Bouville et Campoy (2012) entendent l'ensemble des ressources humaines, informationnelles et cognitives fournies par l'organisation et susceptibles de réduire les contraintes et la charge organisationnelle, et de contribuer à la réalisation des objectifs professionnels.
Plusieurs études ont souligné le lien entre le fait d'être victime de bullying et le fait d'avoir insuffisamment d'information pour assurer la qualité du travail et la performance (Quine, 2001; Szigety, 2012; Tambur et Vadi, 2012). Le résultat de l'enquête nationale Sumer (2003), a confirmé que les ressources dont l'employé dispose dans son travail sont liées négativement et significativement aux trois formes de harcèlement (Bouville et Campoy, 2012). En effet, les ressources intellectuelles, techniques, financières, physiques et sociales modèrent l'effet de harcèlement sur la satisfaction au travail, l'intention de départ et la dépression.
La littérature portant sur le problème du harcèlement moral en milieu professionnel souligne le rôle des ***horaires de travail***. Le résultat de l'analyse des données de la cinquième enquête VENCT (2003) témoigne du pourcentage élevé de mobbing parmi les personnes travaillant le week-end, plus de 40h par semaine et n'ayant pas de salaire fixe. Le fait d'avoir des bonnes conditions de travail et un emploi du temps flexible favorisent la satisfaction générale au travail et diminue le risque d'être victime de l'agression spontanée. Le même lien a été trouvé par Bué et al., (2008): les salariés n'ayant pas la possibilité de négocier leur planning et dépassant souvent les heures de travail prévues déclarent plus souvent être victimes de harcèlement.
L***a pénibilité physique du travail*** semble être aussi un élément pertinent: une exposition à des nuisances thermiques et sonores (Bouville et Campoy, 2012), un espace de travail restreint, contribuent à l'escalade du bullying.

## 3. Leadership

Agervold (2009) constate que les personnes travaillant dans des départements qui ont un taux d'intimidations élevé trouvent le style de gestion plus tyrannique et autoritaire que les collègues des autres services. Néanmoins, le leadership autocratique peut être perçu différemment par les employés : la mise en place de sanctions et l'application de moyens punitifs injustifiés, l'imprévisibilité et le caractère incompréhensible des sanctions, le climat stressant sont souvent considérées comme un antécédent de harcèlement psychologique. En revanche, l'acceptation du leadership autocratique peut avoir lieu quand les victimes de harcèlement et leurs collègues témoins sont persuadés que c'est le seul style de management capable d'assurer la performance organisationnelle. Dans ce cas, les éléments de la punition sont vus comme des mesures légitimes. En outre, la possibilité de prévoir la réaction du leader permet aux employés de se munir du soutien social des collègues et de surmonter la charge psychologique (Hoel et al., 2010). Le laisser-faire leadership est aussi à l'origine des intimidations. (Baillien et al., 2009).

## 4. Culture organisationnelle et climat social

Une escalade du harcèlement moral dans l'organisation peut être prédite par la *culture* qui y règne. La culture organisationnelle se définit comme un modèle des valeurs, des normes, des attentes, du comportement, partagé par les membres de l'organisation et allant au-delà de la culture établie dans le système social (Cohen et Felson, 1979). La culture organisationnelle dépend du secteur d'activité ou de l'environnement dans lequel l'entreprise fonctionne (Schein, cité par (Tambur et Vadi, 2012). Baillien et al., (2009) affirment, qu'il est plus facile de créer une culture de harcèlement dans les grandes organisations, puisqu'il est plus aisé de laisser la culture du ragot passer inaperçue. Par opposition, la culture des petites organisations est marquée par un climat familial et des échanges plus cordiaux entre leurs membres (Faulx et al., 2009).
Le ***climat social,*** renvoie à la perception de la qualité des relations sociales et professionnelles, dénote l'atmosphère générale qui prévaut sur le lieu de travail (Payne et Pugh, 1976, cités dans Stévenot et Guery, 2013). Un climat social pauvre contribue à l'augmentation de la probabilité du conflit interpersonnel et peut aboutir aux intimidations (Einarsen et al., 1994). Plus le climat est orienté vers les règles, procédures et objectifs, plus le harcèlement est vu comme un instrument dans les mains d'employeurs visant à inciter le salarié à travailler rigoureusement. Le climat centré sur la performance, les normes strictes, le minimum de défauts, produit l'effet d'une charge émotionnelle sur les exécutants, de la tension psychologique et du harcèlement moral. A l'inverse, lorsque le climat est caractérisé par la

confiance mutuelle, le dialogue, l'entraide, le harcèlement moral sera mal vu et plus condamnable (Dawn et al., 2003; Hansen et al., 2006; Skogstad et al., 2011).
L'importance du ***conflit au travail*** a été soulignée par Leymann, (1996b); Einarsen, (2000); Hauge et al., (2009); Szigety, (2012). Le harcèlement est vu comme un résultat de conflit interpersonnel. Les conflits peuvent être à l'origine des problèmes organisationnels, interpersonnels ou combiner les deux. La gestion inefficace des conflits combinée avec le style de gestion destructif augmente la probabilité d'accentuation des contradictions et favorise l'émergence de bullying. Dans ce scénario, la répartition du pouvoir est cruciale, puisque le niveau du pouvoir va déterminer le rôle et la place de l'employé dans le processus de harcèlement. Dans un deuxième temps, le harcèlement résulte du conflit non-résolu − plus d'un tiers des travailleurs interrogés par Hacourt et Thomaz, (2005) ont cité la conflictualité comme le facteur à risque.
Dans ce climat conflictuel et stressant, le ***soutien social*** est généralement vu comme un modérateur du harcèlement psychologique (Law et al., 2011). La théorie de l'échange social (Blau, 1964), aide à comprendre l'effet de ce soutien social sur l'état émotionnel de l'employé. Cette théorie explique que les relations fondées sur les échanges économiques ne durent pas et les échanges qui se fondent sur des rapports humains de confiance sont plus durables. Par conséquent, l'employé qui va se sentir soutenu, supportera plus facilement la charge de travail et les effets indésirables liés au travail. Le soutien des collègues, du supérieur, aident les victimes à faire face aux abus organisationnels (Keashly et Jagatic, 2002; Baillien et al., 2006; Hogh et al., 2011; Bentley et al., 2012). Il existe des preuves que le soutien *instrumental* modère l'effet de violence sur le bien-être et la santé somatique, tandis que le soutien *informationnel* modère la violence sur le bien-être émotionnel (Schat et Kelloway, 2003 cité dans Djurkovic et al., 2008).

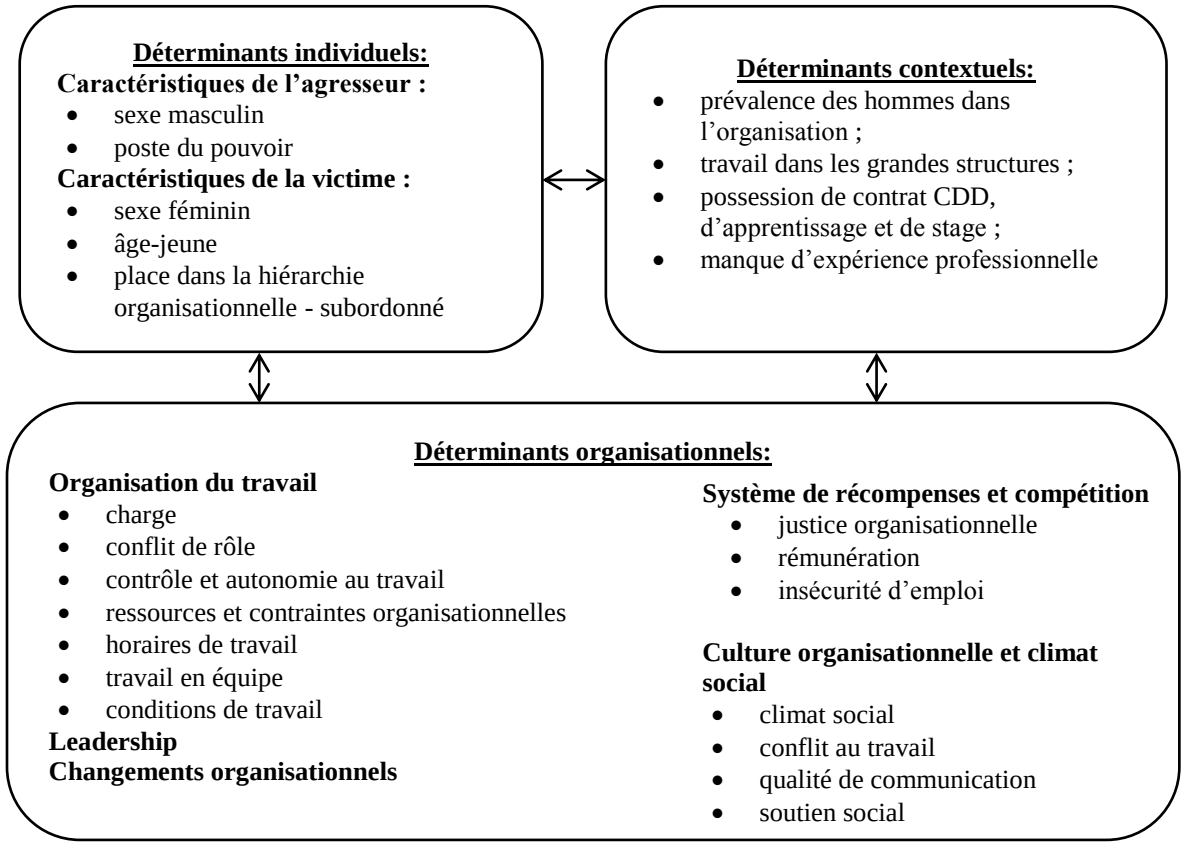
## 5. Système de récompenses et compétition

Les théories de *justice* distributive supposent que les individus évaluent la répartition des résultats en se basant sur le principe d'équité. En cas d'inégalité perçue, le comportement de l'individu est affecté par le degré de cette dernière et le mécontentement augmente proportionnellement. Roscigno et al, (2009) trouvent que le contexte dans lequel le harcèlement se développe est caractérisé par l'injustice et l'impuissance des victimes. Testant le modèle intégratif des comportements antisociaux au travail (CAAT), Simard et al., (2004) confirment que la justice procédurale est négativement corrélée à trois catégories de CAAT : la déviance de production, la provocation et le contournement des règles organisationnelles. L'étude de Magerøy et al., (2009) auprès du personnel de la marine militaire norvégienne a montré que l'accroissement de l'injustice est significativement associé à une occurrence de harcèlement moral observée aux niveaux individuel et départemental.
Parmi les autres facteurs cités dans la littérature, mais jouant un rôle moins important par rapport à ceux décrits ci-dessus, nous pouvons signaler les conditions de travail physiques, la rémunération et le travail en équipe.
La ***rémunération*** est un élément qui influence les récompenses organisationnelles, de même que la justice organisationnelle, la promotion, la sécurité d'emploi, l'autonomie et la possibilité de bénéficier de formation relative au harcèlement (Djurkovic et al., 2008). Les employés mal payés sont plus souvent les cibles de supérieurs hiérarchiques. Par contre, les individus bien payés peuvent se sentir protégés par leur statut professionnel, qui se rapproche de celui de leur supérieur. Cette protection peut être le résultat de la formation reçue au cours de leurs études supérieures, de programmes de formation organisés par l'entreprise (Carnero et al., 2010), ou de la connaissance des droits de travail et des procédures à mettre en place afin de se protéger (Roscigno et al., 2009). Enfin, un contexte de travail politisé, l'inégalité de rémunération entre les postes sont également des éléments favorisant le harcèlement moral au travail (Hacourt et Thomaz, 2005).
En ce qui concerne ***l'insécurité d'emploi,*** la pratique des intimidations est plus courante parmi les groupes de travailleurs en emploi précaire et dans les organisations marquées par le chaos permanent. Même la présence de syndicats et la culture bureaucratique, dans certains cas, n'assurent pas une protection rassurante contre la précarité d'emploi (Roscigno et al., 2009). En outre, l'insécurité de l'emploi crée un climat de compétition. Lorsque les employés considèrent leurs homologues comme des concurrents, cela provoque un sentiment de suspicion et d'hostilité. Dans une situation d'incertitude, il peut être plus facile d'harceler une personne, puisque l'insécurité réduit les pouvoirs de l'employé et le respect envers lui (Zapf, 1999).

## 6. Changements organisationnels

Le développement du harcèlement moral peut être engendré par des changements organisationnels. Pour (Colorette et al, 1997 cités par Zid, 2011) les changements organisationnels représentent «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvue que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Les recherches montrent que cinq types de changements: la réduction d'effectif, le licenciement non-économique, l'utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés, l'utilisation des travailleurs à temps partiel et la répartition du travail ont un lien avec le harcèlement moral (Zid, 2011).
Pour conclure cette deuxième partie, nous proposons un modèle des facteurs impliqués dans le harcèlement moral (Figure 2) construits à partir des 68 articles de référence. L'ambivalence de modèles de harcèlement et le caractère instable de ces déterminants sont soulignés par plusieurs auteurs (Deharo et Point 2014).

*Figure 2 Les déterminants de harcèlement moral*




## Discussion et conclusion

A partir, d'une analyse de 450 articles l'intérêt de notre recherche a été de construire un modèle des principaux facteurs organisationnels liés au harcèlement moral. La construction de notre modèle a également permis de hiérarchiser les facteurs les plus liés au harcèlement moral et donc de hiérarchiser les actions managériales. Très clairement, l'organisation du travail apparaît comme un vecteur de harcèlement central pour lequel l'employeur doit s'interroger. Certes, l'organisation en groupes semi autonomes permettant une variété des tâches et une réduction de la contrainte temporelle et de la monotonie au travail (Leymann, 1996a) est une alternative. Cependant, plus récemment, certains auteurs proposent de réinventer les modèles de management traditionnels pour évoluer au sein d'une « organisation de travail libérée » ou de groupes auto-organisées (Getz, Carneyr, 2012). Dans ces conditions, les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment nécessaires pour l'entreprise. Les contrôles exercés par la hiérarchie, les procédures (contraintes organisationnelles dans notre recherche), sont éliminés. La charge et les conditions de travail sont discutées par les salariés au point d'affirmer que la liberté a du sens pour réduire les risques psychosociaux

Concernant les limites de notre recherche, il est fort probable que nous n'ayons pas mobilisé tous les travaux de recherche importants sur la problématique donnée : les différentes langues de publication, la formulation large de titre de documents ont contribué à l'impossibilité d'y accéder. Pour finir, certaines variables émergées ont été regroupées dans des plus grands facteurs selon la similarité de ces origines. Par exemple, le stress, la frustration et la tension représentent un seul facteur «stress» ; la monotonie, le rythme de travail ainsi que sa complexité sont présentés comme la charge de travail.
Le sujet de harcèlement moral évoque une importante problématique dans le domaine de la sécurité et de la protection de la santé et du bien-être des employés. Cependant, il reste beaucoup de questions à approfondir notamment celles qui consisteraient à mieux mesurer l'intérêt d'un modèle coopératif en termes de réduction du harcèlement moral.

## Bibliographie:

Agervold, M. (2007). "Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study". Scandinavian Journal of Psychology 48 (2): 161–72;
Agervold, M. (2009). "The Significance of Organizational Factors for the Incidence of Bullying". Scandinavian Journal of Psychology 50 (3): 267–76; **[1]**
Agervold, M. et Gemzoe E. (2004). "Relationships between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions". Work Stress 18 (4): 336–51; **[2]**
Akar et al. (2011). "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study". Ege Academic Review 11 (1): 179–91. **[3]**
Aurousseau, C. (2000). "Les Ancrages Organisationnels, Individuels et Sociaux Des Violences Hiérarchique et Organisationnelle - Vers Une Approche Globale". pistes.revues.org 2(2):1-19;
Baillien, E. et al (2006). "Violence, Harcelement moral ou sexuel au travail: facteurs de risque organisationnels". Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 1–47; **[5]**
Baillien, E. et al. (2009). "A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model". Journal of Community & Applied Social Psychology 19 (1): 1–16; **[6]**
Baillien, E. et al. (2011). "Job Autonomy and Workload as Antecedents of Workplace Bullying: A Two-Wave Test of Karasek's Job Demand Control Model for Targets and Perpetrators". Journal of Occupational and Organizational Psychology 84 (1): 191–208. **[4]**
Baillien, E et al. (2011). "Do Demands and Resources Affect Target's and Perpetrators' Reports of Workplace Bullying? A Two-Wave Cross-Lagged Study". Work & Stress 25 (2): 128–46. **[7]**
Balducci, C. et al. (2012). "The Impact of Role Stressors on Workplace Bullying in Both Victims and Perpetrators, Controlling for Personal Vulnerability Factors: A Longitudinal Analysis". Work & Stress 26 (3): 195–212; **[8]**
Barreau, J. (2005). Gérer le travail, Rennes PUR;
Bentley, T. et al. (2012). "Perceptions of Workplace Bullying in the New Zealand Travel Industry: Prevalence and Management Strategies". Tourism Management 33 (2): 351–60; **[9]**
Berkowitz, L. (1989). "Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation". Psychological Bulletin 106 (1): 59–73;
Bilheran, A. (2010). Le harcèlement moral. Paris: A. Colin;
Bjorkqvist, K. et al. (1994)."Aggression Among University Employee". Aggressive Behavior 20: 173–84;
Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Transaction Publishers;
Bouville, G. et Campoy, E. (2012). "Une approche organisationnelle du harcèlement moral". @GRH n° 4 (3): 53–78; **[10]**
Bowling, N.A. et Beehr, T. (2006). "Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis". Journal of Applied Psychology 91 (5): 998–1012; **[11]**
Bué, J. et al. (2008)."Les facteurs de risques psychosociaux au travail". Revue française des affaires sociales n° 2-3 (2): 45–70; **[12]**
Carnero, M.A. et al. (2010). "Mobbing and Its Determinants: The Case of Spain". Applied Economics 42 (29): 3777–87; **[13]**
Carolle, T et al. (2014). "Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Buffering Effect of Social Support". Universal Journal of Psychology. **[14]**
Claybourn, M. (2011). "Relationships between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment". Springer Science & Business Media B.V. **[15]**
Cohen, L. et Felson M. (1979). "Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach". American Sociological Review 44 (4): 588;
Dawn, J. et al. (2003). "Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations". Aggressive Behavior 29 (6): 489–96; **[16]**

De Cuyper et al. (2009). "Job Insecurity, Perceived Employability and Targets' and Perpetrators' Experiences of Workplace Bullying". Work & Stress 23 (3): 206–24; **[17]**
Deharo et al. (2014). "Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences ?". Revue de gestion des ressources humaines 92 (2): 21–37.
Demir, D. et al. (2012). "Psychosocial Antecedents and Consequences of Workplace Aggression for Hospital Nurses". Journal of Nursing Scholarship 44 (4): 376–84;
Demir, D. et al. (2013). "Workplace Bullying among Allied Health Professionals: Prevalence, Causes and Consequences". Asia Pacific Journal of Human Resources 51 (4): 392–405. **[18]**
Desrumaux-Zagrodnicki, P. et al. (2004)."Harcèlement Moral et Climats D'entreprise : Effets de Facteurs Humains et Organisationnels Sur Les Jugements D'équité". Psychologie Du Travail et Des Organisations 10 (1): 29–44; **[19]**
Di Martino, V. et al. (2003). Prevention Du Harcelement et de La Violence Sur Le Lieu de Travail;
Djurkovic, N. et al. (2008). "Workplace Bullying and Intention to Leave: The Moderating Effect of Perceived Organisational Support". Human Resource Management Journal 18 (4): 405–22; **[20]**
Einarsen, S. et al. (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study". European Work and Organizational Psychologist 4 (4): 381–401; **[21]**
Einarsen, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach". Aggression and Violent Behavior 5 (4): 379–401; **[22]**
Einarsen, S. et al. (2004). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. CRC Press;
Einarsen, S. et al. (2009). "Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised". Work & Stress 23 (1): 24–44; **[23]**
Ertureten, A. et al. (2013). "The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes". Journal of Business Ethics 116 (1): 205–16. **[24]**
Farell et al. (2012)."Workplace Aggression, Including Bullying in Nursing and Midwifery: A Descriptive Survey (the SWAB Study)". International Journal of Nursing Studies 49 (11): 1423–31. **[25]**
Faulx, D., et Delvaux S. (2005)."Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou « concept horizon » ?". Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, no. 7-3;
Faulx, D. et al. (2009). "Psychological Harassment in the Workplace: Case-Study and Building of a New Analysis Model". Acoso Sicológico En El Trabajo: Estudio de Caso Y Construcción de Un Nuevo Modelo de Análisis. 64 (2): 286–306; **[26]**
Getz, Carneyr, B.M. (2012). Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard, 360 p.;
Giorgi, G. (2012). "Workplace Bullying in Academia Creates a Negative Work Environment. An Italian Study". Employee Responsibilities & Rights Journal 24 (4): 261–75. **[27]**
Hacourt et de Thomaz (2005). Violence Au Travail: Les Facteurs organisationnels pouvant générer de violence physique et harcelement sexuel et moral sur le lieu de travail; **[28]**
Hansen, A. M. et al. (2006). "Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response". Journal of Psychosomatic Research 60 (1): 63–72; **[29]**
Hauge, L-J. et al. (2007). "Relationships between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study". Work & Stress 21 (3): 220–42. **[30]**
Hauge, L. H. (2009). "Individual and Situational Predictors of Workplace Bullying: Why Do Perpetrators Engage in the Bullying of Others?". Work & Stress 23 (4): 349–58; **[32]**
Hauge, L. H. (2010). "The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work". Scandinavian Journal of Psychology 51 (5): 426–33; **[31]**
Hoel, H. et al. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work. Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF); **[33]**
Hoel, H et al. (2010). "Leadership Styles as Predictors of Self-Reported and Observed Workplace Bullying". British Journal of Management 21 (2): 453–68; **[34]**
Hogh, A. et al. (2011). "Bullying and Employee Turnover among Healthcare Workers: A Three-Wave Prospective Study". Journal of Nursing Management 19 (6);
Hutchinson, M. et al. (2010). "Integrating Individual, Work Group and Organizational Factors: Testing a Multidimensional Model of Bullying in the Nursing Workplace". Journal of Nursing Management 18 (2): 173–81. **[35]**
Laschinger, S. et al. (2012). "The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross-Sectional Study". International Journal of Nursing Studies 49 (10): 1266–76. **[36]**
Jauvin, N. et al. (1999). "Recension Documentaire Sur La Violence Au Travail";

Keashl, L, et al. (2002). "By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying". Chapter to Appear in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives on Research and Practice. London, UK;
Law, R. et al. (2011). "Psychosocial Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement". Accident Analysis & Prevention 43 (5): 1782–93; **[37]**
Lewis, D. et al. (2008). "Uncovering Workplace Bullying." Journal of Workplace Rights 13 (3): 281–301. **[38]**
Leymann, H. (1996a). La Persécution Au Travail. Seuil;
Leymann, H. (1996b). "The Content and Development of Mobbing at Work." European Journal of Work and Organizational Psychology 5 (2): 165–84; **[39]**
Libby, L. C. et al. (1997). "Psychosocial Correlates of Harassment, Threats and Fear of Violence in the Workplace". Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 23, No. 6, , pp. 450–57; **[40]**
Mageroy, N. et al. (2009). "Association of Psychosocial Factors and Bullying at Individual and Department Levels among Naval Military Personnel". Journal of Psychosomatic Research 66 (4): 343–51; **[41]**
Matthiesen, S. B.et Einarsen S. (2007). "Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences". Violence and Victims 22 (6): 735–53; **[43]**
Mathisen, E. et al. (2012). "Individual and Situational Antecedents of Workplace Victimization". International Journal of Manpower 33 (5): 539–55; **[42]**
Mikkelsen et al. (2001). "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates". European Journal of Work and Organizational Psychology 10 (4): 393–413;
Moreno-Jiménez et al. (2014). "Workplace bullying in a Spanish sample: − workplace bullying". International Journal of Organizational Behavior 13(2),: 95–109; **[44]**
Nielsen, et al. (2013). "Bullying in Work Groups: The Impact of Leadership". Scandinavian Journal of Psychology 54 (2): 127–36. **[45]**
Neuman et al. (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets". vol. 24, No. 3. 391–419;
Notelaers, G. et al. (2010). "A Job Characteristics Approach to Explain Workplace Bullying". European Journal of Work and Organizational Psychology 19 (4): 487–504. **[46]**
Notelaers, G. et al. (2012). "Testing the Strain Hypothesis of the Demand Control Model to Explain Severe Bullying at Work". Economic and Industrial Democracy 34 (1): 69–87. **[47]**
Notelaers, G. (2011). "Leadership and Role Stressors as Departmental Level Predictors of Workplace Bullying". International Journal of Stress Management 18 (4): 305–23. **[48]**
O'Driscoll (2011). "Workplace Bullying in New Zealand: A Survey of Employee Perceptions and Attitudes". Asia Pacific Journal of Human Resources 49 (4): 390–408. **[49]**
Onorato, M. (2013)."An Empirical Study of Unethical Leadership and Workplace Bullying in Industry Segments". SAM Advanced Management Journal (07497075) 78 (2): 4–16. **[50]**
Poilpot-Rocaboy, G. et Bonafons, C. (2005). "Lutte Contre Le Harcélement Psychologique Au Travail : L'exemple de Quelques Entreprises". Gestion 22 (2): 17–40;
Poilpot-Rocaboy, G. (2010). "Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique". Humanisme et Entreprise n° 296 (1): 9–24.
Quine, L. (2001). "Workplace Bullying in Nurses". Journal of Health Psychology 6 (1): 73–84; **[51]**
Rayner, C. (1997). "The Incidence of Workplace Bullying". Journal of Community & Applied Social Psychology 7 (3): 199–208; **[52]**
Reknes, I. et al. (2013), "The Prospective Relationship between Role Stressors and New Cases of Self-Reported Workplace Bullying". Scandinavian Journal of Psychology, 1–8; **[53]**
Rodwell, J. et al. (2012). "Oppression and Exposure as Differentiating Predictors of Types of Workplace Violence for Nurses". Journal of Clinical Nursing 21 (15-16): 2296–2305. **[54]**
Roscigno, V. J. et al. (2009). "Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context". Social Forces 87 (3): 1561–89; **[55]**
Salin, D. (2001). "Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying". European Journal of Work and Organizational Psychology 10 (4): 425–41; **[56]**
Salin, D. (2010). "Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice", p 227-235;
Seo, Y.N. (2013). "Bullying in South Korea: An Exploratory Study". working paper (1); **[57]**
Simard, M, et al. (2004). "Vérification D'un Modèle Intégratif Des Comportements Antisociaux Au Travail". Psychologie Du Travail et Des Organisations 10 (1): 74–87; **[58]**

Skogstad, A. et al. (2011). "Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying". Applied Psychology 60 (3): 475–95; **[59]**
Soylu, S. (2011). "Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying". Springer Science & Business Media, 217-231 **[60]**
Stouten, et al. (2010). "Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and Its Effects on the Work Environment". Journal of Business Ethics 95 (August): 17–27. **[61]**
Strandmark, M. et al. (2007). "The Origin of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Bully Victims in the Public Service Sector". Journal of Nursing Management 15 (3): 332–41. **[62]**
Szigety, T. (2012). "Early Predictors of Workplace Mobbing". Procedia - Social and Behavioral Sciences 33: 418–22. **[63]**
Stéveno, A.et al. (2013). "Participation Financière et Climat Social : Une Analyse Des Perceptions Comparées Dirigeants/salariés". Financial Participation and Organizational Climate: An Analysis of Managers/Employees Compared Perceptions. (English) 68 (2): 290–311;
Tambur, M. et Vadi, M. (2012). "Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-Transitional Country". International Journal of Manpower 33 (7): 754–68; **[64]**
Tomic, M. (2012). "Mobbing: The Incidence of Mobbing Activities and Differences Regarding Workplace and Gender". Megatrend Review 9 (1): 243–52. **[65]**
Van Schalkwyk et al. (2011). "The Moderating Role of Perceived Organisational Support in the Relationship between Workplace Bullying and Turnover Intention across Sectors in South Africa". South African Journal of Human Resource Management 9 (1): 285–97; **[66]**
Vartia, M A. (2001). "Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-Being of Its Targets and the Observers of Bullying". Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 27 (1): 63–69; **[67]**
Yuanyi Chen, D. et al. (2013). "Self-love's lost labor: a self-enhancement model of workplace incivility". Academy of Management Journal 56 (4): 1199–1219;
Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/bullying at Work". International Journal of Manpower, no. 20: 70–85; **[68]**
Zid, R. (2011). Le Harcèlement Moral Au Travail Dans Un Contexte de Changements Organisationnels. Paris 5.

# LIENS ENTRE LE HARCELEMENT MORAL ET LES RESTRUCTURATIONS

***Rim ZID***
Université de Montréal, École de relations industrielles, Montréal, Canada
rim_zid@yahoo.fr

***Christine JEOFFRION***
LUNAM Université, Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL - UPRES EA 4638), Université de Nantes, France.
christine.jeoffrion@univ-nantes.fr

***Benoit CHERRÉ***
Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada
cherre.benoit@uqam.ca

***Résumé***

Le Harcèlement Moral au Travail (HMT) est considéré comme un phénomène complexe qui résulte de l'interaction de facteurs notamment individuels, mais aussi situationnels, organisationnels et sociétaux. L'objectif de cette recherche est de présenter le lien existant entre le HMT et les changements organisationnels. Nous voulons tester d'une part les liens entre les différents types de HMT (liés à la tâche-HLT, liés à la personne-HLP) et les changements organisationnels, et, d'autre part, savoir si la variable culturelle modère la relation entre le HMT (HLT et HLP) et les changements organisationnels. L'autre objectif est de montrer l'intérêt de développer et de systématiser des stratégies de prévention du harcèlement durant les changements organisationnels par le recours à un management éthique et bienveillant. Un questionnaire a été soumis à des personnes salariées, résidant majoritairement en France (82.3 %) et au Canada (12.1%). Les résultats confirment les liens entre le HMT et les changements organisationnels. Plus précisément, ils montrent que les deux formes de HMT (HLT et HLP) sont associées avec quelques types de changements organisationnels, dont les restructurations. Nos analyses montrent aussi que la variable culturelle modère les liens identifiés entre les changements organisationnels et le harcèlement.

***Mots clés***

Harcèlement moral au travail, Changements organisationnels, Harcèlement lié au travail, Harcèlement lié à la personne

## Introduction

Le Harcèlement Moral au Travail (HMT) n'est pas un phénomène nouveau, mais son étude a connu un intérêt croissant depuis la fin des années 1990. Médecins, psychiatres, psychologues, juristes, gestionnaires, *etc.* se trouvent de plus en plus confrontés au problème, partout dans le monde et particulièrement en Europe et en Amérique du Nord. Aujourd'hui, le harcèlement est considéré comme un phénomène complexe qui résulte de l'interaction de facteurs notamment individuels (Hirigoyen, 1998), mais aussi situationnels, organisationnels (Dejours, 1998; Desrumaux, 2011; Leymann, 1996; Soares, 2002) et sociétaux (Vézina et Dussault, 2005). La définition du HMT proposée par Desrumaux (2011) présente l'intérêt d'inscrire ce phénomène spécifiquement dans le cadre du travail en tant que « *processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique* » (p. 25). Le harcèlement entraîne des conséquences graves tant d'un point de vue psychologique (pour les

victimes, les témoins, et l'entourage), organisationnel et social (coûts engendrés pour les organisations et pour la société en général).

## 1. Harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral se distingue des autres violences par la durée, la répétition, l'atteinte à la dignité, la dégradation des conditions de travail et leur altération. L'essence même du harcèlement est de détruire et d'attaquer l'intégrité et l'identité de la personne, d'atteindre sa dignité, de blesser son estime de soi et sa confiance en soi. C'est l'individu lui-même qui est visé, mais cet individu n'est pas un récipient neutre. Il interprète et s'explique les évènements qui l'affectent.

Le HMT peut prendre différentes formes dont certaines visent plus spécifiquement le travail réalisé (alourdissement injustifié de la charge de travail, interruption des tâches en cours de réalisation pour en confier de nouvelles, pression continuelle du management, *etc.*), tandis que d'autres visent le salarié en tant que personne par des menaces, insultes, moqueries, le dénigrement de la cible ou encore son isolement (éviction de l'agent, suppression de l'organigramme, *etc.*) ou par de la discrimination (comportement raciste, sexiste, *etc.*). Nous appellerons le premier HLT (Harcèlement Lié au Travail) et le second HLP (Harcèlement Lié à la Personne) (Skogstad, Matthiesen et Einarsen, 2007; Zid, 2011).

Les deux formes de HMT (HLT et HLP) diminuent les émotions positives (joie, espoir, plaisir, satisfaction, confiance, sympathie et fierté) et augmentent les émotions négatives (colère, tristesse, dégoût, souffrance, méfiance, indignation, humiliation, frustration, désespoir et déception) (Glasø et Notelaers, 2012; Zid, Haines, & Jeoffrion, 2014), ce qui réduit la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et augmente l'intention de la cible de quitter l'entreprise. Les personnes harcelées ressentent souvent des émotions négatives telles que la peur (Genest, Leclerc et Maranda, 2005), la honte, l'angoisse, la culpabilité, le doute, l'humiliation (Bilheran, 2010 ; Hirigoyen, 2001), la confusion, l'agitation et la tristesse (Brotheridge et Lee, 2010). Les témoins du harcèlement peuvent également avoir peur, notamment de s'associer à la personne (ou au groupe) victime de harcèlement, par crainte d'être harcelés à leur tour et de perdre certains avantages ou acquis. Certains gestionnaires peuvent aussi ne pas vouloir intervenir dans des situations de harcèlement par « peur des conséquences de leur intervention » (Bilheran, 2010). Le silence et la défection des témoins, l'absence de solidarité et d'entraide sont catastrophiques pour la victime (Dejours, 2000 ; Desrumaux, 2007 ; Desrumaux, Ntsame-Sima, & Leroy-Frémont, 2011).

## 2. Liens entre les changements et le harcèlement moral au travail : des questions non résolues

Les changements organisationnels amènent avec eux les suppressions de postes, l'effritement des conditions de travail, etc., ce qui met en péril la santé des travailleurs et plus particulièrement leur santé mentale (Vinet et *coll.,* 2003), générant parfois même des pensées suicidaires (Debout, 2015).

Dans le cadre de cet article, nous retiendrons la définition de Collerette et *al*. (1997) qui présentent le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (p. 20). Ainsi, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Le contexte de changements organisationnels favorise l'éclosion d'incidents de violence psychologique au travail et de harcèlement (Baron et Neuman, 1996 ; Branch et *coll.*, 2007 ; D'Cruz, Noronha et Beale, 2014 ; Hutchinson, 2011 ; Soares, 2002 ; Zid et Jeoffrion, 2014). Dans des cas extrêmes, ils ont été favorables à la survenue de plusieurs cas de suicide au travail (Bilheran, 2010).

Dans une étude récente, D'Cruz, Noronha et Beale (2014) ont étudié les licenciements non économiques qui ont eu lieu en Inde, dans le secteur des technologies de l'information, pendant la crise économique de 2008-2009. Les participants ont décrit leur processus de licenciement comme étant intimidant et ont montré la complicité de leurs supérieurs hiérarchiques et des responsables des ressources humaines (RRH) dans ce processus d'intimidation. Les RRH sont surtout alignés avec les intérêts de l'organisation, alors que les employés ont été laissés à eux-mêmes, impuissants et sans défenses.

Zid et Jeoffrion (2014) ont montré des corrélations positives entre le harcèlement et cinq types de changements organisationnels : licenciements non économiques, répartition du travail, augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel, utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés et réduction des effectifs. Les analyses statistiques menées auprès de 237 personnes montrent également que pour le Canada et la France, deux types de changement sont significativement

corrélés avec le HMT : répartition du travail et augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel. Les autres liens observés diffèrent entre les deux pays puisque pour le Canada, ce sont les licenciements non économiques qui présentent une corrélation positive significative, alors que pour la France, ce sont la réduction des effectifs, l'utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés et le développement de la diversité de la main d'œuvre.

Hutchinson (2011) confirme que les restructurations activent, motivent et déclenchent le HMT dans le secteur public en Australie. Les restructurations affectent les employés, notamment lorsqu'elles sont accompagnées d'autres types de changement comme le recours aux contractuels et à l'externalisation, l'aplatissement des niveaux hiérarchiques ainsi que la réduction des effectifs à temps partiel, à court terme et temporaires. Ces derniers changements déplacent le pouvoir en faveur des managers et, par conséquent, créent des risques de harcèlement.

Baillien et De Witte (2009) ont exploré les liens directs et indirects entre les changements organisationnels et le harcèlement au travail. Auprès d'un échantillon composé de 1260 employés belges travaillant dans le secteur privé et parlant la langue allemande, ils ont montré que les changements organisationnels constituent l'un des plus importants déclencheurs du harcèlement moral au travail et que les conflits de rôle et l'insécurité au travail sont des variables médiatrices entre les changements organisationnels et le harcèlement moral. Ainsi, les employés souffrent du HMT surtout lorsqu'ils sont confrontés personnellement aux conséquences négatives des changements organisationnels.

L'étude de Skogstad et *coll.* (2007) réalisée auprès de 2408 employés norvégiens a confirmé les liens entre les treize types de changements testés et le harcèlement, et a démontré que le fait de vivre plusieurs changements augmente le risque d'exposition aux deux formes de harcèlement (HLT et HLP). Skogstad et coll. (2007) ont trouvé des corrélations significatives entre le harcèlement et l'utilisation des travailleurs à temps partiel, la répartition du travail, l'engineering, utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés. Tous ces changements sont plus corrélés au HLT (versus le HLP). Baron et Neuman (1996) ont trouvé des résultats semblables entre ces types de changements et l'agression au travail.

L'étude de Branch et *coll,.* (2007) a révélé l'existence d'un lien entre quatre types de changements organisationnels (les changements organisationnels, l'arrivée de nouveaux gestionnaires, les pressions pour changer les décisions et enfin les récompenses pour avoir fait des changements (*payback*)) et le harcèlement ascendant (*upwards bullying).* Le stress au travail et les sentiments d'incertitude poussent parfois les employés à exprimer leur insatisfaction et leur mécontentement par l'exercice de ce type de harcèlement. L'étude révèle que la plupart des gestionnaires interrogés ressentent de l'empathie envers leurs subalternes, mais qu'ils sont mécontents du manque de support de la part de la direction. En outre, quelques gestionnaires reconnaissent que leurs comportements durant les changements peuvent contribuer à l'escalade du harcèlement moral ascendant.

Quelques chercheurs ont montré que le harcèlement moral durant les périodes de changement organisationnel est parfois même toléré et encouragé au nom de la guerre économique, de la concurrence commerciale ou des lois du marché. Le harcèlement peut en effet faire partie des stratégies de l'entreprise pour « se débarrasser » de quelques salariés devenus indésirables ou non conformes aux nouveaux critères. Le harcèlement comme un ensemble de pratiques malveillantes peut être insufflé par la direction et par ses tops managers. Ainsi, ces pratiques malveillantes ne sont plus considérées seulement comme un acte individuel pervers, mais comme le résultat de contextes de travail propices à leur développement (Genest, Leclerc et Maranda, 2005). Ce sont les changements mal conduits, mal expliqués et non souhaités par le personnel qui risquent de faire émerger ou resurgir du harcèlement (Bilheran, 2010). Pour Soares (2002 ; 2006) le changement est l'un des trois déclencheurs du HMT, les deux autres facteurs étant les conflits interpersonnels et l'exercice d'un droit.

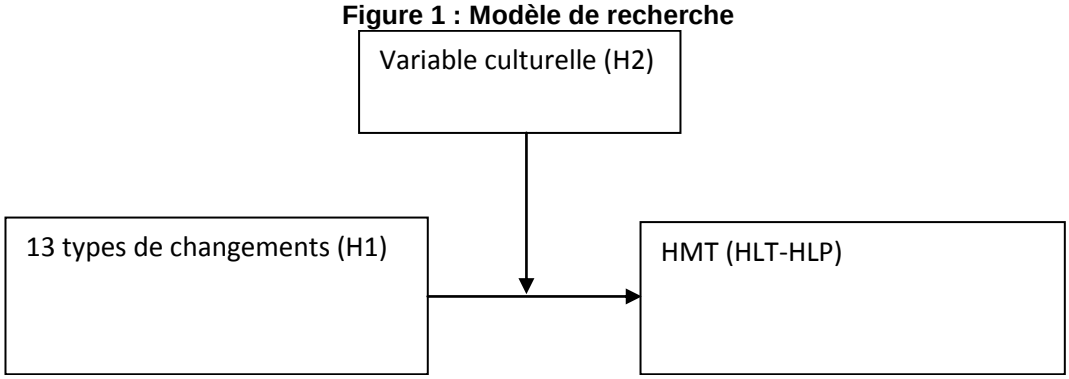
Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons au lien existant entre le HMT et les changements organisationnels. Nous voulons tester d'une part les liens entre les différents types de HMT (liés à la tâche-HLT, liés à la personne-HLP) et les changements organisationnels, et d'autre part, savoir si la variable culturelle modère la relation entre le HMT (HLT et HLP) et les changements organisationnels. L'autre objectif est de montrer l'intérêt de développer et de systématiser des stratégies de prévention du harcèlement durant les changements organisationnels par le recours à un management éthique et bienveillant.

La centralité des changements dans l'explication du harcèlement nous conduit à poser *l'hypothèse générale 1 selon laquelle le HMT (HLT et le HLP) est corrélé aux changements organisationnels (les treize types de changements).*

Le contexte culturel peut aussi influencer les liens entre les changements et le HMT (D'Cruz, Noronha et Beale, 2014 ; Zid, 2011 ; Hutchinson, 2011). Nous nous demandons donc quels sont les types de changements spécifiques à chaque pays (France et Canada), parmi les 13, qui sont sources de HMT.

Ces études nous conduisent à postuler *l'hypothèse 2 selon laquelle la variable culturelle modère la relation entre le HMT (HLT et HLP) et les changements organisationnels.*

**Figure 1 : Modèle de recherche**




# 3. Méthodologie

## 3.1. Procédure

Le questionnaire a été diffusé en ligne *via* le site Internet « *LimeSurvey* ». Tous les répondants ont participé volontairement à la recherche, sans rétribution. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de SPSS (version 19.0).

## 3.2. Échantillon

L'échantillon est composé de personnes salariées (N = 1068), résidant majoritairement en France (82.3 %) et au Canada (12.1%). 72.4 % sont des femmes et 27.6 % des hommes. Les tranches d'âge sont les suivantes : 4.4% de 18-25 ans ; 20.1 % de 26-33 ans ; 26.6% de 34-41 ans ; 25.6 % de 42-49 ans ; 18.7 % de 50-57 ans ; et 4.6 % de 58 ans et plus.

## 3.3. Mesure des variables

*Harcèlement moral au travail*. Le HMT a été mesuré avec la version française du *Negative Act Questionnaire, NAQ-R,* une échelle développée initialement par Einarsen et Raknes (1997). Les personnes devaient répondre à quelle fréquence (Jamais, Parfois, Une fois par semaine, Une fois par mois) ils avaient pu subir chacun des 17 actes de harcèlement présentés. Les propriétés psychométriques de la version française du NAQ-R sont similaires à celles de l'échelle d'origine (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009).

La première analyse en composantes principales a été effectuée sur les 17 actes de HMT. Nous avons choisi la rotation orthogonale Varimax et avons retenu une solution à deux facteurs après élimination d'un indicateur. Le premier facteur intitulé « HLT » comprend principalement les neuf items suivants : « Quelqu'un retient de l'information qui vous est nécessaire et rend ainsi votre travail plus difficile », « On vous impose du travail en dessous de votre niveau de compétence », « On vous prive de votre travail ou on vous enlève vos responsabilités », « Rumeurs à votre encontre », « Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues », « Remarques ou comportements vous indiquant que vous devriez quitter votre travail », « Silence ou hostilité face à vos questions ou à vos tentatives d'entrer en conversation », « Dévalorisation de votre travail et de vos efforts », ainsi que « Négligence de vos points de vue ». Ces variables sont corrélées de façon positive avec le premier facteur.

Le deuxième facteur intitulé « HLP » comprend les sept items suivants : « Plaisanteries insultantes ou ridiculisantes », « Remarques répétées à l'encontre de votre vie privée ou de vous-même », « Insultes », « Blagues, surprises désagréables », « Non-respect de vos droits et opinions en raison de votre âge », « Exploitation de votre travail à des fins privées » et « Réactions négatives des autres parce que vous travaillez dur ».

*Les changements organisationnels.* Nous avons utilisé le questionnaire de Baron et Neuman (1996) pour mesurer les changements organisationnels. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert en quatre points si une ou plusieurs des treize formes de changements proposées avaient eu lieu au sein de leur organisation lors des douze derniers mois.

Une analyse en composantes principales avec les 13 items de cette échelle a généré trois dimensions. Le premier facteur intitulé restructuration renvoie aux items « restructuration », « changement dans le management » et « engineering ». Le deuxième facteur renvoie aux changements dans l'environnement du travail tels que « changement technologique », « développement de la diversité de la main-d'œuvre » et la « mise en œuvre de nouvelles politiques de discrimination positive ». Le troisième facteur renvoie aux réductions dans le personnel, aux budgets et aux salaires et comprend les items « réduction des effectifs », « licenciements non économiques », « coupures et compressions budgétaires ».

*Les variables de contrôle.* La variable genre (0 = homme ; femme = 1) et âge ont été introduites dans la présente étude comme variable de contrôle.

## 4. Résultats

Des analyses de corrélation et de régression ont été réalisées afin de tester nos hypothèses. Les analyses de corrélations réalisées, avec tout l'échantillon, entre les deux formes de harcèlement (HLT et HLP) et les trois types de changements organisationnels montrent des corrélations positives et significatives entre le HLT et les trois types de changements (voir tableau 1) : les restructurations (r =.18, p<.01), changements dans l'environnement du travail (r =.15, p<.01), et réductions dans le personnel et les salaires (r =.13, p<.01). La matrice de corrélation (Annexe 1) montre des corrélations positives entre le HLT et 13 types de changements organisationnels. Les corrélations les plus fortes sont avec la répartition du travail (r=.20, p<.01), licenciements non économiques (r =.13, p<.01) et changement dans le management (r =.13, p<.01).

Les corrélations sont aussi positives et significatives entre le HLP et le changement dans l'environnement de travail (r =.17, p<.01). La matrice (voir annexe 1) montre que HLP est corrélé avec seulement sept types de changements organisationnels : licenciements non économiques (r=.11, p<.01), changement technologique (r=.07, p<.01), développement de la diversité de la main-d'œuvre (r=.11, p<.01), mise en œuvre de nouvelles politiques de « discrimination positive » (r=.15, p<.01), utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés (r=.14, p<.01), augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel (r=.11, p<.01) et la répartition du travail (r=.07, p<.01). Ces sept types de changements renvoient au HLP et au HLT.

**Tableau 1**
**Moyenne, écart-type et corrélations entre les changements organisationnels et le HMT (HLT et HLP)**

| | M | S. D | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Restructuration | 2.35 | .97 | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et | 1.94 | .82 | .47** | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | 1.71 | .70 | .57** | .50** | | |
| HLT | 2.70 | .76 | .18** | .13** | .15** | |
| HLP | 1.94 | .74 | .02 | .06 | .17** | .55** |

*p < 0.05 ; ** p < 0.01

Des analyses de régressions multiples ont été réalisées afin de tester nos hypothèses. À la première étape, les variables de contrôle (le genre et âge) sont introduites dans le modèle de régression avec une variable indépendante (HLT/ HLP). Dans la deuxième étape, les trois types de changements sont intégrés au modèle de régression.

L'analyse de régressions effectuée entre le HLT, les variables de contrôle et les trois types de changements ont montré que le genre (β= .111) et les restructurations (β = .127) sont significatives et que l'âge, les réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et le changement dans l'environnement du travail ne sont pas significatives (Voir tableau 2).

Les régressions entre le HLP, les variables de contrôle et les trois types de changements montrent que le genre (β = .092), les restructurations (β = -.098) et le changement dans l'environnement du travail (β = .229) sont significatives et que l'âge et les réductions dans le personnel, les budgets et les salaires ne le sont pas (Voir tableau 3).

On trouve une corrélation positive entre les restructurations et les deux types de harcèlement, et celle-ci est plus forte avec le HLT qu'avec le HLP. Le HLP est corrélé au changement dans l'environnement du travail.

Nos résultats montrent aussi que le HLT est surtout associé avec les restructurations et que le HLP est associé avec les restructurations et le changement dans l'environnement du travail.

**Tableau 2**
**Résultats des analyses de régression, entre variables démographiques, restructurations, réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et changements dans l'environnement du travail et l'exposition au HLT (échantillon global)**

| Variables | B | SEB | β | Sig | R | R2 | ∆R2 | Sig F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1** | | | | | .126 | .016 | .014 | **.000** |
| Age | .049 | .019 | .080 | **.009** | | | | |
| Genre (0=Homme , 1=Femme) | .176 | .052 | .104 | **.001** | | | | |
| **Modèle 2** | | | | | .231 | .053 | .049 | **.000** |
| Age | .034 | .018 | .057 | .061 | | | | |
| Genre | .189 | .051 | .111 | **.000** | | | | |
| Restructuration | .099 | .029 | .127 | **.001** | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et | .048 | .033 | .051 | .154 | | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | .057 | .042 | .053 | .168 | | | | |

**Tableau 3**
**Résultats des analyses de régression, entre variables démographiques, restructurations, réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et changements dans l'environnement du travail et l'exposition au HLP (échantillon global)**

| Variables | B | SEB | β | Sig | R | R2 | ∆R2 | Sig F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1** | | | | | .099 | .010 | .008 | .005 |
| Age | - | .018 | -.045 | .206 | | | | |
| Genre (0=homme , 1=femme) | .145 | .050 | .088 | **.004** | | | | |
| **Modèle 2** | | | | | .216 | .047 | .042 | .000 |
| Age | - | .018 | -.040 | .189 | | | | |
| Genre | .152 | .050 | .092 | .002 | | | | |
| Restructurations | - | .029 | -.098 | .009 | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et | .002 | 032 | .002 | .959 | | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | .241 | .040 | .229 | .000 | | | | |

Pour vérifier notre hypothèse 2 (la variable culturelle modère la relation entre le Harcèlement (HLT et HLP) et les changements organisationnels), des analyses de corrélations et de régressions ont été effectuées.
Nos analyses de corrélations montrent que la variable culturelle modère les liens identifiés entre les changements organisationnels et le harcèlement.

## Résultats comparatifs entre le Québec et la France

Pour notre échantillon au Québec (Canada), les analyses de corrélation (voir tableau 7 en annexe 2) montrent que le HLT et le HLP (r=.17, p<.01) sont seulement corrélés avec les licenciements non économiques. La corrélation est plus forte entre le HLT et les licenciements non économiques (r =.31 p<.01). Les résultats des analyses de régression (voir tableau 4 en annexe 2) montrent que le HLT est associé à l'âge (β = .187) et les changements dans l'environnent du travail (β= -.203). En revanche, il n'y a pas de lien entre le HLP, les variables de contrôle et les trois types de changements.

## Résultats pour la France

Les analyses de corrélation réalisées, avec tout l'échantillon, entre les deux formes de harcèlement (HLT et HLP) et les trois types de changements organisationnels montrent des corrélations positives et significatives entre le HLT et les trois types de changements (voir tableau 5 en annexe 2) : les restructurations (r =.18, p<.01), changements dans l'environnement du travail (r =.14, p<.01), et réductions dans le personnel et les salaires (r =.17, p<.01). Le HLP est seulement corrélé avec les changements dans l'environnement du travail (r =.19, p<.01).

Pour notre échantillon en France, les analyses de corrélation (voir 6 en annexe 2) montrent que HLT est corrélé avec les 13 types de changements, mais le HLP est corrélé avec sept types de changement : développement de la diversité ( r=.16**) ; changements technologiques ( r=.16**) ; coupures et gels dans les augmentations salariales (r=.13**) ; Mise en œuvre de nouvelles politiques de «discrimination

positive» ( r=.13**) ; licenciements non économiques (r=.10*) ; augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel ( r=.08*) ; répartition du travail (r=.08*). Ces changements sont corrélés avec les deux formes de HMT.

Pour le Canada et la France, un type de changement est significativement corrélé avec les deux dimensions du HMT : les licenciements non économiques. Les autres liens observés diffèrent entre les deux pays (voir tableau 6 en annexe 2).

Les analyses de régression (voir tableau 7 en annexe 2) montrent que le HLT est associé au genre (β = .091), aux restructurations (β = .101), et aux changements dans l'environnent du travail (β = .091). Le tableau 8 (en annexe 2), montre que des associations entre le HLP, le genre (β = .076), les restructurations (β = -.113) et le changement dans l'environnement du travail (β = .274). On peut conclure que les restructurations sont associées à plus de HLT (β = .101) et à moins de HLP (β = -.113) et que les changements dans l'environnement du travail sont associés à plus de HLP (β = .274) qu'au HLT (β = .091).

## 5. Discussion et Conclusion

A l'instar de l'étude de Skogstad et *coll.* (2007), nos résultats confirment les liens entre le HMT et les changements organisationnels. Nos résultats diffèrent néanmoins de ceux de Skogstad, Matthiesen et Einarsen (2007) auprès d'un échantillon de 2408 Norvégiens. En effet, ces derniers ont montré que les restructurations ne sont pas des prédicteurs du HLT. La réalité dans les pays scandinaves est différente de celle de la France et du Canada, d'où l'intérêt de prêter une attention particulière aux spécificités culturelles et légales de chaque pays.

Selon Rouleau (2010), la restructuration « (…) *sous-entend une modification aux arrangements structurels qui (…) se rapportent aux ressources et à l'ensemble des règles qui façonnent une entreprise* » (p. 48). Ces restructurations sont considérées comme une période de turbulence qui peut cacher plusieurs formes de changements organisationnels (fermeture, réduction d'effectifs, externalisation, « *offshoring* », sous-traitance, fusion, délocalisation de la production, mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe). Selon Jalette (2014), les évènements de restructuration impliquent des pertes d'emploi (des licenciements collectifs, des mises à pied massives, un dégraissage (ou *downsizing*), un retranchement d'effectif, etc.). Ce dernier a recensé 3388 évènements de restructuration au Québec dans l'ensemble des secteurs des activités et des régions entre 2003 et 2010. Ces restructurations survenues au Québec sont de type interne (60% des cas), suivi par la faillite-fermeture (dans 33 % des cas). Quant aux restructurations externes, elles sont moins fréquentes, mais elles sont plus graves, car elles détruisent davantage l'emploi (Jalette, 2014). Les motifs de restructuration invoqués sont : demande insuffisante (27,8 %); décisions stratégiques (25,7%), difficultés financières (16,9), facteurs contextuels (13,3 %) et autres (5%).

Les restructurations sont maintenant aussi le fait d'entreprises "en santé". Jalette (2014) révèle l'existence de « logique de restructurations contrastées, l'une visant à répondre à des crises conjoncturelles touchant les entreprises en difficulté et l'autre visant à améliorer la performance à court terme d'entreprise en bonne santé » (p. 33). *L'European Restructuring Monitor* (ERM) distingue les restructuration externes impliquant la dispersion de fonctions et d'activités à travers les frontières de l'entreprise (p. ex. consolidation, sous-traitance, délocalisation) ou même la modification de ces frontières (fusion-acquisition) et les restructuration internes impliquant une rationalisation de l'organisation par la réduction des emplois et découlant de changements organisationnels (p. ex. changements technologiques, réorganisation du travail, etc.). Les faillites/fermetures sont considérées comme des restructurations résultant des décisions prises par les dirigeants d'entreprise (Jalette, 2014). Le but de ces changements est de rendre l'entreprise plus compétitive vis-à-vis de la concurrence (Cascio, 1993). Cependant, les gains actuels de ces opérations de restructurations sont considérés beaucoup moins importants que ceux attendus ou prévus (Kets De Vries et *Coll.,* 1997). Allouche et Noël (2007) dénoncent le caractère utopique des suppressions d'emplois lorsqu'elles sont légitimées par l'amélioration des performances économiques et financières de l'entreprise. La réduction des effectifs ne semble pas modifier la tendance de la rentabilité (De Meuse et *Coll*. 1994) ou améliorer la productivité (Baily et *Coll*., 1994).

En effet, les licenciements et les réductions des effectifs qui accompagnent les restructurations ont des conséquences dramatiques sur les membres de l'organisation (Skogstad Matthiesen et Einarsen, 2007) et surtout sur les salariés restants, qu'il s'agisse des cols bleus, ou des cols blancs, et sur leur moral (Kets De Vries et *coll.,* 1997). Les réactions sont aussi coûteuses et dévastatrices pour la famille du travailleur victime d'un licenciement, ainsi que pour la communauté locale et régionale (Bergeron et *coll.*, 2014). Si les réactions peuvent varier selon les individus, les travaux montrent majoritairement l'existence de réactions négatives sur la plupart des victimes. Ainsi, plusieurs victimes se sont senties trahies,

exclues et même expulsées (Cascio, 1993) par l'organisation où ils ont passé toute leur vie (Kets De Vries et *coll.,* 1997). En effet, la perte de l'emploi évoque chez certains des réactions semblables à la perte ou la mort d'un proche (Greenhalgh et *al.,* 1984). Selon Dumond (2005), certaines restructurations, même si elles se sont déroulées sans licenciements, ni mise en cause de la rémunération ou de la fonction, ont conservé un caractère violent et stressant selon la perception des travailleurs. Les restructurations restent donc des événements pénibles, stressants, voire même traumatisants, violents, inquiétants pour certaines personnes.

Le licenciement dû aux restructurations n'est pas seulement dommageable pour ceux qui le subissent, mais aussi par ceux qui le prodiguent (Cherré, 2011). Le constat est que le licenciement et les raisons pour lesquelles il est pratiqué portent en lui des caractéristiques et des conséquences éthiques. Ainsi, ceux qui doivent gérer ces changements tels que les restructurations se posent des questions de sens et de l'éthique. Ces gestionnaires doutent de la justesse de leurs décisions. Et cette perte de sentiment d'efficacité et de la justesse de son travail entraine une perte de sens que donne l'individu sur ce dernier (Morin et Cherré, 1999). Et plus on perd ou on oublie le sens de notre actions, plus l'éthique s'évapore (Cherré, 2011). Le risque de harcèlement existe et demeure autant que la menace sur notre travail demeure. Et cette relation entre le harcèlement, le sens et l'éthique est unique et logique car le travail est un enjeu fondamental pour la construction de l'identité d'un individu. Si la menace pèse sur notre travail, les autres deviennent une menace et le harcèlement peut être justifié pour garder notre emploi (Cherré, 2015). La perte d'emploi dans le cadre de la gestion d'un changement est un enjeu plus important que la pensée économique le conçoit.

Des études pointent aussi les répercussions des suppressions d'emplois sur la santé mentale et physique des "restants" attestant de la souffrance provoquée par les restructurations (Rinfret & Ngo Manguelle, 2007 ; Achard, 2003). D'autres explications sont aussi apportées : perte de confiance envers l'organisation et rupture du contrat psychologique, augmentation du stress, dégradation de l'implication et de l'engagement (Brockner, 2004).

Selon Hutchinson (2011), entre 2,5 et 5 millions d'Australiens auraient été exposés au HMT, soit comme cibles ou comme témoins et par conséquent auraient eu des conséquences néfastes sur leur bien-être physique et psychologique. En 2010, Le HMT a couté 14,8 milliards de dollars à l'Australie. Ce chiffre est basé sur les coûts directs, y compris l'absentéisme, la rotation du personnel et le paiement des réclamations. Les restructurations sont associées au HMT. Elles activent, motivent et déclenchent le HMT dans le secteur public en Australie (Hutchinson, 2011). L'étude Baillien et De Witte (2009) montrait une relation entre le HMT et quatre types de changements organisationnels : (1) la fusion ; (2) la restructuration ; (3) la réduction d'effectif et (4) le changement dans la direction (*changes at the top*). Également, l'étude de Garcia et *coll. (2005)* indiquait que 32,9 % des victimes de HMT ont été confrontées à une ou plusieurs restructurations. De même, l'étude de Hoel et Cooper (2000) montrait des liens significatifs entre HMT et restructurations internes majeures, les changements organisationnels majeurs, les coupures de budgets, les changements technologiques majeurs et les changements dans le *management.*

Au sein de l'échantillon global, les licenciements non économiques sont corrélés avec les deux dimensions du harcèlement dans nos deux contextes culturels (voir tableau 6 en annexe 2). Les témoignages rapportés par Durieux et Jourdain (1998) constituent autant d'éléments de compréhension de ce lien. Ils décrivent en effet toute une panoplie de méthodes raffinées, perverses et brutales utilisées par les entreprises pour se débarrasser de leurs salariés devenus indésirables. Ces stratégies qui révèlent des imaginations sans limites sont l'œuvre de plusieurs complices. Une tactique est le licenciement "*prêt-à-emporter*", où l'entreprise essaye d'accabler le salarié en invoquant des fautes, un manquement de devoir, ou autres, afin de l'anéantir, et de régler sa situation, c'est-à-dire son licenciement. Le salarié est mis dans des conditions de stress telles qu'il signe sans contestation sa lettre de licenciement. Les licenciements pour motifs personnels deviennent de plus en plus fréquents que la conjoncture soit bonne ou mauvaise (Lagarenne et Le Roux, 2006). Ces licenciements sont deux fois plus nombreux que les licenciements économiques (Pignoni et Zouary, 2003). Il s'agit d'un des moyens de réduire et de recomposer la main-d'œuvre dans les restructurations. Les licenciements pour motifs personnels touchent principalement les salariés les plus âgés (50 ans et plus), les cadres opérant dans les secteurs innovants et les titulaires d'un contrat à durée indéterminée (Pignoni et Zouary, 2003). D'après ces auteurs, « la sur-représentation de salariés âgés parmi les licenciés pour motif personnel conforte donc l'hypothèse d'une utilisation du licenciement à des fins « gestionnaires ». Celui-ci serait dans ce cas le résultat d'un arbitrage entre plusieurs dispositifs permettant de réduire les effectifs en se séparant à moindre coût de la main-d'œuvre la plus âgée » (Pignoni et Zouary, 2003, p. 9).

La variable culturelle modère les liens entre les changements organisationnels et le HMT. Au sein de l'échantillon canadien, les licenciements non économiques sont corrélés avec les deux dimensions du HMT. La corrélation est plus forte entre les restructurations et HTL, car il s'agit d'une forme d'injustice

entre des salariés par ailleurs habitués à l'équité en matière d'emploi. En France, les corrélations les plus élevées sont avec l'augmentation des travailleurs à temps partiel, la répartition du travail, le développement de la diversité de la main d'œuvre et le changement technologique. Les deux premières sont corrélées avec le HLT et les deux dernières avec le HLP. Par ailleurs, ces résultats sont différents de ceux de Skogstad et *coll*. (2007) qui ont effectué leur étude en Norvège et qui ont utilisé les mêmes tests de mesure, le NAQ et les 13 types de changements organisationnels. Ces derniers ont relevé des liens entre le HMT et les 13 types de changements organisationnels. Ces différences peuvent être liées aux différents cadres législatifs en vigueur que le format de l'article ne nous a pas permis de présenter ici. Ainsi, la spécificité culturelle de chaque pays est à prendre en considération dans l'interprétation des données et lorsque les organisations mettent en œuvre des processus de changements organisationnels. La prise en compte des spécificités culturelles est considérée comme un moyen d'accroître les chances de succès des initiatives de changements, notamment de type fusions-acquisitions, car les différences culturelles sont définies comme étant les motifs de succès et d'échecs de nombreuses alliances internationales (Barmeyer et Mayrhofer, 2002).

## Conclusion : Pour gestion éthique et responsable des changements, plus spécifiquement des restructurations

Plusieurs chercheurs ne sont pas optimistes devant la conjoncture actuelle de la grande crise mondiale apparue depuis 2008 (Coutu et Bourgault, 2014 ; Jalette et Prudent, 2010) et les conséquences des restructurations permanentes (Moreau, 2007) sur la réalité des travailleurs et sur leur santé physique et psychologique. Le droit Nord Américain relatif aux licenciements collectifs, fermetures d'entreprises et d'établissements semble quasi-inexistant et les quelques normes existantes ne semblent pas répondre efficacement à l'impact négatif des restructurations sur les travailleurs (Coutu, 2007 ; Coutu et Bourgault, 2014). La situation canadienne, et québécoise, et son encadrement et son contrôle juridiques « anorexiques » (Coiquand, 2008) sont différents de la situation de la France où « la restructuration de l'entreprise est en principe conditionnelle à négociation de sa trajectoire et de ses effets avec les salariés et leurs représentants » (Coutu et et Bourgault, 2014, p. 187). En France, l'État joue un rôle dans la coordination considérable tout en maintenant des dispositions relativement libérales dans les domaines de l'emploi et des relations de travail (Gallie, 2007). Selon Gazier (2005), la France connaît une « flexibilité administrée en matière d'incitations et d'aides salariales en même temps qu'est progressivement démantelé le système légal traditionnel de protection de l'emploi » (p. 10).

De nouvelles réflexions sur la nature et les processus de la gestion amènent les spécialistes à soulever la question de la légitimité et de l'éthique de la gestion du changement (Cherre et Lemieux, 2015). Une situation de changement est par nature un évènement qui créé de l'incertitude. Dans ce contexte, il est important de réfléchir sur les principes éthiques qui guideraient les comportements des managers, notamment ceux des directeurs des ressources humaines, à travers l'implantation d'un processus de changement. Basée sur une recherche menée de 2004 à 2009 dans une société d'état du Québec, le projet de changement consistait à une implantation de système de gestion intégré (SGI) pour 3500 employés, le constat est que les principes éthiques doivent être garantis par les « gardiens du changement » que sont les directeurs de ressources humaines et les experts du changement subordonnés aux premiers (Cherre et Lemieux, 2015). Ces principes éthiques alignés aux principes opératoires de la gestion du changement permettent le succès du changement (Cherre et Lemieux, 2015). Sans ces principes, les différents acteurs du changement n'endossent pas la vision du changement et peuvent laisser libre court à des attitudes et des comportements déviants comme le harcèlement.

Nos résultats apportent une contribution dans un champ de recherche peu exploré jusqu'à présent. Ils soulignent l'attention qui doit être portée à la conduite des changements organisationnels et plus spécifiquement aux restructurations, sans mettre en danger la santé des salariés. Ils montrent aussi l'intérêt d'une "gestion contextualisée" du changement en fonction des types de changement et des spécificités culturelles des pays.

## Bibliographie

Achard, M.O. (2003). Les restructurations dans les entreprises sont-elles responsables d'effets sur la santé ? *Séminaire sur les restructurations responsables en Europe*, Dublin, Juin.

Allouche, J. & Noël, F. (2007). Les performances des entreprises à l'aune des suppressions d'emplois. In Allouche, J. et Freiche, J. *Restructurations d'entreprise : Regards croisés*, Paris : Éditions AGRH – Vuibert, 121- 132.

Baillien, E. et De Witte, H. (2009), Why is organizational change related to workplace bullying*?* Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30, 348-371.
Baily, M.N., Bartelsman, E.J. et Haltiwanger, J. (1994). Downsizing and productivity Growth : Myth or Reality ? Board of Gouvernors of the Federal Reserve System (US), *Finance and Economics Discussion Series*, pp. 94-97.
Bergeron, P., Claes, T., Coutu, M. et Rocher, G. (2014). Restructuration industrielles en contexte de licenciement collectif : Une étude empirique relative à l'industrie forestière du Québec, 265-292
Bilheran, A. (2010). *Tous harcelés ?* Paris: Armand Colin.
Brockner, J. (1995). Towards enhancing survivors organizational and personal reactions to layoffs : A rejoinder to Daniels. *Strategic Management Journal*, *16*, 329-331.
Branch, S., Ramsay, S., et Barker, M. (2007), Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff - an interview study, *Journal of Management and Organization*, 13(3), 264-281
Brotheridge, C. M. et Lee, R. T. (2010). Restless and confused: Emotional responses to workplace bullying in men and women. *Career Development International*, *15*, 687-707
Cascio, W.-F. (1993). Downsizing : What do we know ? What have we learned ? *Academy of Management Executive*, *7*(1), 95-104.
Cherré, B. (2011). Décision éthique des managers et le sens du travail. *Revue Sciences de Gestion, 83*, 93-108
Cherré, B. (2015, in press). Le harcèlement moral dans les organisations : l'aliénation, le déni de l'autre et la mauvaise foi chez le harceleur, *Revue Psychanalyse et Management*.
Cherré. B., et Lemieux, N. (2015) Émergence et utilisation de principes éthiques en situation de changements. Actes de colloque CEDAG Éthique et Management. Paris : Université Paris-Descartes.
Coiquand, U. (2008). Le droit du travail québécois et les restructurations d'entreprise : un encadrement et un contrôle juridiques anorexiques ? *Management International, 12*, 51-57.
Collerette, P., Délisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique.* Québec : Presses de l'Université du Québec.
Coutu, M. (2007). Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : Le cas Wal-Mart. *Travail et emploi*, *109*, 39-50
Coutu, M. et Bourgault, J. (2014). L'entreprise, les restructurations et le droit : Une perspective sociojuridique. In Jalette, P. et Rouleau, L. (2014). *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*. Québec: Presses de l'Université Laval.
D'Cruz, P. Noronha, E. et Beale , D. (2014). The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management, The International Journal of Human Management, 25 (10), 1434-1459
Debout, M. (2015). *Le traumatisme du chômage. Alerte sur la santé de cinq millions de personnes*. Paris: Editions de l'Atelier.
Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
De Meuse, K. P. , Vanderheiden, P.A et Bergmann, T. J. (1994). Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance . *Human Resource Management*, *33*, 509-530.
Desrumaux, P. (2007). Harcèlement moral au travail, survictimation et problèmes du harceleur : quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, *73*, 61–73.
Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Rennes: PUR.
Desrumaux, P., Ntsame-Sima, M. et Leroy-Frémont, N. (2011). Harcèlement moral au travail et pro/antisocialité du salarié victime : quels effets sur les jugements, les émotions et les intentions d'aide des témoins. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *17*, 334–359.
Dumond, J.-P. (2005). Sans licenciements, pourquoi les restructurations sont-elles encore brutales ? *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 241-255
Einarsen, S., H. Hoel et Notelaers G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Journal of Work and Stress*, *23*, 24-44.
Einarsen, S. et Raknes, B. I. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Victims and Violence*, *12*, 247-263.
Gallie, D. (2007). *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
Garcia, A., Hacourt, B. et Thomas, V. (2005). *Violences au travail : Facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail*. Louvain: Université Catholique de Louvain.

Gazier, B. (2005). Comparing and Evaluating National Restructuring Processes. Some observations and Proposals». Contribution au projet MIRE, article non publié.
Genest, C., Leclerc, C. et Maranda, M-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. *Pistes, 7*.
Glasø, L. et Notelaers, G. (2012). Workplace Bullying, Emotions, and Outcomes. *Violence and Victims*, *27*, 360–377.
Hess, U. (2003). Les émotions au travail. Rapport Bourgogne, *Cirano*, 28 p.
Hirigoyen, M.-F. (1998). *Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte & Syros.
Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte & Syros.
Hoel, H., & Cooper, CL (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*', Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
Hutchinson (2011). *Restructuring and workplace bullying in the Australian public sector. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046794.pdf*
Jalette, P. (2014). Les restructurations d'entreprises au Québec 2003-2010 : Ampleur, nature et logiques, In Jalette, P. et Rouleau, L. *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*. Québec: Presses de l'Université Laval, 13-36.
Jalette, P et N. Prudent (2010). Le secteur manufacturier la tête sous l'eau, dans *L'état du Québec 2010*. Montréal, Boréal, Institut du Nouveau Monde, 125-130.
Kets, D. V , Manfred, F.R, et Balazs, K. (1997). *The downside of downsizing. Human Relation*, 50(1), 11-50.
Lagarenne, C., & Le Roux, M. (2006). Les licenciements en 2003: trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques. *Premières Informations, Premières Synthèses*, DARES, 11.1, 6 p.
Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris: Seuil.
Moreau, M-A. (2007). Introduction : Restructurations. *Travail et Emploi*, 109, 7-10.
Neuman J.H., & Baron, R.A. (1996). Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, *22*, 161-173.
Pignoni, M-T, et Zouary, P. (2003). *Le licenciement pour motif personnel : Une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques*. Document de travail, DARES. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE074.pdf
Rinfret, N., et Ngo-Manguelle, C. (2007). L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires selon le sexe et le niveau hiérarchique». *Revue de gestion des ressources humaines*, *63,* 2-14
Rouleau, L. (2000). Les restructurations d'entreprise : Quelques points de repère. *Management international*, *5*(1), 54-52
Skogstad, A., S. B. Matthiesen et Einarsen, S. (2007). Organizational changes : A precursor of bullying at work? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *10*, 58–94.
Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal: UQAM.
Soares, A. (2006). *Les bleus à l'âme : le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*. Montréal: UQAM.
Treu, T. (2007). L'influence de la soft law : des directives européennes aux codes de conduite. Allouche, J & Freiche, J. *Restructuration d'entreprise : Regards croisés*. Paris : AGRH & Vuibert (éditions), 291-299.
Vézina, M. et Dussault, J. (2005). Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, *7*, 2–8.
Vinet, A., Bourbonnais, R. et C, Brisson. (2003), Travail et santé : Une relation qui se détériorer, In Audet, Michel, *Santé mentale et travail : L'urgence de penser autrement l'organisation* (p. 5-37), Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université Laval.
Zid, R. (2011). *Le harcèlement moral au travail dans un contexte de changements organisationnels*. Paris: Université de Paris Descartes.
Zid, R. et Jeoffrion, C. (2014). Étude des liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail. In P. Sarnin, R., Kouabenan, M.-E., Bobillier Chaumon, M., Dubois, & J., Vacherand-Revel, (Eds.). *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (199-212). Paris : L'Harmattan.

Zid,R. Haines, V. et Jeoffrion, C. (2015). Les liens entre le harcèlement moral et les émotions : L'effet modérateur des attributions causales. In Salengros, P., Di Fabio & Lemoine, C. *Facteur de la santé au travail : Du mal être au bien être.* L'Harmattan. A paraître

# Annexe 1

**Titre : Tableau de corrélations entre les 13 types de changements organisationnels et les deux dimensions de HMT (HLT ET HLP)**

| | M | S. D | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Réduction des effectifs | 1.99 | 1.13 | | | | | | | | | | | | | | |
| Licenciements non économiques | 1.60 | 1.02 | .39** | | | | | | | | | | | | | |
| Coupures et compressions budgétaires | 2.09 | 1.16 | .47** | .26** | | | | | | | | | | | | |
| Changement technologique | 1.99 | 1.15 | .28** | .20** | .39** | | | | | | | | | | | |
| Développement de la diversité de la main d'oeuvre | 1.66 | .985 | .18** | .16** | .18** | .45** | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre de nouvelles politiques de discrimination «positives». | 1.47 | .885 | .22** | .17** | .23** | .36** | .35** | | | | | | | | | |
| Utilisation des ordinateurs pour surveiller la performance des employés | 1.79 | 1.13 | .25** | .20** | .23** | .38** | .27** | .37** | | | | | | | | |
| Changement dans le management | | 1.30 | .27** | .15** | .29** | .33** | .23** | .27** | .26** | | | | | | | |
| Restructuration de l'organisation | 2.28 | 1.25 | .33** | .16** | .38** | .41** | .29** | .28** | .30** | .56** | | | | | | |
| Engineering | 2.13 | 1.20 | .29** | .19** | .38** | .48** | .38** | .37** | .36** | .54** | .58** | | | | | |
| Coupures ou gels des augmentations salariales | 2.08 | 1.23 | .32** | .27** | .44** | .25** | .22** | .23** | .29** | .23** | .30** | .32** | | | | |
| Augmentation d'utilisation des travailleurs à temps partiel | 1.65 | 1.02 | .29** | .21** | .31** | .24** | .30** | .25** | .24** | .21** | .24** | .24** | .35** | | | |
| Répartition du travail | 2.36 | 1.23 | .25** | .12** | .25** | .30** | .29** | .24** | .20** | .37** | .40** | .41** | .24** | .31** | | |
| HLT | 2,70 | .76 | .06* | .13** | .09** | .10** | .07* | .11** | .11** | .13** | .12** | .12** | .10** | .12** | **.20**** | |
| HLP | 1.94 | .74 | .04 | .11** | -.01 | .07* | .11** | .15** | .14** | -.03 | .01 | .03 | .03 | .11** | .07* | .55** |

# Annexes 2

**Tableau 4**
**Résultats des analyses de régression entre les variables démographiques, les restructurations, réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et changements dans l'environnement du travail et l'exposition au HLT (Canada)**

| Variables | B | SEB | β | Sig | R | R2 | ∆R2 | Sig F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1** | | | | | .229 | .052 | .038 | **.033** |
| Age | .139 | .061 | .198 | **.024** | | | | |
| Genre (0=Homme , 1=Femme) | .282 | .173 | .142 | .106 | | | | |
| **Modèle 2** | | | | | .310 | .096 | .060 | **.027** |
| Age | .130 | .061 | .187 | **.033** | | | | |
| Genre | .307 | .172 | .154 | .077 | | | | |
| Restructurations | .162 | .102 | .160 | .116 | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et les salaires | .100 | .120 | .083 | .403 | | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | -.331 | .160 | -.203 | **.040** | | | | |

**Tableau 5**
**Moyenne, écart-type et corrélations entre les changements organisationnels et HMT (HLT et HLP)**
**Echantillon français**

| | M | S. D | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Restructuration | 2.39 | .98 | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et les salaires | 1.96 | .84 | .48** | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | 1.74 | .72 | .58** | .37** | | |
| HLT | 2.81 | .68 | .18** | .14** | .17** | |
| HLP | 1.99 | .73 | .29 | .06 | .19** | .49** |

*p < 0.05 ; ** p < 0.01

**Tableau 6**

**Synthèse des analyses de corrélations entre les changements organisationnels et le HMT**

| Les changements organisationnels | Québec - Canada | | France | |
|---|---|---|---|---|
| | Corrélation | | Corrélation | |
| | HLT | HLP | HLT | HLP |
| Réduction des effectifs | | | .07* | |
| Licenciements non économiques | .31** | .14** | .11** | .10** |
| Coupures et compressions budgétaires | | | .14** | |
| Changement technologique | | | .10** | .16** |
| Développement de la diversité de la main d'œuvre | | | .12** | .16** |
| Mise en œuvre de nouvelles politiques de | | | .11** | .13** |
| Utilisation des ordinateurs pour surveiller la | | | .12** | |
| Changement dans le management | | | .12** | |
| Restructuration de l'organisation | | | .13** | |
| Engineering | | | .10** | |
| Coupures ou gels des augmentations salariales | | | .13** | .13** |
| Augmentation d'utilisation des travailleurs à temps | | | .19** | .08* |
| Répartition du travail | | | .19** | .08* |

*La corrélation est significative au niveau de ,05
** La corrélation est significative au niveau de ,01

**Tableau 7**
**Résultats des analyses de régression entre les variables démographiques, les restructurations, réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et changements dans l'environnement du travail et l'exposition au HLT**
**Échantillon français**

| Variables | B | SEB | β | Sig | R | R2 | ∆R2 | Sig F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Model 1** | | | | | .105 | .011 | .009 | **.008** |
| Age | .041 | .019 | .076 | **.025** | | | | |
| Genre (0=Homme , 1=fFemme) | .123 | .052 | .080 | **.019** | | | | |
| **Model 2** | | | | | .226 | .051 | .046 | **.008** |
| Age | .028 | .018 | .050 | .133 | | | | |
| Genre | .141 | .051 | .091 | **.006** | | | | |
| Restructurations | .070 | .029 | .101 | **.016** | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et les salaires | .040 | .033 | .049 | .221 | | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | .086 | .041 | .091 | **.035** | | | | |

**Tableau 8**
**Résultats des analyses de régression entre les variables démographiques, les restructurations, réductions dans le personnel, les budgets et les salaires et changements dans l'environnement du travail et l'exposition au HLP**
**Échantillon français**

| Variables | B | SEB | β | Sig | R | R2 | ∆R2 | Sig F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1** | | | | | .087 | .008 | .005 | .036 |
| Age | -.026 | .020 | .092 | .188 | | | | |
| Genre (0=homme , 1=femme) | .117 | .056 | .071 | **.036** | | | | |
| **Modèle 2** | | | | | .239 | .057 | .052 | .000 |
| Age | -.028 | .020 | -.049 | .146 | | | | |
| Genre | .125 | .055 | .076 | **.022** | | | | |
| Restructurations | -.084 | .031 | -.113 | **.007** | | | | |
| Réductions dans le personnel, les budgets et les | -.011 | .035 | -.013 | .746 | | | | |
| Changement dans l'environnement du travail | .276 | .043 | .274 | **.000** | | | | |

# COMITE SCIENTIFIQUE

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Université de Grenoble, France
Alain AKANNI, Université de Dakar, Sénégal
David AUTISSIER, Université Paris-Est, ESSEC BS, France
Nehmé AZOURY, Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, EM. Lyon, campus de St-Etienne, France
Nicole BARTHE, Université de Nice Sophia Antipolis, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Canada
Djilali BENABOU, Université de Mascara, Algérie
Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, France
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
Françoise BERNARD, Aix-Marseille Université, France
Mustapha BETTACHE, Université Laval, Canada
Franck BRILLET, Université de Tours, France
Sylvie BRUNET, KEDGE Marseille, France
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
Marc BONNET, Professeur ISEOR, Lyon, France
André BOYER, IAE de Nice, France
Luc BOYER, Directeur de Recherche Paris-Dauphine, Éditeur associé EMS.
Martine BRASSEUR, Université Paris Descartes, France
Alain BRIOLE, Université de Montpellier, France
Françoise de BRY, Académie de l'éthique, France
Patrice CAILLEBA, E.S.C. Pau, France
Laurent CAPPELLETTI, CNAM, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France
Julie CHRISTIN-MOULIN, Aix-Marseille Université
Annie CORNET, Université de Liège, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Richard DELAYE, Université Professionnelle d'Afrique, IGS
Pierre DINASSA-KILENDO, Université Professionnelle d'Afrique, Congo
Pierre-Louis DUBOIS, Université de Montpellier 3, France
Claire DUPONT, Université de Mons, Belgique
Michelle DUPORT, Université de Montpellier 3, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Dominique DRILLON, ESC La Rochelle, France
Omar EL AMILI, Université IBN ZOHR, Maroc
Mohamed ENNACEUR, IAS Tunis, Tunisie
Thierry FABIANI, IAE de Corse, France
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Louis FORGET, IAS Paris, France
Anne-Marie FRAY, ESCEM Tours, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Franck GAVOILLE, ESCEM, Tours
Yves HALLE, Université Laval, Québec
Sana HENDA, ESC Amiens, France
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Abdel-ilah JENNANE, Expert RH, Casablanca, Maroc
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Michel JORAS, ESCE, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC de Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Hervé LAINÉ, Académie de l'éthique, France
Amal LAALOU, Université de Mohammedia, Maroc
Hubert LANDIER, Propedia, groupe IGS, France
Pascal LARDELLIER, Université de Dijon, IGS Paris

Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France.
Pierre LOUART, Université de Lille, France
Zeineb MAMLOUK, Université de Tunis, Tunisie
Mohamed MATMATI, E M Grenoble, France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Patrick MICHELETTI, KEDGE Marseille, France
Ababacar MBEMGUE, Université de Reims, France
Virginie MOISSON, IAE de la Réunion, France
Lucie MORIN, Université du Québec à Montréal, Canada
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Joan MUNDET HIERN, UPC, Barcelone, Espagne
Bouchra MZALI, UQAM, Montréal, Québec
Maria NICULESCU, IFAG, Sofia, Bulgarie
Youri POPOV, Université de Moscou, France
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France
Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Catherine REMOUSSENARD, ESC Dijon, France
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Alain ROGER, Université de Lyon III, France
Khaled SABOUNE, IMPGT, Aix n Provence
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, France
Adriana SCHIOPOIU BURLEA, Université de Craiova, Roumanie
Aline SCOUARNEC, Université de Caen, France
François SILVA, KEDGE Paris, France
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Marc VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, IAS
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESCA Angers, France
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Shiwei WU, IEAM Paris, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France
Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR, France

## COMITE D'ORGANISATION

Stéphane RENAUD, Université de Montréal
Jean-Marie PERETTI, IAS
Lucie MORIN, Université du Québec à Montréal
Anne Marie FRAY, ESCEM Tours

## COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 33E UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

***Comité scientifique :***

Emmanuel ABORD de CHATILLON, *Université de Grenoble, France*
Alain AKANNI, *Université de Dakar, Sénégal*
David AUTISSIER, *Université Paris-Est, ESSEC BS, France*
Nehmé AZOURY, *Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*
Olivier BACHELARD, *EM. Lyon, campus de St-Etienne, France*
Nicole BARTHE, *Université de Nice Sophia Antipolis, France*
Elie BASBOUS, *Université Libanaise, Beyrouth, Liban*
Adnane BELOUT, *Université de Montréal, Canada*
Djilali BENABOU, *Université de Mascara, Algérie*
Leila BENRAISS, *Université de Bordeaux, France*
Chafik BENTALEB, *Université de Marrakech, Maroc*
Françoise BERNARD, *Aix-Marseille Université, France*
Mustapha BETTACHE, *Université Laval, Canada*
Franck BRILLET, *CIFFOP - Maison des Sciences de Gestion, France*
Sylvie BRUNET, *KEDGE Marseille, France*
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, *Université Craoiva, Roumanie*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France*
Marc BONNET, *Professeur ISEOR, Lyon, France*
André BOYER, *IAE de Nice, France*
Luc BOYER, *Directeur de Recherche Paris-Dauphine, Éditeur associé EMS*
Martine BRASSEUR, *Université Paris Descartes, France*
Alain BRIOLE, *Université de Montpellier, France*
Françoise de BRY, *Académie de l'éthique, France*
Patrice CAILLEBA, *E.S.C. Pau, France*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM, France*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France*
Julie CHRISTIN-MOULIN, *Aix-Marseille Université*
Annie CORNET, *Université de Liège, Belgique*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France*
Richard DELAYE, *Université Professionnelle d'Afrique, IGS*
Pierre DINASSA-KILENDO, *Université Professionnelle d'Afrique, Congo*
Pierre-Louis DUBOIS, *Université de Montpellier 3, France*
Claire DUPONT, *Université de Mons, Belgique*
Michelle DUPORT, *Université de Montpellier 3, France*
Jean-Yves DUYCK, *Université de La Rochelle, France*
Dominique DRILLON, *ESC La Rochelle, France*
Omar EL AMILI, *Université IBN ZOHR, Maroc*
Mohamed ENNACEUR, *IAS Tunis, Tunisie*
Thierry FABIANI, *IAE de Corse, France*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie*
Corinne FORASACCO, *IAS, France*
Louis FORGET, *IAS Paris, France*
Anne-Marie FRAY, *ESCEM Tours, France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Franck GAVOILLE, *ESCEM, Tours*
Yves HALLE, *Université Laval, Québec*
Sana HENDA, *ESC Amiens. France*
Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*
Abdel-ilah JENNANE, *Expert RH, Casablanca, Maroc*
Michel JONQUIERES, *Académie de l'Ethique, France*
Michel JORAS, *ESCE, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC de Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Université d'Oran, Algérie*
Amal LAALOU, *Université de Mohammedia, Maroc*
Hervé LAINÉ, *Académie de l'éthique, France*
Hubert LANDIER, *Propedia, groupe IGS, France*
Pascal LARDELLIER, *Université de Dijon, IGS Paris*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France.*
Pierre LOUART, *Université de Lille*
Zeineb MAMLOUK, *Université de Tunis, Tunisie*
Mohamed MATMATI, *E M Grenoble, France*
Samuel MERCIER, *Université de Bourgogne, France*
Patrick MICHELETTI, *KEDGE Marseille, France*
Ababacar MBEMGUE, *Université de Reims, France*
Virginie MOISSON, *IAE de la Réunion, France*
Lucie MORIN, *Université du Québec à Montréal, Canada*
Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, France*
Joan MUNDET HIERN, *UPC, Barcelone, Espagne*
Bouchra MZALI, *UQAM, Montréal, Québec*
Maria NICULESCU, *IFAG, Sofia, Bulgarie*
Youri POPOV, *Université de Moscou, France*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*
Jean Michel PLANE, *Université de Montpellier III, France*
Catherine REMOUSSENARD, *ESC Dijon, France*
Stéphane RENAUD, *Université de Montréal, Canada*
Alain ROGER, *Université de Lyon III, France*
Khaled SABOUNE, *IMPGT, Aix en Provence*
Henri SAVALL, *Université Lyon III, ISEOR, France*
Adriana SCHIOPOIU BURLEA, *Université de Craiova, Roumanie*
Aline SCOUARNEC, *Université de Caen, France*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Marc VALAX, *Université Lyon III, France*
Anne-Marie de VAIVRE, *IAS*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Université de Toulon, France*
Eric VATTEVILLE, *ESCA Angers, France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFFOP, Paris II, France*
Shiwei WU, *IEAM Paris, France*
Zahir YANAT, *KEDGE Bordeaux, France*
Véronique ZARDET, *université de Lyon III, ISEOR, France*

***Comité d'organisation :***

Stéphane RENAUD *(Université de Montréal),*
Jean-Marie PERETTI *(IAS)*
Lucie MORIN *(Université du Québec à Montréal),*
Anne Marie FRAY *(ESCEM Tours)*

**Institut International de l'Audit Social** - ESSEC Executive Education - 2, place de La Défense - 92053 Paris-La Défense
*Secrétariat* : Christiane DESHAIS - ESSEC - CS 50105 Cergy - 95021 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 00 33 (0)1 34 43 30 57 - Fax 00 33 (0)1 34 43 36 90 - E-mail : deshais@essec.fr - Site Internet : www.auditsocial.org/

© ESSEC Business School - 446550615 - Juin 2015 - Document non-imprimable