

ESCEM - CAMPUS DE TOURS

IAS

17^e université de printemps de l'audit social
21 & 22 Mai 2015

*L'Audit social au service
du progrès du management
et de la bonne gouvernance*

AUDIT SOCIAL ET MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE AU SERVICE DES HOMMES ET DES TERRITOIRES

Dans le cadre de sa 17^{ème} « Université de Printemps de l'Audit Social » organisée à Tours, les 21 et 22 mai 2015, par l'IAS et l'ESCEM, le thème de l'Audit social et du management responsable au service des hommes et des territoires s'est imposé. En effet, les effets conjoints des crises écologiques et socio-économiques, des menaces environnementales et du pouvoir de pression croissant des parties prenantes ont pour conséquence la montée en puissance des préoccupations écologiques, sociétales et sociales dans le management des entreprises.

Toutes les organisations, marchandes ou non marchandes, tentent ainsi de relever les défis d'un développement qui se doit d'être humainement et écologiquement durable. La responsabilité sociétale des organisations participe en tant que levier d'action puissant pour la prise en compte des hommes et des femmes au sein des entreprises et sur les territoires concernés.

La mise en œuvre de cette responsabilité sociale impose aux organisations une réflexion sur de nouvelles formes de management, au sens large de ce terme. Lien entre l'implication des individus et la performance des structures, des territoires et des organisations, le management socialement responsable est donc avant tout une attitude, une philosophie de gestion, une aptitude à manager avec des parties prenantes directement impliquées par ces transformations. Il intéresse donc à part égales les acteurs des organisations et les acteurs des territoires concernés.

L'audit social vise à comprendre les enjeux associés à cette nouvelle donne, à en cerner les conséquences sur le territoire, le secteur, l'organisation et les individus et à analyser leurs micro-fondations en termes d'activités, de pratiques et de processus. Il permet d'analyser les pratiques, les discours et la déclinaison de connaissances théoriques ou pratiques relatifs à la conduite et au développement des organisations responsables et mieux comprendre les enjeux de la responsabilité sociale, du management des parties prenantes, de l'éthique et l'intégration des questions sociales dans le management des organisations.

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, 50 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 16 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie) et Pékin (Chine) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 1750 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2 400 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 13 pays et 27 villes.

Cette 17^{ème} université de printemps est donc la 50^{ème}. Elle est consacrée à « Audit social et management socialement responsable au service des hommes et des territoires ». Le choix de ce thème illustre la pluridisciplinarité avec laquelle l'Audit social peut et doit être abordé. 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'ESCEM ont donc choisi d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions sur les thèmes suivants (exemples) :

- caractéristiques du management responsable,
- audit social et audit sociétal,
- audit social et dialogue social,
- audit social et prévention des risques,
- audit social au service des territoires,
- exemplarité managériale,
- comportement professionnel,
- soft skills ou compétences relationnelles,
- compétences éthiques,
- intelligence situationnelle,
- management bienveillant,
- imaginaires et réalités,

20 communications de 38 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Tours 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 7 ateliers, 1 symposium et 5 tables rondes. Pendant ce temps fort, il nous sera donné de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives sur ce sujet. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux pour le progrès du management responsable.

Cette 17^{ème} 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'ESCEM et avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie bénéficie du partenariat avec l'ANDRH. Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de sa présidente, 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 20 textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, à Emmanuel Abord De Chatillon, Alain Akanni, Nehmé Azoury, Olivier Bachelard, Nicole Barthe, Elie Basbous, Leila Benraiss, Chafik Bentaleb, Mustapha Bettache, Franck Brillet, Sylvie Brunet, Charles-Henri Besseyre Des Horts, Marc Bonnet, André Boyer, Luc Boyer, Martine Brasseur, Alain Briole, Maria Giuseppina Bruna, Françoise De Bry, Patrice Cailleba, Laurent Cappelletti, Jean-Luc Cerdin, Julie Christin-Moulin, Annie Cornet, Fernando Cuevas, Richard Delaye, Pierre-Louis Dubois, Claire Dumont, 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 Gavaille, Sana Henda, Mahrane Hofaidhllaoui, Annabelle Hulin, Abdel-Ilah Jennane, Michel Jonquieres, Michel Joras, Emmanuel Kamdem, Assya Khiaat, Hervé Lainé, Hubert Landier, Pascal Lardellier, Erick Leroux, Zeineb Mamlouk, Mohamed Matmati, Samuel Mercier, Patrick Micheletti, Virginie Moisson, Nathalie Montargot, Joan Mundet-Hiern, Youri Popov, Jean-Marie Peretti, Yvon Pesqueux, Jean Michel Plane, Catherine Remoussenard, Stéphane Renaud, Alain Roger, Khaled Saboune, Henri Savall, François Silva, Aline Scouarnec, Jean-Paul Tchankam, Brahim Tamsamani, 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'ESCEM 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, Christiane Deshais, Essec, Anne Marie Fray, ESCEM Tours, Franck Gavaille, ESCEM Tours, Roger-Pierre Hermont, IAS, Annabelle Hulin, IAE de Tours, Patricia Lorgeoux, ESCEM Tours, Jean-Marie Peretti,

IAS, Stéphane Renaud, Université de Montréal, Québec 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 ESCM
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 »

SOMMAIRE

AUDIT SOCIAL ET MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE AU SERVICE DES HOMMES ET DES TERRITOIRES	1
SOMMAIRE	5
LES AUTEURS	11
EVALUATION DES CONSEQUENCES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A TRAVERS LA CULTURE D'ENTREPRISE : CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE	13
<i>Mohamed Faouzi AIDOU</i>	
<i>Djilali BENABOU</i>	
<i>Habib TABETI</i>	
Introduction :	14
1. La culture d'entreprise : une réalité organisationnelle déterminante :	14
2. Relation entre culture d'entreprise et performance :	15
3. Les limites de la culture d'entreprise :	16
4. La culture dans le contexte du changement :	16
5. L'étude empirique :	17
Conclusion	20
Bibliographie :	21
LES PRATIQUES DE DECONNEXION A LA TELEPHONIE MOBILE : CAS D'UN ECHANTILLON DE CADRES ALGERIENS	23
<i>Djilali BENABOU</i>	
<i>Khaled MOKHTARI</i>	
Introduction	23
1. L'usage de la téléphonie mobile :	24
2.. Echapper à la communication, La déconnexion :	26
3. Cas de travailleurs algériens :	26
Conclusion :	31
Bibliographie	31
L'ETHIQUE MANAGERIALE INTERNE, LES BASES MOTIVATIONNELLES DU PROCESSUS DE DECISION ETHIQUE : CAS DE DANONE/DJURDJURA ALGERIE	33
<i>Djilali BENABOU</i>	
<i>Nabil BOUMESBAH</i>	
<i>Abdeslam BENDIABDELLAH</i>	
Introduction	33
1. L'éthique managériale	34
2.. Le manager et le processus de décision éthique	34
3. Les fondements théoriques de la pensée éthique en GRH	35
5. A quoi ressemble un manager éthique ?	36
6. Enquête au niveau Danone-Djurdjura-Algérie :	37
Conclusion	39
Bibliographie	39

AUDIT SOCIAL AU MAROC : QUELLE MISSION POUR L'EXPERT-COMPTABLE ?	41
<i>Nabil BOUAYAD AMINE</i>	
<i>Khalid ROUGGANI</i>	
<i>Ahmed CHAHBI</i>	
1. Vers une définition de l'audit social	41
2. L'audit social et l'expert-comptable au Maroc	45
3. Quelle approche méthodologique de l'audit social pour l'expert-comptable ?	48
4. Principales diligences du commissaire aux comptes	52
Conclusion	53
Bibliographie	54
 L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CERTIFIE ISO 9001 SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. ETUDE COMPARATIVE DANS 35 ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE L'OUEST ALGERIEN	55
<i>Seif Eddine BOUMENAD</i>	
<i>Liliane RIOUX</i>	
Introduction	55
1. Système de management de la qualité et norme ISO 9001	56
2. Certification et pratiques de gestion des ressources humaines:	56
3. Problématique	58
4. Les études de terrain	58
Conclusion	62
Bibliographie	63
 POLITIQUE D'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES ET EFFETS SUR LA QUESTION DE LA COMPETENCE COLLECTIVE : LE CAS SNCF INFRASTRUCTURE	65
<i>Franck BRILLET</i>	
<i>Jean-François GARCIA</i>	
Introduction	65
1. Cadre théorique	66
2. Méthodologie de la recherche	68
3. Résultats	69
4. Discussion	72
Conclusion	74
Bibliographie	75
 MANAGEMENT RESPONSABLE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL	79
<i>Sylvie BRUNET</i>	79
<i>Patrick MICHELETTI</i>	79
Introduction	79
Comment définir le bien-être au travail ?	81
Bibliographie	83
 L'ANCRAGE TERRITORIAL SOCIALEMENT RESPONSABLE A LA LUMIERE DES RAPPORTS DES BANQUES COMMERCIALES ALPHA AU LIBAN.	85
<i>Mireille CHIDIAC EL HAJJ</i>	
Introduction	86
1. Ancrage Territorial et Engagement Social dans un contexte dynamique contingent	86
2. Méthodologie de Recherche	89
3. Les résultats de l'étude	91
4. Ancrage territorial et gouvernance territoriale particuliers.	96
Conclusion	99
Bibliographie	100

AUDITER LA SPIRITUALITE AU TRAVAIL : QUELQUES OUTILS DE MESURE	103
<i>Jean-Yves DUYCK</i>	
<i>Ikram MHENAOUI</i>	
Introduction	103
1. L'audit social : contexte, définition et procédure	103
2. Vers un complément des outils de mesure : propositions pour un audit de la spiritualité au travail	105
3. Un recueil d'outils de mesure de la spiritualité au travail	106
4. Une proposition complémentaire d'audit de la spiritualité au travail : le cas de l'intergénérationnel au sein de la SNCFT	107
Conclusion	109
Bibliographie	109
Annexes : deux autres questionnaires d'audit de la spiritualité au travail	110
INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION D'ITINERANCE : UN CAS DE TRANSFORMATION SOCIALE PAR L'INNOVATION SOCIALE – LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL DE VILLE-MARIE A MONTREAL.	115
<i>Yves HALLEE</i>	
<i>Mustapha BETTACHE</i>	
1. Problématique et état de la situation	115
2. Le projet de recherche	117
3. Méthodologie	119
4. Quelques résultats préliminaires	120
5. Les récits de vie	122
6. Discussion	123
7. Conclusion	124
Bibliographie	125
LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE. LES PERFORMANCES SOCIALES ET FINANCIERES DES SOCIETES DE L'INDICE EURONEXT FAS IAS SONT-ELLES MEILLEURES ?	129
<i>Jocelyn HUSSER</i>	
<i>Jean-Yves SAULQUIN</i>	
Introduction	130
1. Fondements et enjeux de l'actionnariat salarié	130
2. La relation entre l'actionnariat salarié et la performance	131
3. Méthodologie de l'étude	133
4. Résultats - Analyse et perspectives	134
Conclusion	137
Annexe 1 : Echantillon des entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS	138
Bibliographie	138
L'AUDIT SOCIAL, LEVIER D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE.	141
<i>Abderrahman JAHMANE</i>	
Introduction :	141
1. Le reporting social	142
1. La fidélisation des parties prenantes :	144
Conclusion	147
Bibliographie	147
ETUDE PSYCHOMETRIQUE DU HSE MS INDICATOR ET SES LIENS AVEC LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	149
<i>Franck JAOTOMBO</i>	
Introduction	149
2. L'échantillon	150
3. Discussion	158
Bibliographie	159
Annexe 1 – D'après (Edwards et al., 2008, p. 100)	161

Annexe 2 – Modèle factorielle classique du HSE	162
Annexe 3 – Analyse Factorielle Exploratoire (EFA)	163
LES DEFIS DE LA TRANSITION D'UN AUDIT DU SOCIAL A UN AUDIT « INTELLIGENT » DU SOCIETAL	165
<i>Michel JONQUIERES</i>	
<i>Michel JORAS</i>	
Introduction	165
1. La transition de l'audit du social à l'audit intelligent	165
2. L'audit intelligent en action	172
Conclusion	175
Bibliographie	175
Glossaire « intelligent »	175
MANAGEMENT BIENVEILLANT : IMPACT DES PRATIQUES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA SOCIETE "SOURCE MARRAKECH"	177
<i>Amal LAALOU</i>	
<i>Lamia EL GUERMAI</i>	
Introduction:	178
1. Les pratiques du MRH et la performance de l'entreprise :Quelle en est la relation ?	178
2. Aperçu du secteur de l'eau embouteillée au Maroc:	181
3. Présentation de l'entreprise "Source Marrakech" :	181
4. Choix méthodologiques :	182
5. Résultats	184
Conclusion	186
Bibliographie :	187
UNE CONCLUSION DES AUDITS DE CLIMAT SOCIAL : L'ENTREPRISE EST A REINVENTER	189
<i>Hubert LANDIER</i>	
1. Société commerciale et division du travail : les deux fondements de l'entreprise traditionnelle	189
2. L'échec manifeste des techniques de management	190
3. Société commerciale et salariat : un cadre juridique dépassé	191
4. Donner une existence juridique à l'entreprise	191
Bibliographie	192
L'IMPACT DIFFERENCIE DE LA REMUNERATION VARIABLE INDIVI- DUELLE ET COLLECTIVE SUR L'INTENTION DE RESTER VIA L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : ETUDE LONGITUDINALE DANS LE SECTEUR DES TIC	195
<i>Stéphane RENAUD</i>	
<i>Aurélie GENDRON-BOULANGER</i>	
<i>Lucie MORIN</i>	
Introduction	195
1. Définitions, revue de littérature et problématique	196
2. Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche	199
3. Résultats et discussion	203
Conclusion	205
Bibliographie	206
L'ENGAGEMENT R.S.E DANS LE SECTEUR DE L'INTERIM, UNE REPONSE AUX NOUVELLES PRESSIONS SOCIETALES ?	209
<i>Guillaume ROBAA</i>	
Introduction	209
1. La RSE, une nécessité dans le secteur de l'intérim ?	211
2.. Les engagements RSE dans le secteur de l'intérim	214
Conclusion	217
Bibliographie	219

LE ROLE DU MANAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE ET RESPONSABLE	223
<i>Adriana SCHIOPOIU BURLEA</i>	
<i>Magdalena MIHAI</i>	
<i>Laurentiu MIHAI</i>	
1. Les composants du processus de prise de décision: l'intelligence situationnelle, l'intelligence collective et la technologie managériale	223
2. L'audit social: le liant entre la créativité et le changement organisationnel	224
3. Le cercle du processus managérial	225
4. Méthodologie	226
Conclusion	229
Bibliographie	229
LES COMPETENCES ETHIQUES DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL : CAS D'ENTREPRENEURS SOCIAUX TUNISIENS	231
<i>Mariam YOUNES</i>	
<i>Belkis BOUSSETTA-KECHIDA</i>	
Introduction	231
1. L'entrepreneuriat social et l'entrepreneur social:	232
2. La compétence éthique : une notion en plein essor !	233
3. Les compétences éthiques	234
4. La compétence éthique de l'entrepreneur social	236
5. La compétence éthique des entrepreneurs sociaux tunisiens :	237
6. Interprétation et discussion	238
Conclusion	239
Bibliographie	239
COMITE SCIENTIFIQUE	243
COMITE D'ORGANISATION	244

LES AUTEURS

Mohamed Faouzi AIDOU	13
Djilali BENABOU	13
Habib TABETI	13
Djilali BENABOU	23
Khaled MOKHTARI	23
Djilali BENABOU	33
Nabil BOUMESBAH	33
Abdeslam BENDIABDELLAH	33
Nabil BOUAYAD AMINE	41
Khalid ROUGGANI	41
Ahmed CHAHBI	41
Seif Eddine BOUMENAD	55
Liliane RIOUX	55
Franck BRILLET	65
Jean-François GARCIA	65
Sylvie BRUNET	79
Patrick MICHELETTI	79
Mireille CHIDIAC EL HAJJ	85
Jean-Yves DUYCK	103
Ikram MHENAOU	103
Yves HALLEE	115
Mustapha BETTACHE	115
Jocelyn HUSSER	129
Jean-Yves SAULQUIN	129
Abderrahman JAHMANE	141
Franck JAOTOMBO	149
Michel JONQUIERES	165
Michel JORAS	165
Amal LAALOU	177
Lamia EL GUERMAI	177
Hubert LANDIER	189
Stéphane RENAUD	195
Aurélien GENDRON-BOULANGER	195
Lucie MORIN	195
Guillaume ROBAA	209
Adriana SCHIOPOIU BURLEA	223
Magdalena MIHAI	223
Laurentiu MIHAI	223
Mariam YOUNES	231
Belkis BOUSSETTA-KECHIDA	231

EVALUATION DES CONSEQUENCES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A TRAVERS LA CULTURE D'ENTREPRISE : CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE

Mohamed Faouzi AIDOU

Maître Assistant,
Faculté des sciences économiques, Université de Saida-ALGERIE.
Doctorant en Gestion
Université de Tlemcen et membre du laboratoire LAPDEC

Djilali BENABOU

Maître de conférences, Vice Doyen chargé de la PGRS de la Faculté des sciences économiques de Mascara-ALGERIE, Chef d'une équipe de recherche au sein du Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (LAPDEC).
djbenabou@yahoo.fr

Habib TABETI

Maître de conférences, Directeur du Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences
LAPDEC (Université de Mascara- ALGERIE).

Résumé :

Lorsque l'environnement change, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'adopter des mesures lui permettant de s'adapter à la nouvelle donne et s'assurer de bonnes performances. Ce changement est synonyme d'une culture d'entreprise différente.

La culture d'entreprise est une réalité organisationnelle qui oriente le fonctionnement global de l'organisation. Dès lors, l'étude de la réaction de la culture d'entreprise à un projet de changement, particulièrement en Algérie qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé est importante compte tenu de la profonde mutation que connaît l'économie du pays.

Cette proposition se veut une tentative d'évaluation de la portée du changement organisationnel à travers la culture de l'entreprise publique algérienne ERIAD-Saida.

Mots clés :

Culture d'entreprise, changement organisationnel, projet d'entreprise, ERIAD Saida.

Introduction :

L'une des découvertes contemporaines les plus importantes des sciences de la gestion est la mise au jour du fait qu'il n'existe pas de principes universels qui guident la gestion du personnel dans l'entreprise.

En effet, il apparaît que les formes de gestion les plus performantes ne sont pas celles qui se conforment au principe du *one best way*, mais plutôt celles dont les pratiques s'inspirent de l'univers matériel et symbolique propre aux groupes à l'œuvre en entreprise (Mercure *et al*, 1997). Cet univers est caractérisé par un ensemble de manières plus ou moins stables de penser, d'agir et de réagir. C'est ce qu'il est convenu d'appeler la culture.

Ce système, élaboré du fait de la réalité humaine, sociale et historique des organisations, produit un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes et se révèle être une image fidèle de l'organisation à un moment donné. En effet, et selon Hofstede (1994) la culture représente une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à une autre.

Toutefois, du moins dans plusieurs sociétés en transition, dont l'Algérie, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. De fait, les modes d'organisation des entreprises et de direction du personnel dans les sociétés en transition sont souvent fondés sur des théories de gestion élaborées selon des principes aux prétentions universelles dans les pays industriellement avancés (Mercure *et al*, 1997).

D'autre part, le changement est considéré comme étant une problématique majeure du management, particulièrement en Algérie, qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché.

L'ampleur de ces changements est sans borne : produits, technologies, structures, compétences, relations à l'entreprise, nouveaux concurrents, tout subit l'impératif de mutations qu'il faut maîtriser, gérer, initier, contrôler. Quand les règles du jeu concurrentiel changent, les entreprises doivent s'adapter. Dans certains cas, cette adaptation est synonyme de véritable mutation (Devillard *et al*, 2002). Les entreprises doivent changer de logique pour être plus performantes. Leur organisation doit évoluer dans son ensemble : de nouveaux objectifs, de nouvelles structures et techniques, mais également une **culture** différente. Pour se mettre au diapason de la nouvelle donne économique, les entreprises utilisent plusieurs outils parmi lesquels le projet d'entreprise qui est synonyme d'une nouvelle culture et qui a pour vocation première le développement de l'entreprise.

Cette communication se veut une tentative d'évaluation de la portée du changement et son impact sur la performance d'une entreprise Algérienne à travers sa culture. Autrement dit, il a été question de savoir si la culture de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude a pu s'adapter à un projet de développement (une nouvelle culture) induit par l'entrée en économie de marché et qui vise à la rendre plus performante (Les valeurs relevées sur le terrain sont-elles en adéquation avec les exigences du projet proposé par la direction ?).

1. La culture d'entreprise : une réalité organisationnelle déterminante :

La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire (Devillard, Rey, 2008). Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques, qui oriente fortement le fonctionnement global au sein de l'entreprise (stratégie, communication, production, organisation, place accordée à chaque fonction, etc.).

M. Lebailly et A. Simon (cité par Devillard, Rey, 2008) prennent à ce sujet un exemple éloquent : « *La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps.* » (Devillard, Rey, 2008).

Delavallée *et al* (2002) comparent pour leur part la culture d'entreprise à :

- La partie immergée de l'iceberg.
- Les courants marins qu'on ne voit pas à la surface, mais qui peuvent faire dériver, voire chavirer le bateau.

Souvent peu explicite à l'intérieur de l'entreprise elle-même, la culture n'est pratiquement pas perceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation, à l'instar de la culture nationale pour celui qui n'est jamais sorti de son pays. Car ce qui, bien souvent, produit la conscience de l'existence d'une culture, est le choc qui résulte de la rencontre avec une culture différente.

La culture d'une entreprise, résulte d'un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider.

Selon E. Schein (1985), théoricien reconnu de la culture d'entreprise, celle-ci « est un ensemble de postulats fondamentaux - inventés, découverts, ou élaborés par un groupe donné en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne - qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes ».

Il ajoute que la culture est conçue comme un ensemble interrelié de trois niveaux, allant du plus profond et intangible au plus superficiel et manifeste. Ces trois niveaux sont : d'abord les **postulats de base** qui sont des sentiments profondément enracinés et pris pour acquis concernant la nature de la réalité, de l'homme, de l'activité humaine, des relations humaines et de la relation à l'environnement etc. Ensuite, **les valeurs** qui représentent des principes auxquels doivent se conformer les manières d'être et d'agir, ces principes sont ceux qu'une personne ou qu'un groupe reconnaissent comme idéales. Enfin, **les artefacts**. Ces derniers représentent la partie la plus perceptible et la matérialisation de la culture, il s'agit notamment de normes, symboles et pratiques en tout genre.

Olivier Devillard (2008) propose un modèle similaire qu'il compare à un arbre : - Les racines (infra-culture) se nourrissent des nutriments du sol (les logiques de base) pour produire le tronc et les branches (mode opératoire culturel).

C. Barnard, une grande figure de la théorie d'organisation, fait référence à la notion de culture d'entreprise dès les années trente (1938). Il confère à l'entreprise une « personnalité » propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs. Après quoi, à quelques exceptions près, la notion de culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale pendant environ cinquante ans. Elle réapparaît avec force au début des années quatre-vingt pour faire l'objet d'une véritable mode initiée par quelques ouvrages à succès dont celui, aussi célèbre qu'éphémère, de T.J. Peters et R.H. Waterman (1982) sur l'excellence. Si la notion de culture entre dans le monde du management seulement au début des années quatre-vingt, ce n'est pas parce que auparavant, les entreprises n'avaient pas de culture, mais parce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management. Pourquoi ? Il y a au moins quatre grandes catégories de raisons différentes mais complémentaires : différenciation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Devillard, Rey, 2008).

Comparable à la « personnalité » d'un individu, La culture rend chaque organisation unique.

Il est utile et même indispensable, du fait de son impact stratégique, d'avoir une bonne représentation de sa culture d'entreprise. Cependant décrire la culture n'est pas chose facile, car d'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés.

Souvent réduite aux seules « valeurs » dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles qui diffère d'une entreprise à une autre.

2. Relation entre culture d'entreprise et performance :

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la culture représente une réalité d'une grande importance et influence tout ce que fait l'organisation. A partir de là, il serait important de s'intéresser à son impact sur la performance de l'entreprise.

Il existe, selon Kotter et Heskett (1993), trois types de théories sur les liens entre culture et performance :

Le premier est celui de la culture forte qui génère obligatoirement de la performance. Une culture forte représenterait un alignement total entre les systèmes de contrôle, la motivation et le mode d'organisation ; elle serait aussi caractéristique d'un très fort partage par les membres de l'organisation de valeurs et de références. Une culture forte se traduirait enfin par une forte empreinte de ses traits sur les comportements.

Cette théorie est contestable dans la mesure où chacun connaît des entreprises à culture forte — voire des secteurs entiers — qui ne réussissent pas du tout (Thevenet, 1993).

Un deuxième ensemble de théories suggèrent que c'est la cohérence entre la culture et le contexte de l'entreprise qui explique sa performance. Cette approche contingente suppose qu'à un contexte particulier correspond un type idéal de culture.

Les critiques reprochent à cette théorie d'être « fixiste » et de ne pas inclure la problématique du

changement (Thevenet, 1993).

Enfin, un troisième corps de théories suggèrent que seules des cultures facilitant le changement et l'adaptation à l'environnement produisent de la performance à long terme.

Selon Thévenet (1993), Kotter et Heskett soutiennent la pertinence de la troisième, ce qui leur permet de caractériser cette culture ouverte à l'adaptation et au changement de la manière suivante :

- un leader fort ayant eu une carrière à l'intérieur de l'organisation mais aussi ouvert sur l'extérieur ;
- un fort accent mis sur la qualité des relations avec les parties prenantes : actionnaires, clients et employés ;
- une démarche incessante de communication/participation facilitant la remise en cause de ses propres façons de faire pour tenir compte de l'environnement extérieur.

3. Les limites de la culture d'entreprise :

Si la culture d'entreprise constitue souvent une opportunité qui favorise le développement, elle peut également se révéler être un frein puissant. En effet, il y a des cultures qui sont bien adaptées à leur environnement, leur époque et à un certain type de marché. Mais ces cultures performantes et adaptées courent le risque de ne pas le rester si les éléments du contexte changent (Devillard, Rey, 2008).

Ainsi, comme tout système vivant, **une culture présente une limite de validité** (Devillard, Rey, 2008). Et c'est souvent faute de l'avoir pris en compte en ne remettant pas en cause sa culture qui a fait leur réussite que des entreprises disparaissent ou entrent en crise.

Lorsque que la culture de l'entreprise devient inadaptée à son environnement, une démarche de changement doit être entreprise et ce à l'aide de certains outils parmi lesquels le projet d'entreprise. Le projet d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. Désormais, c'est la clarification par l'entreprise de ce qu'elle est et veut devenir (Thevenet, 1993).

4. La culture dans le contexte du changement :

Le changement de culture n'est pas une fin en soi. Il devient une nécessité quand l'organisation et/ou l'environnement de l'entreprise change. Mais de l'avis de nombreux auteurs, c'est la caractéristique la plus stable, et aussi la moins visible et saisissable. En un mot celle qui change le plus difficilement et, en même temps, celle qu'on a le plus de raisons d'oublier dans le changement (Delavalle *et al*, 2002).

En effet, la culture émerge de la routinisation des pratiques organisationnelles ayant mené au succès, ainsi que de l'internalisation par tous les membres des postulats et des valeurs sur lesquels ces pratiques sont basées (Hafsi, Demers, 1997). La création d'une culture résulte donc d'un cercle vertueux, le succès renforce la culture et une culture « forte » augmente le succès en multipliant les chances d'adaptation en cas de changement (Hafsi, Demers, 1997). La culture en vient donc à influencer très fortement tout ce que fait l'organisation, d'autant plus qu'elle devient de plus en plus prise pour acquise, donc fonctionne au niveau inconscient. À cette étape de la vie d'une entreprise, la culture est donc une source de dynamisme organisationnel. Mais qu'arrive-t-il si l'environnement change ? L'organisation risque alors de connaître des difficultés, de vivre des situations d'échec et de malaise, parce que sa culture n'est plus fonctionnelle comme nous l'avons mentionné précédemment. Selon Gagliardi cité par Hafsi et Demers (1997), les organisations n'apprennent pas de leurs expériences négatives. L'insuccès ne fait que renforcer l'inertie de la culture existante à cause de l'anxiété des membres qui tend à augmenter dans les situations de crise et qui provoque conflits organisationnels. L'entreprise est alors piégée dans un cercle vicieux, si une nouvelle culture ne parvient pas à émerger.

Cependant, le changement culturel demeure possible si certaines conditions sont réunies. M. Thévenet (1993) par exemple en identifie au moins trois :

- l'entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu ;
- l'ensemble des salariés de l'entreprise en est convaincu ;
- la direction parvient à faire passer certains messages à propos de la situation actuelle et des possibilités d'en changer.

Pour mieux comprendre la réaction de la culture à un changement, T. Hafsi et C. Demers (1997) recensent plusieurs situations possibles en s'inspirant de la typologie proposée par Gagliardi (1986). Ils

soutiennent que lorsqu'un changement culturel est réalisé dans une entreprise, cela se solde généralement par trois cas de figure :

- **Le changement culturel apparent:** il se réalise quand les changements apportés sont vécus comme compatibles avec la culture. Seuls les artéfacts culturels changent.
- **La révolution culturelle:** Se produit quand les changements apportés sont vécus comme en opposition avec la culture, dans ce cas l'inertie organisationnelle va augmenter et la résistance au changement sera importante. Le changement dans ce cas aura nécessité de gros efforts et d'importants sacrifices.
- **L'incrémentalisme culturel:** L'intégration progressive d'éléments différents mais non antagonistes avec la culture existante fera évoluer cette dernière en vue de son adaptation. En effet, comme le mentionnent Hafsi et Demers (1997), la culture même si elle est stable, n'est pas statique. Les organisations sont en constante évolution. Comme le contexte change toujours, elles doivent s'adapter et elles apprennent de leurs expériences. Mais leur apprentissage modifie graduellement, sans la remettre en cause profondément, la culture dominante.

5. L'étude empirique :

Nous allons à présent rendre compte des résultats de l'enquête réalisée au sein de l'entreprise ERIAD-filiale de SAIDA (il s'agit d'une entreprise publique dont l'activité est la production et la commercialisation de semoules et farines)- début 2010. Il s'agit d'effectuer un sondage auprès des salariés afin de se faire une opinion sur la culture existante. L'objectif poursuivi à travers l'organisation de cette enquête est de savoir s'il y a une harmonie entre les valeurs escomptées et encourues par la direction à travers le **projet d'entreprise** et les valeurs **réelles** des salariés. Autrement dit, il s'agit d'évaluer l'impact du changement sur la performance de l'entreprise à travers les valeurs décelées sur le terrain.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire¹ et moyennant l'échelle de Likert de 5 niveaux² pour évaluer la perception des salariés. A noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives³, notamment la moyenne et l'écart type, sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Désormais, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un item donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

5.1. Échantillons et collecte des données :

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés de l'ERIAD EL FORSANE de Saida. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 80 questionnaires ont été distribués (ce qui représente 73% du nombre des salariés), 63 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 79%. Au final, 57 questionnaires ont été considérés comme exploitables.

5.2. Résultats et analyses :

Avant de détailler les résultats et les analyses, il y a lieu de mentionner que l'ERIAD Saida a effectué au préalable un diagnostic dont les principales conclusions ont mis en évidence l'obligation de revoir le mode de fonctionnement de la filiale pour les raisons suivantes :

- Les limites de l'organisation en vigueur, dans la mesure où elle est restée passive aux changements qu'a connu la filière.
- L'ancienne organisation n'obéissait plus à la nouvelle donne économique.

La volonté de changement exprimée par l'ERIAD est due à la perte du monopole de la production et de la distribution des produits étant donné la libéralisation du marché et naturellement l'émergence d'un secteur privé plus agressif et plus compétitif.

L'objectif est d'une part : d'assurer la survie de l'entreprise, de préserver ses emplois, de préserver ses parts de marché et en gagner d'autres à long terme, ainsi que de retrouver la place de leader sur le marché.

Et d'autre part se préparer pour des opérations de partenariat et/ou de privatisation qui est dû au changement de stratégie du groupe.

Pour réaliser ses objectifs, l'ERIAD Saida a axée sa mutation autour d'une démarche de qualité totale qui présente les caractéristiques d'un projet d'entreprise.

¹ Inspiré par le questionnaire présent dans la livre Delavalle *et al*, 2002.

² 1- Pas du tout d'accord, 2- Pas d'accord, 3- Moyennement d'accord, 4- D'accord, 5- Tout à fait d'accord.

³ Tous les résultats ont été calculés par le logiciel SPSS.

Après une lecture approfondie de la charte de la politique qualité (le projet d'entreprise) adoptée par l'ERAD Saida, nous avons constaté que cinq catégories représentent la base des préoccupations de l'entreprise. Il s'agit de : l'activité commerciale, l'environnement, le mode de gestion au sein de l'entreprise, le climat du travail et les raisons d'attachement à l'entreprise. Ce projet tente d'instaurer une nouvelle culture.

5.2.1. Valeurs liées à l'activité commerciale :

Valeurs espérées	Items	Moyenne	Ecart-type
-Orientation Client -Bonne qualité des produits -Performance commerciale	-Volonté de satisfaction du client	4,26	1,09
	-Volonté à rester Rentable	4,07	1,37
	-Volonté à être plus performant	4,35	1,15
	-Perception de la qualité des produits	2,78	1,53

Tableau n°1 : Valeurs liées à l'activité commerciale

Le tableau n°1 reprend la perception des interrogés vis-à-vis de l'activité commerciale de l'entreprise. Notre étude nous a permis de constater que la plupart des répondants sont dans leur majorité complètement d'accord sur le fait que le client doit être le centre d'intérêt privilégié et que la rentabilité économique demeure l'objectif phare de l'entreprise (4.07 de moyenne).

Néanmoins ils reconnaissent que des efforts doivent être entreprise afin d'améliorer la qualité des produits considérés comme n'étant pas les meilleurs (2.78 de moyenne) sur le marché.

Tout ceci reflète une certaine mutation dans le raisonnement global dans la mesure où **l'entreprise a pris conscience que l'époque de la situation de monopole et de la garantie de la stabilité de la part des pouvoirs publics est révolue**. Mais surtout le constat établi de cette première catégorie est qu'il y a une certaine harmonie entre le projet d'entreprise et la réalité observée sur le terrain ce qui confirme l'idée que **la culture même si elle est stable, n'est pas statique** (Hafsi, Demers, 1997). Les organisations sont en constante évolution. Comme le contexte change toujours, elles doivent s'adapter et elles apprennent de leurs expériences. Les constats de cette première catégorie rejoignent l'idée de Kotteret Heskett (1993) selon laquelle quand une entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu, le changement est faisable.

5.2.2. Valeurs liées à la perception de l'environnement :

Valeurs espérées	Items	Moyenne	Ecart-type
La volonté de conquérir l'environnement	-La volonté de conquérir l'environnement	3,82	1,37
-Incapacité à prévoir les changements de l'environnement	-Incapacité à prévoir les changements de l'environnement	3,75	1,53
-Meilleure position dans le marché	-Meilleure position dans le marché	3,14	1,32
-Vitesse de réaction aux changements de l'environnement	-Vitesse de réaction aux changements de l'environnement	3,14	1,47
-Intensité de la menace des concurrents	-Intensité de la menace des concurrents	3,52	1,53
-Incertitude en l'avenir	-Incertitude en l'avenir	3,60	1,42

Tableau n° 2 : Valeurs liées à la perception de l'environnement

Le tableau n°2 rend compte de la perception de l'environnement par les salariés de l'entreprise. Les interrogés démontrent une conviction quant à la nécessité de prendre en considération l'importance de l'environnement (3.82 de moyenne) pour garantir un meilleur positionnement sur le marché et retrouver la place de leader, un objectif tant souhaité par la direction.

Notons également que les avis sont en quelque sorte partagés concernant sur la provenance de la menace. Après les entretiens réalisés avec les cadres, il en ressort qu'ils considèrent que la menace provient des concurrents mais pas seulement. Ceci est expliqué par le fait que la concurrence n'est pas seule responsable (malgré les 3.52 de moyenne) ; **les autorités publiques à travers le manque de rigueur à l'encontre du secteur privé favorisent indirectement la concurrence** et de fait les craintes de l'entreprise dans l'avenir (3.60 de moyenne avec une majorité qui ont répondu tout à fait d'accord).

La tendance de l'entreprise à pencher pour une incapacité à prévoir les changements (3.75 de moyenne) et le fait que les avis sont partagés quant à la vitesse de réaction aux changements (3.14 de moyenne) confirme l'idée précédente et est imputée à une volonté externe.

La position des salariés face à l'environnement ne nous permet pas de dire clairement s'il y a adaptation aux valeurs escomptées ou pas car le contrôle exercé sur l'entreprise et la régulation du marché ne dépendent pas de sa volonté.

5.2.3. Valeurs liées à la gestion dans l'entreprise :

Valeurs espérées	Items	Moyenne	Ecart-type
-Bon niveau de prise de décision	-Respect de la hiérarchie dans la prise de décision	3.94	1.36
-Clarté et assimilation de la stratégie	-Vision vis à vis de la stratégie	2.92	1.49
-Application des directives	-La cohérence : Actes-Discours	2.77	1.32
-Ethique et engagement social	-Harmonie entre social et économique	3.33	1.41

Tableau n°3 : Valeurs liées à la gestion dans l'entreprise

Le tableau n°3 renseigne sur la perception des interrogés vis-à-vis du management dans leur entreprise. Les interrogés semblent convaincus que les décisions concernant la gestion courante sont prises au bon niveau ce qui démontre une bonne organisation (3.94 de moyenne et 65% de réponses entre d'accord et tout à fait d'accord).

Néanmoins, les avis sont partagés avec **une tendance au désaccord sur le fait que ce qui est énoncé est appliqué** (2.77 de moyenne). **Désormais, nous pouvons avancer un manque d'intégrité entre les paroles et les faits, qu'est un des problèmes constamment rencontré lors d'une crise de confiance dans une entreprise.** Cela est aussi confirmé par le fait que la stratégie est floue au vu des interrogés (2.92 de moyenne). Ces remarques devraient interpeller la direction sur la nécessité de faire preuve d'une meilleure communication afin de permettre une meilleure assimilation de la stratégie pour mener à bien le projet.

A travers les réponses récupérées, nous remarquons que les salariés ne sont pas très satisfaits de l'équilibre entre l'engagement social et économique de l'entreprise (3.33 de moyenne) ce qui appelle à une révision de cet aspect d'autant plus qu'il représente un paramètre non négligeable pour la performance.

L'étude de cet aspect de l'entreprise appelle à un réexamen de l'activité managériale pour espérer réaliser les directives et ce malgré le fait qu'encore là, la gestion ne dépend pas uniquement de facteurs internes. La réalisation des recommandations du projet d'entreprise passe obligatoirement par une gestion efficace, chose qui n'est pas reflétée par la tendance des réponses.

5.2.4. Valeurs liées au climat social :

Valeurs espérées	Items	Moyenne	Ecart-type
-Tolérance constructive	-Droit à l'erreur	2.91	1.52
	-Confiance accordée	3.95	1.36
	-Niveau d'accessibilité aux supérieurs	4.24	1.12
-Communication - Esprit d'équipe et primauté de l'intérêt collectif	-Travail d'équipe	4.02	1.21
	-La charge du travail	3.93	1.25
	-Esprit d'initiative	3.53	1.20
	-Esprit de créativité	3.25	1.43
-Convivialité	-Degré de stress	3.77	1.33
	-Individualisme	2.93	1.54
	-Conflits entre le personnel	3.25	1.34

Tableau n°4 : Valeurs liées au climat social

Le tableau n°4 rend compte de la qualité du climat social au sein de l'entreprise. Il en ressort que les salariés considèrent qu'une confiance leur est accordée dans la réalisation de leur tâches (3.95 de moyenne) ce qui démontre une responsabilisation et une délégation des pouvoirs. Ceci découle selon nous de l'existence d'un bas niveau d'incertitude qui est la caractéristique d'un pays comme l'Algérie. En effet, selon les études de Hosftede (1993), la religion aide à pallier le manque de confiance d'autant plus que la moyenne d'ancienneté se situe entre 16-20 ans ce qui constitue un motif de confiance supplémentaire lié au pouvoir d'expertise. Même si un degré de confiance non négligeable est accordée aux salariés, le droit à l'erreur y est faible, ce qui démontre une volonté de l'entreprise à atteindre les objectifs assignés. Par rapport au résultat du tableau N°3, nous pouvons dire que **les managers sont un**

peu dans une logique de leadership de laisser-faire, où un compris tacite c'est construit dans le temps selon lequel : les collaborateurs ont le droit de procéder à leur façon dans le travail, mais ils ne doivent pas trop compter sur leur hiérarchie en terme de soutien et de tolérance des erreurs.

Nous constatons aussi que les supérieurs sont facilement accessibles (moyenne de 4.24) ce qui montre une réelle volonté à travailler en groupe et faire des choix partagés. Malgré cela, les interrogés estiment travailler en équipe (4.02 de moyenne) et le fait que l'individualisme demeure faible au sein de l'entreprise (2.93 de moyenne).

Cette dernière remarque nous fait constater que l'entreprise est plutôt collectiviste dans son fonctionnement et selon Hofstede (1993), cette caractéristique freine en quelque sorte la prise d'initiative et l'esprit de créativité ce que nous avons pu vérifier à travers nos entretiens sauf dans certains cas où les salariés y sont obligés. Pour la prise d'initiative la moyenne est de 3.53 tandis que pour l'esprit de créativité elle est de 3.25. Notons que ces deux résultats sont obtenus quand il y a des directives.

Les interrogés se considèrent comme moyennement d'accord quant à l'existence de conflits (3.25 de moyenne), car malgré l'existence perceptible d'un assez bon climat social, ce dernier peut se dégrader selon la direction en cas de non satisfaction des revendications syndicales. A cet effet, ils estiment que tantôt il est bon et tantôt il est fragilisé.

La dernière remarque est liée au **niveau de stress élevé que nous avons constaté (3.77 de moyenne avec plus de 60% des interrogés qui sont soit d'accord ou tout à fait d'accord) ce qui à notre avis peut soit résulter de la charge du travail (3.93 de moyenne), des facteurs externes ou des valeurs différentes par rapport au projet de l'entreprise. Hafsi et Demers (1997) affirment à cet effet que si les valeurs apportées par un changement sont contraires aux valeurs ancrées cela engendrera un stress général.**

5.2.5. Les raisons d'attachement à l'entreprise :

Valeurs espérées	Items	Moyenne	Ecart-type
-Dévouement -L'engagement personnel -Valorisation des compétences	-La rémunération	2.79	1.47
	-Sentiment de fierté	3.96	1.23
	-Evolution dans la carrière	3.03	1.57
	-Sécurité de l'emploi	4.12	1.13
	-Avantages en nature	3.40	1.42
	-Perception vis-à-vis de la valorisation des compétences	3.39	1.25

Tableau n°5 : Les raisons d'attachement à l'entreprise

Le tableau n°5 renseigne sur les raisons d'attachement des interrogés à leur entreprise. Nous constatons à cet effet, que la rémunération ne constitue pas un motif d'attachement solide (2.79 de moyenne) tout comme la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise (3.03 de moyenne). Par contre **le sentiment de fierté ressenti (3.96 de moyenne) constitue quant à lui une raison non négligeable d'attachement. Cet état de fait est imputé, selon nous, au passé de l'entreprise qui a évolué dans une situation de monopole et symbolisait une entité solide et puissante.** En effet, selon Devillard et Rey (2008), la puissance de l'entreprise produit la fierté d'appartenance. La sécurité de l'emploi (4.12 de moyenne) demeure quant à elle une raison majeure d'attachement. Les interrogés sont partagés sur l'idée que leurs compétences sont valorisées (3.39 de moyenne), même si certains salariés occupant des postes clés affirment que leurs savoir-faire reste bien utilisé. Les raisons d'attachement sont, selon nous, assez solides pour permettre un fonctionnement conforme aux directives proposées.

Conclusion

Dans notre étude de cas, il s'est avéré qu'un changement culturel a pris forme au fil du temps et que certaines pratiques obsolètes et qui vont à l'encontre des recommandations du projet d'entreprise tendent à être remplacées progressivement par des valeurs mieux adaptées au contexte actuel. Nous avons constaté au cours de notre étude l'existence de mutations de type révolution culturelle et incrémentalisme culturel.

En effet, il y a eu un changement profond en ce qui concerne, par exemple, la perception du client dans la mesure où il est aisé de savoir que cette valeur était quasi inexistante en situation de monopole.

Nous retrouvons également des changements par petites touches afin de pouvoir réaliser les objectifs comme par exemple la prise d'initiative quand la situation l'impose.

En tout état de cause, les résultats annuels en terme de chiffre d'affaire à partir du moment où le projet est entré en vigueur, montrent qu'il y a eu un effet certain sur le comportement et les valeurs au sein de

l'entreprise, et ce malgré l'état vétuste du matériel de production qui fait grandement défaut et qui pénalise lourdement la volonté de l'entreprise à aller de l'avant.

Reste à savoir si en cas de réunion de tous les atouts nécessaires à l'entreprise, comment réagirait les salariés ? Dans ce cas il serait intéressant de savoir si le changement culturel constaté est réel ou bien s'il est uniquement apparent, car il ne faut pas oublier que la culture adhère au passé, et qu'il ne faut pas sous-estimer cette réalité.

L'étude menée dans le cadre de ce travail mérite d'être étendue à d'autres entreprises, notamment celles des pays en voie de développement, afin de tenter d'approfondir la compréhension de la réaction de ces organisations aux valeurs véhiculées par la nouvelle donne économique et par conséquent apporter des éléments de réponse dans le but faciliter l'adaptation, la transition et améliorer les performances.

Bibliographie :

- Baudry P., (2003), *Français et Américains*, Paris, Village Mondial.
- Ben Kahla K., (1999), Les analyses du changement organisationnel, *colloque « La flexibilité: condition de survie? »*, ISCAE Tunis, 10-11 mars.
- Bibard L., Thevenet M., (1992), Ethique et gestion des ressources humaines, *Actes du 3e Congrès de l'AGRH* (association française de Gestion des Ressources humaines, Lille, Novembre.
- Coriat B., (1991), *Penser à l'envers*, Paris, Editions La Découverte.
- D'Iribarne, P., (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Le seuil.
- Delavallee E., Joly E., Yoldjian A., (2002), *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Paris, Editions d'Organisation.
- Devillard O., Rey D., (2008), *La culture d'entreprise : un actif stratégique*, Paris, Dunod, 256 pages.
- Devillard O., (2005), *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, 3^e éd., Paris, Editions d'Organisation.
- Drucker P., (1996), *Structures et changements*, Paris, Village Mondial.
- Filleau M. G., Marques-Ripoull C., (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Edition Ellipses.
- Frost et al, (1991), *Reframing corporate culture*, Paris, Sage.
- Hafsi T., Demers C., (1997), *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 322 pages.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*. Comprendre nos programmations mentales, (trad. Waque M.), Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, 351 pages.
- Kluckhohn F., Strodtbeck F., (1961), *Variations in value orientations*, Evasion, Row, Peterson and Co.
- Kobi J. M., Wuthrich H., (1991), *Culture d'entreprise, modes d'action — Diagnostic et intervention*, Paris, Nathan.
- Kotter J-P. & Heskett J. L., (1993), *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*, Paris, Edition d'Organisations, 192 pages.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 240 pages.
- Leavitt H. J., Bahrami H., (1988), *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, 5e éd.
- Lewin K., (1951), *Field theory in social Science*, Harper & Row.
- Mercure D., Harricane B., Seghir S., Steenhaut A., (1997), *Culture et gestion en Algérie*, Paris, l'Harmattan, 184 pages.
- Miller D., (1992), The Icarus Paradox : how exceptional companies bring about their own downfall, *business horizons*, January-February, p.24-34.
- Mintzberg et al, (2005), *Safari en pays stratégie*, Paris, Pearson-Village Mondial.
- Morin P., Delavallee E., (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Editions d'Organisation.
- Morin P., (1985), *Le management et le pouvoir*, Paris, Editions d'Organisation.
- Ouchi W., (1980), Markets, Bureaucraties and Clans, *Administrative Science Quarterly*, n°28.
- Ouchi W., (1997), *Théorie Z*, Paris, InterEditions.
- Peters T. J., Waterman R. H., (1983), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions, 359 pages.
- Reitter et al, (1992), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 464 pages.
- Thevenet M., (1992), *impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Thevenet M., (1991), culture d'entreprise : une ressource, *Actes du IIe congrès de l'AGRH*, Cergy, novembre.
- Thevenet M., (1993), *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 128 pages.
- Thevenet M., (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Thevenet M, Vachette J-L, (1992), *culture et comportements*, Paris, Vuibert.

Tissier-Desbordes E., Thevenet M., (1991), Implication dans l'organisation et implication dans le produit, *Actes du 11e congrès de l'AGRH*, ESSEC, Cergy, novembre.

Trompenaars F., (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Editions Maxima.

Watzlawick P., (1975), *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

LES PRATIQUES DE DECONNEXION A LA TELEPHONIE MOBILE : CAS D'UN ECHANTILLON DE CADRES ALGERIENS.

Djilali BENABOU

Maître de conférences, Vice Doyen chargé de la PGRS de la Faculté des sciences économiques de Mascara-Algérie, Chef d'équipe de recherche au Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (LAPDEC).

djbenabou@yahoo.fr

Khaled MOKHTARI

Maître Assistant, Faculté des sciences économiques, Université de Mascara-ALGERIE. Doctorant en Gestion à l'Université de Tlemcen et membre du laboratoire (LAPDEC).

Résumé

L'usage des technologies mobiles met les travailleurs sous une grande pression même en dehors des heures du travail. Parmi ces technologies mobiles figure le téléphone portable, alors qu'il donne à son utilisateur le sentiment d'être partout à la fois (Jauréguiberry, 2005) il peut aussi être source de phénomènes indésirables ; c'est ainsi que les travailleurs deviennent très sollicités à cause de cette utilisation même en dehors des heures de travail. Désormais, ils sentent la pression d'un contrôle continu ce qui les pousse dans des cas extrêmes à se déconnecter pour échapper à cette surveillance.

L'objectif de cette contribution est de déterminer les comportements de déconnexion à la téléphonie mobile dans le cadre professionnel chez un échantillon de travailleurs algériens, dans leurs majorités des cadres très sollicités.

Mots-Clés

Déconnexion aux TIC, Téléphonie mobile, Comportement, Vie professionnelle, Cadres algériens.

Introduction

L'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) est venue bouleverser les modes de vie des individus et des organisations, la généralisation de l'usage des ordinateurs portables connectés au réseau internet ou intranet, les téléphones portables... ; les travaux de recherches n'ont cessé de mettre l'accent sur les avantages qu'ont permis ces moyens et les mutations qu'ont connu les organisations avec le déploiement de ces technologies.

Mais dans le cas des technologies mobiles l'effet apparaît comme plutôt paradoxal (Besseyres-des-orts et al., 2006), il est devenu possible par exemple grâce à ces technologies de joindre leurs utilisateurs n'importe où et n'importe quand, ce qui impose à ces utilisateurs de nouvelles contraintes notamment avec la disparition des frontières de temps et d'espace et le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.

Le téléphone portable (ou mobile) fait partie de ces technologies, son utilisateur a le pouvoir d'être en communication continue avec tout son entourage, il donne à son utilisateur le sentiment d'être partout à la fois, et répond à un vieux fantasme qu'est celui du contact permanent avec ceux qu'on aime (Jauréguiberry, 2005) ; Mais cela ne va pas sans conséquences sur les utilisateurs qui se trouvent parfois dans des situations de saturation cognitive, de harcèlement ou de contrôle continu, ce qui les pousse à se déconnecter pour échapper à cette hyper surveillance.

1. L'usage de la téléphonie mobile :

C'est à la fin du 20^{ème} siècle que le monde a connu le début de l'émergence des technologies mobiles de communication et de traitement de l'information tel que l'ordinateur portable ou le téléphone portable (Isaac, 2004) ; Dans les entreprises, ces technologies sont vite devenu des moyens incontournable de communication et de traitement d'information dont se sont doté principalement les managers pour pouvoir accéder à différents types d'informations nécessaires à leur activité en dehors du lieu et des horaires de travail.

Mais ces possibilités sont souvent accompagnées d'autres effets qui limitent leur portée, les utilisateurs de ces technologies se trouvent en état de saturation cognitive (Autissier et Lahlou, 1999), et en surcharge communicationnelle par la multiplication des échanges à travers les différents canaux de communication qui se superposent sans se substituer (Kalika et al.2007, Isaac et al.2007).

Une autre fonctionnalité marquante qu'ont permis ces technologies mobiles est la possibilité d'atteindre leurs utilisateurs là où ils sont, ce qui a rendu les frontières entre vie privée et vie professionnelles très floue pour certains (Isaac et Kalika,2001).

Pendant longtemps les chercheurs en sciences humaines et sociales n'ont pas porté attention aux téléphones en général (le fixe en particulier mais aussi le portable pendant ses débuts d'apparition aux années 90) en ne leur attribuant pas le statut de technologies de communication (Martin,2010), mais les choses ont changé par la suite ; en effet, l'apparition du téléphone portable s'est accompagnée par de profonds changements dans les habitudes et les comportements de ses utilisateurs, le téléphone portable est devenu un outil banal totalement intégré dans la vie de ses utilisateurs.

1.1. Entre usage et non-usage du portable :

Dans leur étude sur le non-usage du téléphone portable, (Von Pape et Martin, 2010) ont évoqué l'existence de deux principaux défis qu'il faut surmonter pour mieux comprendre l'usage du téléphone portable: le premier est d'aller au-delà de la *perspective déficitaire* du non-usage qui considère que la non-utilisation des technologies est une forme de retard par rapport à la norme, et qu'il faut donc essayer de comprendre les raisons que ces non-usagers présentent des argument qui légitiment leur choix ; le deuxième défi est de dépasser la dichotomie qui oppose usage à non-usage, les deux chercheurs ont cité l'étude de (Sonia Livingstone et Ellen Helsper,2007) qui suppose l'existence d'une gradation de passage du non-usage (ou usage réduit) jusqu'à usage intensif, une variation qui ,selon les deux chercheurs, est motivé par les normes sociales, les motifs d'utilisation ou le processus temporel d'appropriation.

Pour mieux appréhender le non-usage du téléphone portable, les deux chercheurs ont mobilisé différents théories d'usage des technologies; ils ont dès le début évoqué la limite de la théorie de la diffusion de (Everett Rogers, 1962) qui souffre des deux lacunes cités dessus à savoir : la perspective déficitaire du non-usager considéré comme retardataire par rapport à une innovation supposé meilleur, et de la dichotomie caractérisée par l'approche binaire adoption vs refus. Ils se sont appuyés sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985) qui permet, selon les deux chercheurs, de considérer le choix de ne pas utiliser une innovation comme étant rationnel et dépasser ainsi la perspective déficitaire qui accuse les réfractaires ; Ils ont mobilisé par la suite d'autres approches pour pouvoir dépasser la logique binaire usage contre non-usage ; ils ont à la fin adopté un modèle qui réunit différentes approches pour qu'il sera appliqué au téléphone portable (le modèle de l'appropriation du téléphone portable, MPA (mobile phone appropriation model)), ce modèle explique selon les deux chercheurs comment que différents patterns d'utilisation du téléphone portable résultent chez un individu d'un processus d'appropriation personnelle et sociale de l'innovation, un processus influencé par les gratifications recherchées, les normes en vigueur et les ressources et les restrictions ressenties. Le modèle conçu à l'origine pour analyser le processus d'appropriation est mobilisé pour analyser le non-usage du téléphone portable qui selon les deux chercheurs passe par des processus analogues à ceux de l'appropriation.

La possession d'un téléphone portable est une pratique sociale normative ce qui fait d'un non-usager un résistant à la norme, les non-usagers justifie leurs attitudes par un discours idéologique qui critique la société de consommation. Ces non-usagers avancent des fois les mêmes arguments que ceux des usagers pour justifier leur attitude, c'est ainsi que la joignabilité permanente qu'assure le portable rassurante pour les usagers est elle même dénoncé par les non-usagers ; aussi pour le sentiment de l'assurance que donne l'existence du téléphone portable aux usagers, on trouve chez des non-usagers une autre façon de voir les choses comme c'est le cas cité par (Von Pape et Martin, 2010) et qui considère qu'il est futile de penser qu'un téléphone portable peut servir comme moyen de secours du moment que statistiquement se trouver face à un cas pareil est de moins en moins possible.

Une autre distinction dans ce continuum d'usage, figure aussi dans l'utilisation des fonctionnalités offertes par les différents appareils, en effet il est rare voire très rare de trouver ceux qui utilisent toutes les fonctionnalités de leurs téléphones portables (Von Pape et Martin, 2010), la quasi majorité des

usagers n'utilisent que les fonctionnalités de base principalement les appels et les sms, ce qui fait que certains usagers deviennent des non-usagers involontaires n'arrivant pas à utiliser pleinement leurs portables par manque de temps ou d'autres raisons extérieures.

1.2. Le portable dans l'espace public :

Les débuts du téléphone portable ont suscité quelques réactions négatives chez ceux qui entourent leurs utilisateurs, répondre à un appel dans un endroit public est souvent qualifié d'incivilité ; Francis Jauréguiberry(1998) critiquait ce comportement alors que le téléphone portable faisait ses débuts en France, il qualifiait ce geste de s'extraire de son entourage de proximité pour répondre à un appel, d'égoïsme qui suscite dans l'entourage de celui qui parle au téléphone une neutralité désabusée ou même une réaction hostile ; mais les endroits « public » se distinguent poursuit-il, et même à cette époque on tolérait parfaitement l'usage du téléphone portable dans certains endroits ; La notion de l'intimité n'est pas clairement définie, elle évolue et change d'un endroit à un autre et d'une culture à une autre et ce qui était considéré un certain temps considéré comme secret qu'on ne divulgue pas devant un public se voit peu à peu changer de valeur pour devenir une information qu'on ne sent aucune gêne à l'annoncer.

1.3. Le portable, un moyen de contrôle :

Le portable peut-il servir de moyen de contrôle social ? Permet-il d'exercer un pouvoir sur les individus ? S'interrogeait Corinne Martin(2003) ; elle répondait en explorant trois pistes : Au sein de la famille où s'exerce une surveillance du parent ou du conjoint ; dans le monde professionnel où l'exercice du pouvoir hiérarchique se voit renforcer par une surveillance permanente du salarié et dans le domaine public où les individus sont de plus en plus surveillés grâce au téléphone portable qui permet de les poursuivre lors de tout les déplacements.

C'est dans le cadre des relations de travail que, le phénomène de contrôle se nuance, le renforcement du contrôle par les supérieurs via les technologies mobiles de communication a suscité l'intérêt des chercheurs ; le téléphone portable a augmenté le contrôle des supérieurs surtout sur le personnel qui se trouve en dehors des murs de l'entreprise ; ce contrôle continu est subi par le personnel de la part des responsables mais aussi de la part des clients pendant le temps de travail et en dehors aussi, ce qui ressuscite de nouveau la question du débordement de la vie professionnelle sur la vie privée et pose la question sur le droit à la déconnexion.

Dans le domaine public, le phénomène prend un peu plus d'ampleur et il est très lié au domaine professionnel ; alors que les écoutes téléphoniques ont toujours existé, le téléphone portable va plus loin en permettant un repérage précis de son porteur tant qu'il est en marche, lors de chaque appel il est possible de collecter plusieurs informations comme les dates des conversations, les numéros appelants ou appelés... ; les opérateurs téléphoniques disposent ainsi d'importantes informations sensibles ; les textes de loi essayent (selon les pays) de réglementer l'utilisation de ces informations, mais les opérateurs se trouvent parfois obligés de révéler certains secrets dans certaines conditions.

1.4. La contagion de l'urgence

Une des caractéristiques principales de ce moyen de communication est qu'il permet une grande rentabilisation du temps (Jauréguiberry, 1996,2007), en permettant l'exploitation du temps vacant, mort ou mal utilisé (en circulation d'automobile ou en trajet par exemple) pour réaliser ou faire réaliser des tâches que la situation où on se trouve ne nous permet pas de faire (Jauréguiberry parle de superposition de temps médiatique à un temps physique).

Un phénomène qui accompagne cette tendance de rentabilisation et marque les utilisateurs du téléphone portable au point de devenir une contagion (Jauréguiberry,2003) est le caractère d'urgence que manifestent ces utilisateurs, une habitude prise au début au sein de leur vie professionnelle où ils sont constamment amenés à réagir rapidement pour répondre aux différentes sollicitations ; grâce au téléphone portable les gens ont pu raccourcir les délais et accélérer les rythmes ; mais l'urgence vécue au quotidien professionnel s'est débordée par contagion sur le quotidien privé aussi, l'idée sans cesse dominante de la rentabilisation du temps ne se limite pas à la vie professionnelle, elle est vécue aussi à la vie privée, tout temps libre doit être exploité au maximum ; l'individu se trouve en situation de ne rien rater, branché et toujours à l'écoute afin de saisir l'occasion. Mais cette attitude opportuniste (Jauréguiberry, 2003) qu'encourage l'utilisation du téléphone portable n'est pas motivée seulement par la vision rentabiliste du temps, elle est aussi stimulée par le désir de chasser l'ennui et remplir le vide subi au quotidien de l'utilisateur du téléphone portable, celui-ci devient continuellement branché pour échapper (consciemment ou inconsciemment) à la réalité du temps, il ne cesse de faire des appels, vérifier la boîte vocale, tester la disponibilité des contacts ou vérifier le degré de couverture réseau...

L'utilisateur du téléphone portable devient un zappeur (Jauréguiberry,1996,2007) absorbé par une expérience d'ubiquité médiatique, cet état fait de lui un être parfois dépossédé même du sens de son

action. Il arrive cependant que les utilisateurs se rendent compte du fait que cette possibilité de pouvoir joindre à tout moment son ou ses interlocuteurs pour leur exprimer tout ce qu'ils pensent ou sentent peut représenter un risque plus ou moins latent, du fait que le bavardage continu vient remplacer l'échange créateur et vider les conversations de tout sens.

Un aspect aussi important relatif à l'utilisation du téléphone portable est la différence des attitudes et des utilisations suivant les pays et les régions (Nickerson and al., 2008), c'est ainsi qu'on trouve par exemple que la tendance à utiliser les messages textes diffèrent d'un pays à l'autre ; ceci nous amène à penser que la pression qu'exerce cet outil sur les utilisateurs diffèrent elle aussi suivant la région, la nature du travail, ou la situation sociale, le phénomène de l'intrusion dans la vie privée synonyme de l'utilisation des technologies mobiles, est très fréquent chez les utilisateurs du téléphone portables, mais diffère lui aussi selon les pays et les situations sociales ou professionnelles.

2. Echapper à la communication, La déconnexion :

La pression que cause l'hyper connexion aux TIC pousse les utilisateurs à la déconnexion ; les TIC ont formé un nouveau monde où l'interconnexion est généralisée et où chaque individu est forcé à être présent au bout du fil à chaque instant ; Cette connexion continue comme elle est synonyme d'ouverture et d'immédiateté, elle est aussi paradoxalement source d'autres effets indésirables : réception d'appels non-désirés, surcharge de travail, atteinte à la vie privée, hyper surveillance,... L'individu se sent des fois dépassé ou même soumis.

Face à cette situation, les gens se trouvent des fois obligés de se déconnecter. Cette déconnexion varie selon les cas, elle peut survenir dans des cas extrêmes où le porteur du téléphone portable se trouve harcelé par des appels indésirables, elle ne sera pas volontaire dans ce cas, elle constitue une manière de se défendre contre ces harcèlements ; Dans d'autres cas la déconnexion est volontaire, elle vise à éviter d'aller vers des cas extrêmes de surcharge informationnelle par des appels fréquents, c'est une manière de réajuster son temps par différentes tactiques, en mettant le téléphone sur off à certains moments ou plages d'horaires, ou refuser d'être géolocalisable à tout moments, l'exemple des Smartphones est illustrant puisqu'ils permettent une déconnexion partielle et ciblée en permettant par exemple de se déconnecter des appels ou notifications téléphoniques tout en continuant à se servir des autres fonctions comme la géolocalisation ou la gestion de emails... ; mais même pour les téléphones portables ordinaires les opérateurs proposent des astuces de renvoi d'appels qui laisse le téléphone opérationnel mais donne à la personne appelante une réponse que la personne est injoignable alors que celle-ci reçoit la notification de l'appel.

Ces pratiques ne sont pas synonymes d'un rejet total de cette technologie (Jauréguiberry, 2003), mais il s'agit de tentatives de maîtrise pour se protéger d'une synchronie générale et permanente, utiliser cette technologie sans devenir l'esclave, c'est décider de ne pas être continuellement localisable et revendiquer un droit à garder une certaine confidentialité dans un monde qui tend vers une visibilité généralisée,

Mais s'il existe ceux qui peuvent se déconnecter parce qu'ils ne veulent pas être soumis, il y a ceux qui ne le peuvent pas ; Jauréguiberry (2007) considère que même dans cette sphère une forme d'inégalité se dessine, il qualifie ceux qui peuvent se déconnecter de riches, tandis qu'il qualifie de pauvres ceux que leurs situations ne leur permettent pas, les cadres haut placés ou ceux qui leur sont attachés ne peuvent pas se déconnecter, d'où se pose la question sur la réglementation qui doit faire preuve pour rattraper l'écart qui se creuse entre elle et les effets des technologies dans le quotidien des individus ; le droit à la déconnexion devient un enjeu social, où les juristes souhaitent faire de la déconnexion de tous les instruments de travail nomades un droit qui s'inscrit dans le code de travail et limiter l'excès du télétravail qui s'étend aux moments de repos des certains cadres.

3. Cas de travailleurs algériens :

Il est clair que l'usage des technologies de communications varie d'un pays à l'autre, ce qui fait que l'intérêt que porte les recherches à ces technologies sera aussi différent ; c'est ainsi, comme le citait Corinne Martin (2003) par exemple, que des recherches ont évoqué la question du contrôle parental depuis les années 80 aux Etats Unis ce qui n'était pas le cas en France par exemple ; Ceci est vrai en faisant la comparaison avec les pays de l'Afrique dans lesquels le déploiement de ces technologies ne peut pas être comparé à celui des pays de l'Europe. Nous voulons dire par là que les questions qui peuvent être un peu obsolètes dans des thèmes de recherches en Europe ne sont qu'aux débuts dans des pays comme l'Algérie.

Malgré qu'il soit apparu un peu tôt en Algérie (1998), l'utilisation du téléphone portable n'a connu son ampleur pratiquement qu'en fin 2004 (5 millions d'abonnés), actuellement plus de 40 millions avec une densité qui dépasse 102%. Malheureusement, malgré ce nombre important d'abonnés, l'usage du téléphone portable ne dépasse pas l'usage ordinaire (voix et sms) et que la plupart des autres applications ne sont guère utilisées, la connexion à internet n'est que rarement utilisée sauf ces dernières années vu sa lenteur et son coût non-compétitif avec celle du téléphone fixe, sans parler du 3G qui n'a fait son apparition que très récemment (fin 2013) et n'est pas encore généralisé sur tout le pays.

Nous supposons donc que l'utilisation du téléphone portable en Algérie se limite à un usage basique (voix et sms) pour la quasi-majorité des utilisateurs, et que d'autres applications telles la géolocalisation ou la connexion au net ne sont que très étroitement utilisées.

3.1. Méthodologie :

La revue de la littérature nous a permis d'élaborer un questionnaire qui regroupe des questions relatives aux phénomènes qui sont en relation avec des effets négatifs de l'usage du téléphone portable, principalement :

- La déconnexion à cause des appels relatifs au travail.
- La déconnexion à cause des appels non-désirés
- La perception de la joignabilité accrue qu'assure le téléphone portable
- Comportement envers les autres utilisateurs du téléphone portable, dans les lieux publics ou dans le travail.

Nous pensons toujours que le comportement des utilisateurs ainsi que ceux qui leur entourent diffère d'un pays à l'autre où différents facteurs influencent ces comportements comme la situation économique (le niveau de vie, le secteur employeur (public ou privé), la culture (traditions, religion...)

Nous avons distribué 100 questionnaires sur des travailleurs dans différents secteurs, principalement des enseignants universitaires, des travailleurs du secteur de la santé, des travailleurs dans des administrations diverses, des personnes travaillant à des entreprises privées ; La majorité travaille dans le secteur public (84%), principalement des administrations qui ne sont pas en situation de concurrence (elles assurent seulement des services publics et sont financés complètement par l'état). Les questionnaires ont été distribués sur des supports papier et par messagerie électronique (ceux par messagerie ont été envoyés à des personnes qu'on connaît bien pour s'assurer de la fiabilité des réponses). Le taux de réponses était de l'ordre de 60%, où on n'a reçu à la fin que 60 questionnaires dont 20 par courrier électronique.

3.2. Résultats :

L'échantillon est constitué à 36% de femmes et de 64% d'hommes ; leurs âges varient entre 18 et 61 ans (principalement : 26-35 ans à 54%, 36-45 ans à 26%, 46-61 ans à 16%) ; 82% parmi eux sont des universitaires (dont 18% études post-graduantes) ; 61% sont des personnes mariées, 36% des célibataires et 3% sont des divorcés (des femmes uniquement); l'expérience d'utilisation est assez longue, où 61% affirment qu'ils utilisent le téléphone portable depuis plus de six ans et 21% l'utilisent depuis plus de 10 ans.

Le téléphone portable au travail :

Le facteur important qui peut influencer l'utilisation du portable au travail est le volume de ce dernier, la majorité des personnes questionnées affirment avoir des responsabilités nombreuses (47% les considèrent nombreuses, 13% les estiment trop nombreuses et 38% les estiment moyennes).

Un autre aspect nous paraît important et explique l'importance donnée au téléphone portable par les employeurs, est le fait d'en donner à ses employés ; 11% seulement en ont leur a donné, ils sont tous (6 personnes) des employés d'un groupe privé, ce qui nous fait rappeler encore la différence de l'importance donnée à l'utilisation du téléphone portable entre les deux secteurs ; en revanche **89% des utilisateurs affirment avoir été demandé de donner leur numéros de téléphone pour pouvoir les joindre en cas d'urgence.**

La première question posée sur la déconnexion était à propos de celui du numéro de portable donné au travail, 74% ne le font que rarement dont 44% le font d'une façon très rare ; 40% affirment « ne pas pouvoir le déconnecter », ce qui fait que **la majorité des utilisateurs n'estiment pas qu'ils sont obligés de rester connecté à cause du travail**, en répartissant ces réponses par nature d'activité on remarque que les personnes travaillant dans des administrations constituent la grande partie de ceux qui ne sentent pas être obligés à rester connecté, comme le fait apparaître le graph suivant :

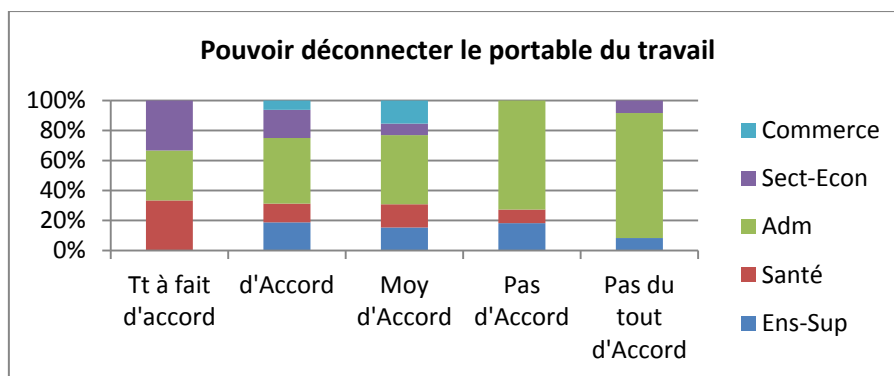


Figure 1

La question de la déconnexion du téléphone portable à cause des appels relatifs au travail a été posée de deux manières : Ne pas répondre *volontairement* aux appels relatifs au travail puis on a posé la question si on déconnecte le portable à cause des appels relatifs au travail, les réponses ont été comme décrit aux deux figures suivantes:

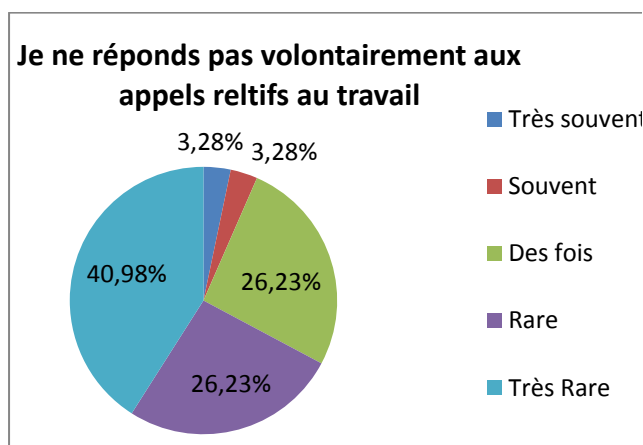


Figure 2

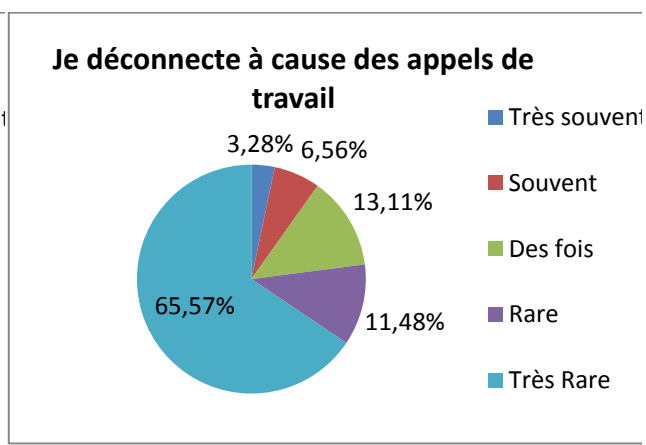


Figure 3

La déconnexion est donc très faible : 77% ne le font que rarement (la plupart ont répondu jamais le faire), mais il arrive qu'on ne répond pas volontairement à ces appels (26%, figure-2) ; pour bien comprendre ce comportement (ne pas déconnecter mais ne pas répondre aussi des fois), il est important de voir l'effet de recevoir ces appels sur les utilisateurs, la figure 5 fait apparaître les réponses à la question : « la réception des appels relatifs au travail me stresse ».

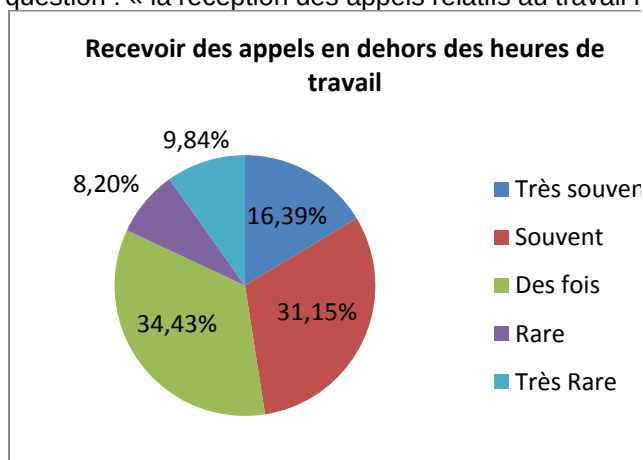


Figure 4

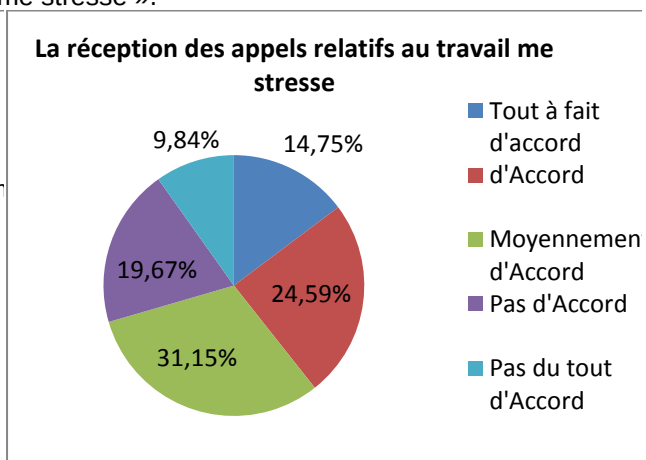


Figure 5

La aussi on peut dire que **le stress que cause les appels du téléphone portable n'est pas senti comme il est décrit souvent dans la littérature**, seulement 39% sont d'accord sur ce point, tandis qu'une bonne partie confirment ne se sentir pas stressé (30% ne sont pas d'accord), et cela malgré que 48% confirment recevoir ces appels souvent.

Il est aussi plus illustrant de voir la répartition de ces appels par secteur, comme dans la figure 6 :

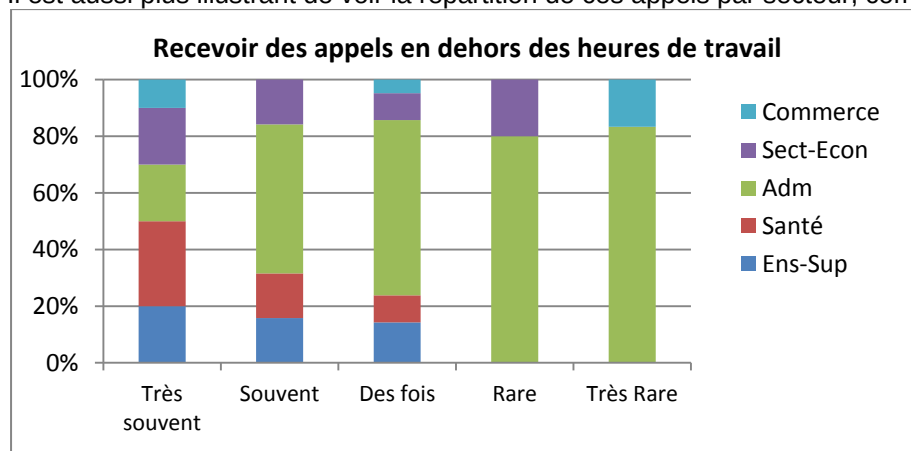


Figure 6

Là aussi, les utilisateurs appartenant au secteur des administrations occupent une place importante parmi ceux *qui ne reçoivent pas* des appels en dehors des heures de travail, **la présence des travailleurs de la santé est remarquable parmi ceux qui reçoivent souvent des appels, une présence justifié par la nature de leur travail.**

Un autre aspect relatif à l'usage du téléphone portable au travail concerne les appels fréquents de l'administration (les supérieurs ou les collègues), et son effet sur l'autonomie ainsi que le changement fréquent des programmes ; pour la première (autonomie), **62% affirment qu'ils ne sentent pas une perte de leur autonomie, 25% ,par contre, affirment qu'il la sentent à cause des appels fréquents ;** pour la question sur le changement du programme ordinaire, les taux sont plus bas : 16% affirment le font souvent à cause des appels venant des supérieurs alors que 67% le font.

Pour la question sur **le sentiment d'être plus contrôlé par les supérieurs** (ou les collègues), nous pensons que **les réponses n'atteignent pas le degré qui confirme l'existence d'un pareil sentiment où 32% en sont d'accord tandis que 45% ne le sont pas** (23% ne sont pas du tout d'accord).

Enfin, ce qui fait bien apparaître le faible effet de l'utilisation du téléphone portable dans le travail est le nombre des appels émis ou reçus :

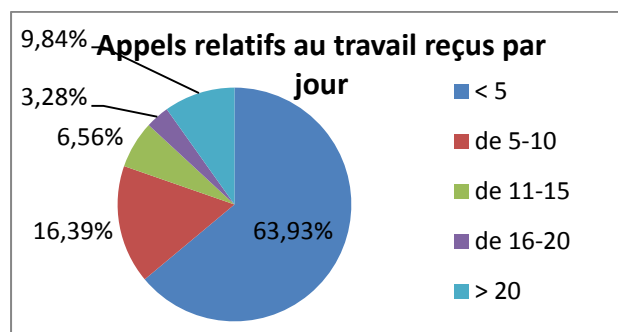


Figure 7

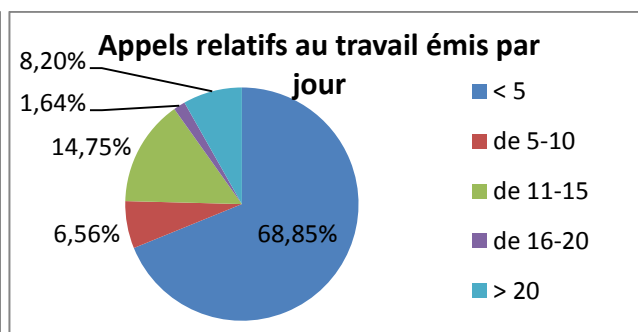


Figure 8

Le nombre des appels émis ou reçus au quotidien est extrêmement faible chez la majorité des utilisateurs (plus de 60% dans les deux cas), ceux qui reçoivent ou émettent plus de 20 sont des responsables dans des positions hiérarchiques élevées (des directeurs) ou ceux qui travaillent au secteur privé.

Le téléphone portable au quotidien :

Le téléphone portable au quotidien peut concerner plusieurs aspects d'usage, **nous nous contentons ici aux pratiques de déconnexion en relation avec les appels masqués et les appels des numéros inconnus ;** Mais avant de les aborder nous aimons parler de quelques attitudes des utilisateurs qui reflètent la place qu'a pris cet objet dans notre quotidien, **93% confirment que le téléphone portable**

est utile, 83% se sentent en sécurité en le portant tout le temps (pouvoir demander secours en cas d'urgence, être en relation avec ces proches), **75% affirment ne pas pouvoir rester sans crédit (forfait), 59% estiment qu'ils en sont très attaché et ne peuvent pas ne pas l'utiliser.**

Les appels masqués est un phénomène qui s'est apparu avec la venue des téléphones portables, alors qu'un opérateur les a limité au début (il fallait le demander), il se sont vu vite rendu disponible où il suffit d'introduire un préfixe avant le numéro composé pour que le destinataire ne peut pas voir le numéro, ceci est peut être justifié d'un point de vue, mais il constitue aussi une sorte d'intrusion ; **24% des utilisateurs questionnés affirment le recevoir souvent** (10% le reçoivent très souvent) ; **39% sont d'accord que répondre à un pareil appel peut constituer un risque et 69% préfèrent ne pas y répondre** ; 30% affirment que ces appels se répètent quand on y répond pas au point d'éteindre complètement son portable (42% le fassent) ou au moins faire une déconnexion partielle (23%).

Quand aux **appels clair mais d'un numéro inconnu, 44% préfèrent ne pas répondre, et 25% estiment qu'ils peuvent présenter un danger, 12% vont jusqu'à éteindre le portable.**

La déconnexion du téléphone portable est plus pratiqué dans ce cas (appels inconnus ou masqués) qu'il était le cas dans les relations de travail.

La localisation :

Le téléphone portable a rendu possible la localisation des individus sans la moindre peine, ceci devient plus facile avec la possession de tout individu de ce gadget. Au travail, ceci **renforce le contrôle des supérieurs**, ces derniers qui ne pouvaient pas contrôler les subordonnés que sur les lieux et pendant les horaires de travail, **il leur est devenu possible de les joindre n'importe où et n'importe quand.**

Dans notre cas, alors que **32% considèrent que le contrôle au travail s'est renforcé avec l'utilisation du téléphone portable, dans la vie courante 49% affirment ne pas aimer le fait d'être joignable à tout moment à cause de celui-ci, cette joignabilité est plus renforcé avec la question courante posé à chaque appel, le « où es tu ? »** où 56% affirment que ceux qui leur appellent leur en posent, tandis que 26% la posent à leurs correspondants.

Le portable dans la vie sociale :

L'utilisation du téléphone portable peut susciter quelques réactions négatives chez ceux qui entourent leurs utilisateurs ; se sont principalement **les endroits publics** (qui nécessitent une certaine définition) **où les appels téléphoniques sont mal accueillis** ; les questions qu'on a voulu les détailler au début (spécifier des endroits spécifique tel un hôpital ou un lieu saint par exemple) on les a posé d'une manière directe sans détailler la signification de l'endroit public laissant libre la personne questionné à sentir le sens d'un endroit public et avoir donc une réponse pondérée .

Sept questions ont été posées dans ce cas :

- Je préfère mettre le téléphone en vibreur tout le temps : 20% sont d'accord et 61% ne le sont pas (19% sont moyennement d'accord).
- Je ne réponds pas au téléphone aux endroits publics : 33% sont d'accord et 46% ne le sont pas.
- Je le mets .en vibreur dans un endroit public : 36% sont d'accord et 41% ne le sont pas.
- Je me sens gêné en voyant quelqu'un parler au téléphone dans un endroit public : 33% sont d'accord et 44% ne le sont pas
- Je me sens gêné en voyant quelqu'un parler à haute voix dans un endroit public : 66% sont d'accord et 17% ne le sont pas.
- Je n'accepte pas que celui qui vient chez moi au travail parle au téléphone : 67% sont d'accord et 15% ne le sont pas (la question posé aux enseignants s'ils autorisent les étudiants à parler au téléphone a reçu un accord de 100%).
- Je n'accepte que celui qui vient chez moi au travail laisse sonner le téléphone : 57% sont d'accord et 18% ne le sont pas (idem pour les enseignants : 100% d'accord).

L'attitude envers l'utilisation du téléphone portable dans les endroits publics change d'une société à l'autre, les mœurs et les traditions peuvent tolérés certains de ces comportements comme ne pas le faire avec d'autres, certains de ces endroits, tel que les mosquées ou les amphithéâtre des universités (où la norme est de ne pas autoriser les sonneries ou les appels) sont des fois même dotés d'équipements qui désactive la couverture réseau et empêche définitivement le déclenchement des sonneries suite à la réception des appels.

Conclusion :

Nous pensons que l'idée sur **une utopie de communication est bien présente** dans le cas des technologies mobiles notamment **le téléphone portable**. Alors qu'on avance souvent les avantages de ces technologies comme leurs capacités de s'affranchir des contraintes temporelles ou géographiques, on omit des fois devant leurs éclats éblouissant ce que peuvent entraîner comme effets négatifs ce qui pousse dans des cas extrêmes à refuser même de les utiliser.

Dans notre cas, et en s'inspirant de quelques études faites sur l'utilisation du téléphone mobile, principalement sur le phénomène de déconnexion, nous avons tenté de comprendre la nature de ce phénomène en Algérie parce qu'on pense que les attitudes des utilisateurs diffèrent d'un pays à l'autre (Nickerson and al., 2008), mais aussi d'un endroit à un autre dans le même pays et d'une situation sociale ou professionnelle à une autre.

Les résultats obtenus nous permettent de penser que la déconnexion du téléphone portable à cause des sollicitations du travail n'a pas la même ampleur comme décrit dans d'autres études (principalement en France) ; Nous avons remarqué une différence entre les travailleurs du secteur privé qui étaient en une situation de quasi-débordement par rapport aux ceux du secteur public et même dans ce secteur il y'avait une différence entre ce qui est communément appelé secteur économique (des entreprises qui font de la production et son en situation de concurrence) et les administrations, ce qui fait que dans les entreprises **dans des situations non-concurrentielle** (même si elle relève du secteur dit économique, c'est-à-dire elles produisent mais bénéficient d'un position de monopole) **les travailleurs ne subissent pas la même pression que ceux dans des entreprises en situation de concurrence.**

La déconnexion du téléphone à cause des autres appels indésirables (masqué par exemple ou inconnu) **prenait une ampleur un peu plus grande**, bon nombre d'utilisateurs reçoivent de pareils appels et font des pratiques de déconnexion.

La géolocalisation, synonyme d'utilisation du téléphone portable **est peu apprécié** par presque 50% des personnes questionnées, surtout quand elle peut renforcer le contrôle des supérieurs.

Enfin **l'attitude envers l'utilisation du portable dans des endroits public n'est pas très hostiles**, et cela malgré que beaucoup parmi les personnes questionnées n'acceptent pas que ceux qui viennent sur leurs lieux de travail parlent au téléphone au le laissent sonner.

Désormais, la déconnexion une forme de refus de communication est présente, et le téléphone portable jugé comme utile voire indispensable peut se convertir en une source de stress chez certains utilisateurs.

Bibliographie

- Autissier.D et Lahlou.S, Les limites organisationnelles des TIC : Emergence d'un phénomène de saturation cognitive, 4ème conférence de l'AIM, 1999
- Besseyre des Horts Charles-Henri, isaac Henri, Aurélie LECLERCQ. Les conséquences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles, XVIIe Congrès de l'AGRH– Le travail au cœur de la GRH-IAE de Lille et Reims Management School, 16et 17novembre 2006, Reims
- Corinne Martin. Le téléphone portable : machine à communiquer du secret ou instrument de contrôle social ? In: Communication et langages. N°136, 2ème trimestre 2003. pp. 92-105
- Felio, Cindy. "Risques psychosociaux et TIC: discours de cadres." *Transformation des organisations, évolution des problématiques et mutations fonctionnelles* (2013): 93-101.
- Francis Jauréguiberry, Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication, Agence Nationale de recherche (ANR), Octobre 2012
- Jauréguiberry Francis, La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation, Actes des neuvièmes journées de sociologie du travail : « Contraintes, normes et compétences au travail », Paris, Université de Paris X, 2003, tome 1, pp. 443-451
- Jauréguiberry Francis, L'Homme branché : mobile et pressé, Paru dans Modernité : la nouvelle carte du temps (éds. F.Ascheret F. Godard), Paris, l'Aube, 2003, pp. 155-167
- Jauréguiberry Francis, L'immédiateté télécommunicationnelle, Paru dans Nouvelles technologies et mode de vie (éd.Ph.Moati), LaTour d'Aigues, l'Aube, 2005, pp. 85-98
- Jauréguiberry Francis, De l'usage des téléphones portatifs comme expérience du dédoublement et de l'accélération du temps, Paru dans la revue Technologies de l'Information et Société, volume 8, n° 2, 1996, pp. 169-187
- Jauréguiberry Francis, Retour sur les théories du non-usage des technologies de communication, Paru dans Connexions : communication numérique et lien social (éds. S. Proulx et A. Klein), Namur, Presses universitaires de Namur, 2012, pp. 335-350

Jauréguiberry Francis, Les téléphones portables, outils du dédoublement et de la densification du temps : un diagnostic confirmé, *tic&société* – 1(1), 2007
Isaac Henri, Eric Campoy et Michel Kalika, Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information, *Revue Management et Avenir* 12(2007) PP 153-172
Isaac Henri, Technologies mobiles et management: l'émergence d'un management nomade?, *Systèmes d'information : perspectives critiques* - 9ème Colloque de l'AIM, Evry (2004)
Isaac Henri et Michel Kalika. Organisation, technologies de l'information et vie privée, *Revue Française de Gestion*, 134 (2001), PP-101-105
Heurtin Jean-Philippe, La téléphonie mobile, une communication itinérante ou individuelle? Premiers éléments d'une analyse des usages en France. In: *Réseaux*, 1998, volume 16 n°90. pp. 37-50
Nickerson Robert C., Henri Isaac, Brenda Mak; A multi-national study of attitudes about mobile
von Pape Thilo et Corinne Martin, « Non-usages du téléphone portable : au-delà d'une opposition binaire usagers/ non-usagers », *Questions de communication*[En ligne], 18 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 04 décembre 2012. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/416>
hone use in social settings , *Int. J. Mobile Communications*, Vol. 6, No. 5, 2008

L'ETHIQUE MANAGERIALE INTERNE, LES BASES MOTIVATIONNELLES DU PROCESSUS DE DECISION ETHIQUE : CAS DE DANONE/DJURDJURA ALGERIE

Djilali BENABOU

Maître de conférences, HDR,
Vice Doyen chargé de la PGRS de la Faculté des sciences économiques de Mascara-ALGERIE,
Chef d'équipe de recherche au Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois
et des Compétences (LAPDEC)
djbenaou@yahoo.fr

Nabil BOUMESBAH

Maître Assistant, Faculté des sciences économiques,
Université de Bedjaia-ALGERIE
Doctorant en Gestion à l'Université de Tlemcen
b_nabil30@hotmail.fr

Abdeslam BENDIABDELLAH

Professeur à l'Université de Tlemcen-ALGERIE.
Directeur du Laboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO)
a_bendiabdellah@yahoo.fr

Résumé

Vus la position clé occupée par le manager comme interface entre les directives de la haute direction et les personnes qui les subissent (Cherré, B, 2011), l'objectif de l'étude est d'appréhender la place accordée par les managers à l'éthique dans leurs processus de décision au niveau interne. Le but est de voir les bases motivationnelles de leurs décisions éthiques face aux situations quotidiennes rencontrées. L'enquête a été réalisée auprès de 65 managers de l'entreprise Danone/Djurdjura/Algérie située à Bejaia- Algérie. Les résultats nous démontrent l'existence de différents courants éthiques à des proportionnalités différentes.

Mots clés :

Éthique managériale interne, Managers, Processus de décision, Entreprise Danone/Djurdjura/Algérie.

Introduction

L'éthique s'intègre transversalement dans l'entreprise où elle peut toucher tous les champs d'activité et de gestion, allant de l'amont (approvisionnement par exemple) vers l'aval (relation avec les clients) en passant par le cycle de production (Mercier, 1999, p.06). Nous nous intéressons au cours de ce travail aux questions de l'éthique et plus précisément de l'éthique managériale. Les managers dans leur quotidien sont confrontés à des questions du type : Dois-je le faire ? Qu'aurais-je dû faire ? Faut-il faire telle action ? Quelles sont mes limites d'action ? Toutes ces questions renferment des aspects d'éthique managériale.

Nous partons de l'idée que l'éthique est une question intrinsèquement liée à l'individu (personne physique), et que l'entreprise, personne morale, ne pouvant l'exercer en tant que telle, doit nécessairement passer par la médiation (délégation) des personnes physiques censées la gérer(en

l'occurrence, les managers)(Caner Ph, 2009). C'est pourquoi, nous nous intéressons, au cours de ce travail, à l'éthique des managers saisie à travers le concept d'« **éthique managériale** ».

Désormais, afin de juger entre une bonne et une mauvaise décision d'un point de vue éthique, il ne faut pas perdre de vue le fait que des sources explicites ou implicites (telles la philosophie, la religion, la loi et la culture) peuvent orienter le comportement des individus en les aidant à construire leurs jugements sur ce qui est « bien » ou « mal » (Jonhson J & Coyle Th 2012). Certains travaux de recherches sur cette thématique ont tenté de décrire et d'analyser les tenants et aboutissants et la nature du raisonnement éthique qui transparaissent dans la décision finale du décideur. Nous allons, dans ce qui suit, tenter une analyse de la place qu'occupe l'éthique des managers interne chez le manager algérien et les bases motivationnelles de leurs processus de décisions, exercice qui semble absent dans les travaux des chercheurs algériens, et ce en dressant un portrait du manager éthique à travers le cas de l'entreprise Danone Algérie.

1. L'éthique managériale

Puisque nous nous intéressons à l'éthique du manager, il nous faut d'abord définir ce dernier au sein de l'entreprise, à ce titre nous nous référons à la définition apportée par Barbel et Meier.

Barabel et Meier (2010) fournissent une distinction entre trois types de managers existants dans l'entreprise (Apatre, F & al, 2013, p 09) :

- un manager dirigeant : c'est celui qui dispose de la plus grande délégation d'autorité par rapport aux autres types de managers. il possède le pouvoir direct tel que : la signature, la décision d'embauche et de licenciement, le choix de l'organisation ;
- un manager intermédiaire : qui est responsable d'une partie de l'organisation, dont il gère les équipes et les moyens mis à sa disposition.
- un manager de proximité : appelé à gérer une équipe au quotidien, en traduisant les objectifs de la direction en consignes opérationnelles à son équipe.

Comme il a été avancé précédemment, l'éthique est une question qui touche tous les membres de l'entreprises : dirigeants, salariés, ...etc. Notons que certains auteurs ne font pas la différence entre l'éthique des dirigeants et celle des employés (Dupuich. F, 2012, p256), d'autres, au contraire, l'en soulignent. C'est cette deuxième perspective que nous retiendrons dans notre étude. L'éthique des dirigeants sera qualifiée d'« *éthique managériale* ». Comme le précise Paul Ricœur, c'est « *l'éthique de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management des hommes* ». Il complète cette définition en précisant que c'est « *la façon dont un manager peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle* » (cité par Hireche, L, 2004). Elle fait appel à des principes de gestion dont l'autorité joue un rôle transcendant.

L'éthique des employés est qualifiée, quant à elle, d'*éthique occupationnelle* ou professionnelle (Bernatchez. J.C, 2003, p 41).

De son côté, Hireche définit l'éthique des managers comme « *l'éthique individuelle, telle qu'elle s'exerce au sein de l'entreprise* ». D'après lui, l'éthique individuelle des managers répond à la question "comment un manager doit-il se comporter individuellement dans le cadre de sa pratique professionnelle dans l'entreprise?" (Hireche, L, 2004)

C'est cette dernière définition, telle que rapportée par Hireche Laurea (2004), d'après les formulations de Claude (1998,2000), que nous retiendrons dans cette étude. On peut la synthétiser, dans les termes de Hireche Laurea (2004), comme suit : « *l'éthique des managers est la façon dont un individu, un manager, peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle* ».

2. Le manager et le processus de décision éthique

Les managers sont souvent confrontés à des situations et des questionnements ou leurs consciences, ainsi que les finalités, les moyens, les règles et bien d'autres éléments, constituent autant de facteurs qui sont mis en jeu. Ces décideurs ont donc besoin de prendre des distances par rapport à la situation donnée, autrement dit, d'adopter un recul critique à l'égard des besoins et désirs les plus immédiats ; le questionnement devient dès lors moral ou éthique (Prat, C,2010).

Divers travaux de recherche sur la décision éthique ont cherché à formuler des modèles explicatifs des motivations et des circonstances aboutissant à la construction de la décision éthique. Le but visé était de décrire les étapes qui précèdent le comportement éthique ou non-éthique. Pour ce faire, ils ont intégré la théorie morale dans la théorie du processus décisionnel, en vue de modéliser le processus éthique afin qu'il s'adapte au contexte organisationnel. (Hireche L, 2007).

En fait il n'existe pas un seul modèle ; les modèles dits « processus de décision éthique » (Ethical decision making) sont nombreux (Ibidem). On peut citer le model URJC de Cavanagh et al (1995), le modèle contingent de Ferrell et Gresham (1985), le modèle interactionniste de Trevino (1986), le modèle de Rest (1986), etc.. Ces modèles ont tenté d'intégrer les théories de psychologie et/ou de philosophie morale et les modèles de scénarios pour déboucher sur un modèle qui explique le mieux possible, le processus de décision éthique au sein des entreprises. (Zgheib Ph.W, 2005).

Un des modèles les plus sollicités par la majorité des chercheurs (Barnett et Vaicys, 2000 ; Jones, 1991 ; Kelley et Elm, 2003 ; Trevino, 1986 ; Trevino et Youngblood, 1990), est celui de Rest (1986) qui comprend quatre étapes, que nous présentons dans la figure ci-dessous (Johnson, J & Coyle, T, 2012) :

D'une manière générale, et pour ne pas trop nous étendre sur ce sujet, on aboutit à ce que le processus de décision éthique est influencé par deux types de facteurs : les facteurs individuels et les facteurs situationnels.

Pour un manager, donc une décision éthique est le résultat de l'interaction entre deux facteurs : des facteurs individuels, qui sont liés aux caractéristiques individuelles (traits de personnalité par exemple) ; et des facteurs situationnels, liés à la culture d'entreprise, aux relations organisationnelles et au contexte de travail.

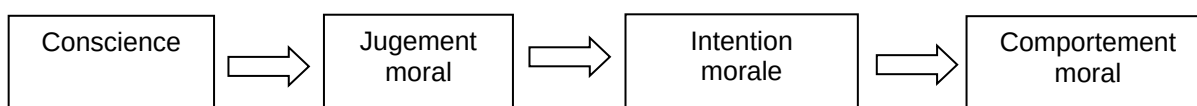


Figure n°1 : Model de décision éthique de Rest à quatre composantes

3. Les fondements théoriques de la pensée éthique en GRH

Dans ce qui suit nous développerons les approches fondatrices de la théorie morale. Notre synthèse de ces approches s'appuie sur l'article de Hireche Laurea et Bahae El Morabet⁴ lequel reprend, analyse et critique toutes les approches de la théorie morale dans le management des ressources humaines. Ces approches peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les grandes doctrines éthiques issues de la psychologie et de la philosophie morale, les cadres théoriques développés en éthique des affaires, et la théorie de la justice organisationnelle, (Hireche. L & El Morabet ,op.cité).

Théorie	Auteurs	Critères de jugement éthique	Contribution à l'étude de l'éthique de la GRH	
			Apports	limites
Déontologie	Kant, Nozick	Conformité à la loi morale	Modélisation des raisonnements éthiques individuels	Ne permet pas d'expliquer la dynamique du jugement éthique
Utilitarisme	Bentham, Mill	Utilité procurée au plus grand nombre		
contractualisme	Rawls	Consensus (contrat social)		Mesure par scénarios
Éthique de la vertu	Aristote	Possession des vertus		Loin de la réalité du terrain
Développement moral cognitif	Kohlberg	Égoïsme, utilitarisme, déontologie		Limites aux cognitions
Éthique de la sollicitude	Gilligan	Soucie de l'autre		

⁴-Pour plus d'information voir l'article de Hireche L & el Morabet B. (2007) « *Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique* » revue de l'organisation responsable 2007/01, volume 2, p.51-70

Tableau n °01 : Les cadres conceptuels de la pensée éthique en management des ressources humaines
(Hireche. L & El Morabet 2007)

4. Importance de l'éthique managériale interne

Yanat. Z et Daniel. B (2006) ont souligné que les préoccupations des managers en matière éthique portent essentiellement sur la relation avec les parties prenantes externes, (Yanat. Z & Banet, D ,2006). Il s'agit de la relation avec les fournisseurs, clients, la préservation de l'environnement, sorte d'une forme de recherche détournée de profit. Il est largement admis que les contextes internes des entreprises peuvent relever de graves carences en matière d'éthique dans le management des hommes dans l'entreprise. Les comportements typiquement non éthiques se manifestent quasi-quotidiennement au sein des lieux de travail ; ils peuvent apparaître sous forme de corruption, de fraudes, de pressions hiérarchiques, d'attitudes de mépris, de formes de représailles, de discriminations, etc.. Il s'agit là d'autant d'attitudes qui affectent l'environnement physique des salariés (Anja S. van Aswegen Amos S. Engelbrecht ,2009).

Or, comme le rappelle André Boyer, les actions des managers conditionnent les comportements des hommes au travail, ainsi, leurs convictions, leurs valeurs et leurs principes constituent des éléments de stabilité et de continuité essentielles pour un développement durable pour l'entreprise. (Boyer.A, 2002, p46).

Peter Druker, quant à lui, souligne que l'éthique des managers conditionne l'esprit et les valeurs de l'entreprise. En fait, les managers se doivent de prendre conscience des effets de leurs comportements et décisions (éthique/ non éthiques) sur les rapports et le climat social dans l'organisation (Hireche L 2004).

Mercier (1999), de son côté, a insisté sur l'effet d'exemplarité du comportement du manager : ils servent, dit-il, de modèle de référence pour un comportement désiré auprès des salariés. Enfin, selon Lauréa Hirech (2004), l'éthique des managers peut même avoir une influence directe très conséquente sur les comportements des salariés au travail. (Van Hoorebeke, D, 2009).

Cette importance de l'éthique des managers n'est donc pas surfaite, et nous venons de voir que de nombreux chercheurs l'ont relié à beaucoup d'attitudes au travail, telles : l'engagement des salariés, le comportement de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, les comportements contre-productifs qui peuvent avoir des conséquences directes sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Dès lors, il est de l'intérêt des managers de se doter d'outils pour renforcer les comportements citoyens de leurs salariés, comportements qui peuvent générer (ou annihiler) un avantage compétitif certain. Nous venons donc de mettre en relief le fait que la manière dont l'environnement de travail et les pratiques managériales sont perçus, influe directement sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer, M & Ohana, M 2010, Meyer, M & Ohana M, 2007).

5. A quoi ressemble un manager éthique ?

Kaptein a construit un modèle à travers lequel il a précisé deux dimensions de l'éthique des managers (Hireche L, 2004, Kaptein 2003)

- La première dimension concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant et les valeurs qu'il incarne ;
- La deuxième dimension porte sur la manière avec laquelle il gère ses subordonnés.

5.1. Les caractéristiques individuelles d'un manager éthique :

Kaptein (2003) et Whitener (1998) ont distingué trois grandes caractéristiques d'un manager éthique, qui sont (Apatre, F & al, 2013, p 14):

- ✓ Authenticité : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit ; il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ;
- ✓ Fiabilité : un manager fiable, c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant, d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence relevées par Whitener et al.

- ✓ Constructibilité : un manager constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes, le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable ; il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

Chanlat et Bedard mettent l'accent sur les qualités humaines dont disposent les responsables : le sens de l'équité, la capacité d'aimer, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la générosité, le courage, le sens de responsabilité et le jugement. Ces qualités engendrent un style de gestion particulier qui favorise le climat de travail, une éthique favorable, le dialogue...

Ce mode de gestion, grâce aux qualités personnelles du manager éthique, réussit à offrir une ambiance de travail où règne la confiance (laquelle est devenue un précepte managérial) et la liberté de parole ; ce qui génère une meilleure efficacité de la part des salariés.

5.2. L'éthique des managers avec leurs collaborateurs

Whitener (1998) et al, ont identifié trois critères pour juger l'éthique des managers dans la manière dont ils traitent leurs subordonnés (Hireche, L, 2004):

- ✓ La qualité de la communication : celle-ci est liée à la manière dont les informations s'échangent entre managers et subordonnés ;
- ✓ Le souci du bien-être des employés et la protection de leurs intérêts ;
- ✓ Enfin, le partage et la délégation du pouvoir, cette dernière étant un signe du respect et de la confiance qu'accorde le manager à son subordonné.

Dans son modèle d'évaluation de l'éthique des managers, Kaptein propose trois critères qui définissent un management éthique ; il s'agit :

- ✓ D'un management soft : c'est le management qui se base sur la confiance, qui stimule l'implication des salariés et les soutient.
- ✓ D'un management protecteur : un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;
- ✓ Enfin, d'un management fort : le manager éthique n'est pas permissif ; il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

6. Enquête au niveau Danone-Djurdjura-Algérie :

L'objectif de notre étude concrète est d'appréhender la place accordée par les managers à l'éthique dans leurs processus de décision au niveau interne. Le choix de privilégier les managers, n'est pas fortuit ; en fait, ces derniers représentent le nœud de liaison entre la haute direction de l'organisation et les salariés, parce qu'ils sont chargés de la mise en œuvre des stratégies, des procédures, et des pratiques organisationnelles de l'organisation. À ce titre, les managers sont des agents importants de l'application de l'éthique dans l'entreprise. Ils sont d'ailleurs au centre même de la question éthique, dans la mesure où ils doivent quotidiennement composer avec l'incertitude et prendre des risques dans la prise de décision. Ils se trouvent placés entre les directives de la haute direction et les personnes qui les subissent. (Cherré, B, 2011)

L'évaluation a été faite sur la base d'un entretien semi-dirigé réalisé dans l'entreprise Danone/Djurdjura Algérie, auprès de 65 managers de différents services. Chaque question a été posée sous forme d'une échelle d'évaluation. Cette dernière est faite sur la base des fréquences des réponses apportées par chaque manager. L'échantillon est composé de 78 % (51) hommes, et de 22 % femmes (14). La composition de l'échantillon nous donne une idée sur le manque d'équité dans la présentation des femmes dans des postes de responsabilité au niveau de cette entreprise. 43 % de la population interrogée se situe entre 25-35ans, suivie par 38% entre 35-45 ans et 14% entre 45-55, le reste de l'échantillon (5%) dépasse les 55 ans.

Les résultats :

Les résultats de l'enquête nous ont permis de constater l'existence de différents courants de pensée dans le raisonnement éthique des managers objet d'étude, vis-à-vis de leurs collaborateurs.

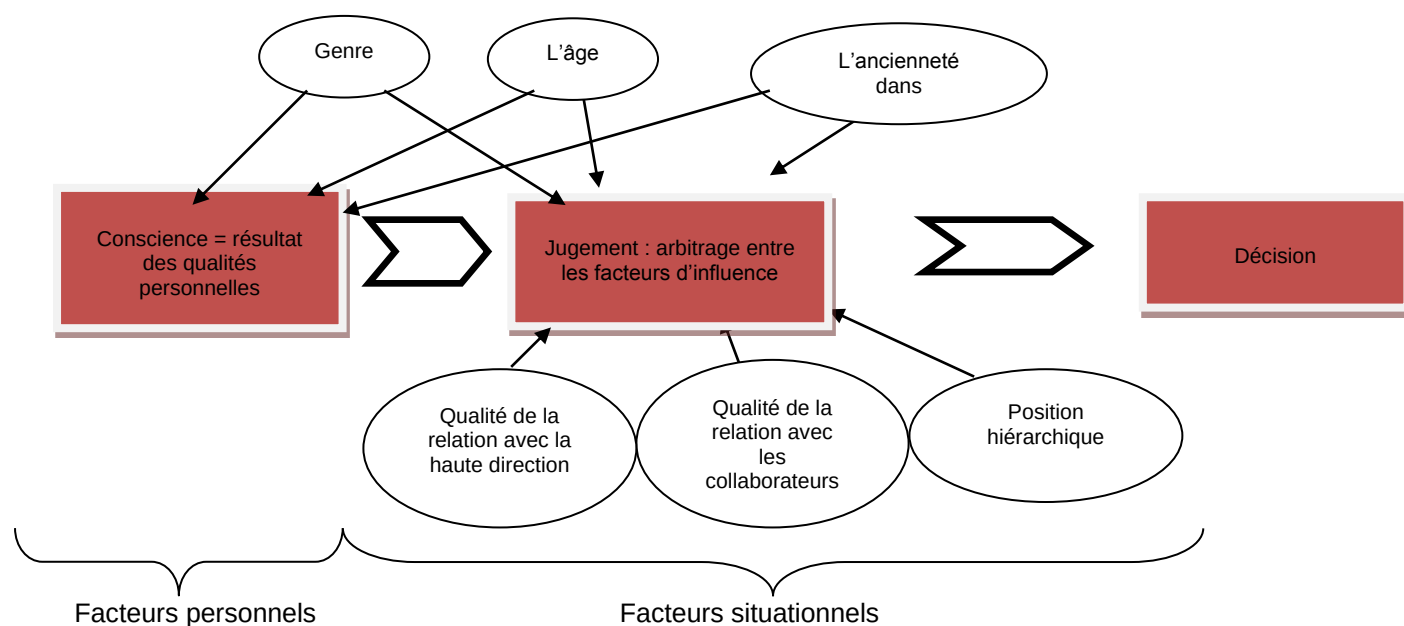
A travers les réponses, on remarque que **le courant utilitariste** occupe la première place avec une fréquence de 65 %. Les managers insistent dans leurs relations avec leurs collaborateurs sur le respect des règles internes; cela est justifié par l'impératif des résultats financiers que ces managers sont censés réaliser. Leurs convictions à l'égard d'une décision éthique c'est que celle-ci doit conduire à la réalisation des résultats de l'entreprise. Néanmoins les fréquences sont plus présentes dans la tranche d'âge entre 25-35 ans, plusieurs facteurs conduisant cette partie de l'échantillon à adopter une telle conduite, en l'occurrence, la crainte de représailles (la majorité ont moins de 4 ans dans leurs services), la volonté de ne pas déplaire à la direction, enfin, le manque d'expérience, tous ces éléments les mènent à suivre les directives de la haute direction quelles que soient les conséquences ou l'avis de leurs subordonnés. Suite au constat de cette prédominance de la logique utilitariste, on leur a posé une autre question, à savoir : *Avant de prendre vos décisions, procédez-vous à une évaluation des risques et du niveau de conséquence de ces décisions sur vos subordonnés ?* Les réponses à cette question, confirment que les jeunes recrues sont souvent ceux qui appliquent les directives de la direction sans les évaluer éthiquement avec un pourcentage de 85%. Cela est plus remarquable avec les managers intermédiaires (42.3%) et de proximité (niveau hiérarchique inférieur), avec un taux de confirmation de 75,4%. La conduite éthique est donc, à notre avis, liée de façon proportionnelle à l'âge et à l'expérience, ainsi qu'au niveau hiérarchique des managers. Il nous semble que cela est dû à la marge de liberté ressentie par chaque managers, et à l'enjeu que constitue leurs réputations car, plus l'expérience et l'âge augmente, plus les managers disposent d'une liberté de choix. Notre argument se fonde sur le fait que plus de 70 % des managers, *dits utilitaristes*, ont répondu que s'ils étaient dans une situation ou un contexte différent, ils auraient décidé autrement. Ceci signifie que certaines décisions qu'ils prennent, ne reflètent pas nécessairement leurs valeurs profondes.

Le courant déontologique occupe la deuxième place avec une fréquence de 41 %. Les managers concernés recourent souvent à certaines procédures et n'appliquent pas certaines d'autres avec leurs collaborateurs, car ils pensent qu'elles ne sont pas conformes aux règles et aux normes en vigueur. Cela est plus remarquable chez ceux dont l'expérience dépasse les 10 ans. Cela confirme les premiers résultats cités plus haut. Le courant déontologique se manifeste souvent sous la forme **d'un paternalisme** à travers lequel, les managers se sentent responsables de leurs décisions vis-à-vis leurs collaborateurs : *leur conscience les contraint à renoncer dans quelques situations aux directives et à suivre leurs convictions personnelles*. Les bases motivationnelles de ce choix réside dans leur **conformisme** aux normes et aux **règles religieuses** (ici les préceptes islamiques) qui les conduisent souvent à renoncer à des conduites considérées comme non-éthiques.

Cela rejoint l'éthique de sollicitude de Gilligan, appelée aussi la bienveillance managériale. 34% des interrogés considèrent qu'ils sont concernés par cette pratique. A ce propos, les managers déclarent que leurs décisions prennent également en compte *les conséquences de leurs actes sur la vie quotidienne et le bien-être de leurs salariés*. Le souci de l'autre (le collaborateur) et son bien-être, constituent pour eux la clé de leurs réussites. **Le respect, la reconnaissance, l'altruisme, l'honnêteté, la réciprocité** étaient les mots les plus cités par ces managers. Mais ce qu'est intéressant à remarquer, c'est que presque la totalité des managers qui ce ressent dans la pratique de bienveillance sont des femmes. Désormais, **les femmes apparaissent plus impliquées dans la recherche du bien-être de leurs collaborateurs, leurs sentiments se manifestant particulièrement dans leurs relations quotidiennes**.

En nous référant au modèle de décision éthique de Rest, cité plus haut, nous avons tenté de savoir si ce modèle se vérifiait dans notre cas d'étude. Le processus décisionnel des managers interviewés dépendait, rappelons-le, de deux principaux facteurs: **leur maturité morale et la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et avec leurs collaborateurs**. Nous avons en fait relevé une sensibilité particulièrement élevée aux questions d'ordre moral chez les jeunes managers. Néanmoins, selon eux, la dimension morale ne peut se concrétiser sur le terrain, du fait de l'influence des facteurs situationnels, que nous avons identifiés sous la forme des pressions de la haute direction manifestées à travers la pratique d'un style autocratique de leadership. A ce titre les managers se retrouvent dans l'idée suivante : *On est des fois obligé d'appliquer certaines décisions qui ne conviennent guère avec nos valeurs*, une idée à laquelle ont répondu positivement plus de 90 % des managers.

Figure n° 02 : processus de décision éthique de Rawl appliqué aux managers de Danone/Djurdjura-Algérie



Conclusion

En guise de conclusion, nous voulons d'abord signaler la difficulté et la sensibilité de traitement de ce sujet, et nous rejoignons le constat de (Payne, 1980) qui indique que l'éthique apparaît comme le sujet le plus difficile à étudier et à évaluer dans les organisations.

Par ailleurs, les résultats nous ont montré l'existence des difficultés insurmontables rencontrées par les managers dans leurs processus de décisions éthiques, se retrouvant souvent dans des choix complexes et en porte à faux entre : **leurs conviction personnelles, les directives de la haute direction, et leurs attitudes à l'égard de leurs subordonnés.**

Bibliographie

- André Boyer « *l'impossible éthique des entreprises* » Edition d'Organisation, paris, 2002
- Anja S. van Aswegen Amos S. Engelbrecht, « *the relationship between transformational leadership, integrity, and an ethical climat in organizations*» A journal of human resource management Vol 07 N° 1 page 01-09
- Apatre, F &, al, « *le manager éthique* » Edition Novancia, paris 2013
- Bernantchez JC "l'appréciation des performances au travail ,de l'individu à l'équipe" Edition presse de l'université de Québec ,Québec, 2003
- Cherré B, 2011 « *Décision éthique des managers et le sens du travail* »Revue Sciences de Gestion, n° 83, p. 93 à 107
- Dupuich F. « *regards croisés sur la responsabilité sociale des entreprises* » Editionl'Hrmattan. Paris, 2012
- Hireche L, « *L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel* », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4. 2004
- Hireche L & el Morabet B. « *Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique* » revue de l'organisation responsable 2007/01, volume 2, p.51-70
- Johnson, J &Coyle, T « *Vers la compréhension de la décision éthique : une mesure redéfinie de l'intention d'agir de façon éthique* » Vie & sciences de l'entreprise 2012/2 - N° 191 – 192 pages 165 à 191
- Mercier S, 1999b « *l'éthique dans les entreprise* » Edition La Découverte, 1999
- Meyer, M & Ohana, M « *justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises* »Revue gestion des ressources humaines2010/1 - N° 75 pages 3 à 15 ISSN 1163-913X

- Prat, C « *Les décisions éthiques à la lumière du cadre conceptuel de Forsyth* » *Revue Management & avenir* – 2010, N°33, p 367-373
- Payne S. L., « *Organizational Ethics and Antecedents to Social Control Processes* », *Academy of Management Review*, Vol.59, Iss.4, 1980.
- van Hoorebeke Delphine « *le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique* » Edition CIRANO, Montréal, avril 2009
- Yanat Z et Balet D « *L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise* » in Rosé J.J « *responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social* » édition de Boeck, paris 2006 p 169-184
- Zgheib Ph. W, 2005 « *Managerial Ethics: An Empirical Study of Business Students in the American University of Beirut* » *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 1 (Sep., 2005), pp. 69-78

AUDIT SOCIAL AU MAROC : QUELLE MISSION POUR L'EXPERT-COMPTABLE ?

Nabil BOUAYAD AMINE

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Université HASSAN I – Settat
nabil_bouayad@hotmail.com

Khalid ROUGGANI

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Université HASSAN I – Settat

Ahmed CHAHBI

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Université HASSAN I – Settat
nabil_bouayad@hotmail.com

Au Maroc, la dimension sociale a commencé à revêtir une grande importance ces dernières années et cela se traduit notamment par la mise en place du nouveau code de travail qui permettrait d'instaurer une nouvelle culture de partenariat au sein de l'entreprise, la création de l'Institut d'Audit Social au Maroc, la mise en place d'une nouvelle « Moudawana de famille » pour consolider davantage les liens sociaux au sein des familles marocaines, etc. Cette période de mutation que nous vivons actuellement rend de plus en plus complexe le rôle du chef d'entreprise, appelé à assumer une double responsabilité à l'égard de son personnel et à l'égard de son environnement. Devant ces nouvelles données, l'expert comptable est appelé à apporter son appui aux entreprises marocaines en matière de régularité sociale au regard des textes, d'analyse objective du management des ressources humaines en terme d'efficacité et d'efficience et de proposition des mesures concrètes adaptées à l'organisation et au potentiel humain marocain.

Ce travail cherche à répondre notamment à la question suivante : « Quelle démarche méthodologique et quel référentiel, adaptés au contexte marocain, permettraient à l'expert comptable de s'assurer de la régularité et de l'efficacité du management des ressources humaines dans l'entreprise marocaine ? »

L'intérêt de cette communication est à la fois théorique et pratique :

- Intérêt théorique : Présenter l'aspect conceptuel de l'audit social dans le contexte marocain et sensibiliser l'expert comptable à cette nouvelle discipline pour la développer et en faire un nouveau mandat ;
- Intérêt pratique : Porter une réflexion sur une démarche cohérente permettant à l'expert comptable de mener à bien sa mission ou que pour la partie liée à la régularité sociale d'apporter un cadre de travail à la mission du commissariat aux comptes.

Les objectifs de ce travail sont de trois ordres:

- De dépasser la vision patrimoniale de l'audit et de le mettre en relation avec le facteur humain désormais générateur de performance;
- De présenter le cadre conceptuel de l'audit social et de sensibiliser l'expert comptable au besoin et à l'intérêt de l'audit social en montrant en quoi, cette discipline nouvelle, peut les concerner et quel rôle elle est susceptible de jouer dans le développement d'un nouveau type de mandat;
- De proposer une démarche cohérente de réalisation qui s'inspire de la démarche d'audit financier à laquelle l'expert comptable est bien habitué;

1. Vers une définition de l'audit social

Les pratiques d'audit se sont progressivement intégrées à la gestion privée et font partie de la vie de tous les jours. L'audit s'est peu à peu détaché de la vérification externe des comptes, et du dépassement de la stricte vision patrimoniale de l'unité de l'entreprise qui est apparue de manière évidente comme une communauté humaine, pour constituer une discipline à part entière dans l'entreprise, en étendant son champs d'action à tous les domaines de la gestion : fiscale, juridique, informatique, logistique, achats.....et pour finir par la fonction sociale.

En effet, l'entreprise doit non seulement avoir une bonne connaissance de l'environnement social dans lequel elle évolue, mais aussi et surtout une bonne connaissance de sa situation et de son potentiel social. D'où l'émergence de l'importance de l'audit social. Ce concept consiste à mettre en avant une discipline nouvelle. Au Maroc, l'audit social a vu le jour, il y a une dizaine d'années, mais ne semble pas percer dans le secteur des ressources humaines.

Le terme « audit » reste imprégné de son origine latine « auditus » qui signifie « audition ». Un audit est, en effet, un passage en revue et un entretien, ou audition, devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation ». On audite un travail ou un programme quand on donne à ceux qui sont chargés de le réaliser une occasion de les expliquer et d'en justifier la valeur. D'un point de vue général on appellera donc audit « une revue critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé ».

Appliquée à l'entreprise, cette définition se précise et se normalise, apportant à l'audit un caractère scientifique et objectif : « l'audit est l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information ». Ces deux définitions générales avec comme champs d'application la fonction des ressources humaines donnent la délimitation exacte de l'audit social.

Certains professionnels pensent que l'audit social se limite au contrôle, d'autres estiment qu'il englobe aussi le conseil en vue d'améliorer la gestion, nous ne départagerons pas ces deux pensées, chacun en fonction de son client et de sa sensibilité sera à même d'étendre sa mission de conseil.

Il n'existe pas de définition officielle de la notion « d'audit social ». L'audit social est un ensemble de méthodes et de techniques permettant :

- de délivrer une analyse étayée et indépendante de la gestion sociale de l'entreprise, compte tenu de ses objectifs et de son environnement ;
- de mesurer les écarts avec des référentiels d'ordre normatif, légal, réglementaire et/ou conventionnel ;
- de déterminer les risques et leurs conséquences financières et sociales pour l'entreprise.

L'audit social permet de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans l'entreprise et d'apporter les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

La conduite d'une mission d'audit social de conformité permet aux cabinets d'expertise comptable de générer de nouvelles missions. Il s'agit d'une nouvelle mission pour la plupart des cabinets qui présente différents avantages :

- Elle valorise le cabinet qui intervient sur un nouveau champ d'activité ;
- Elle réduit les risques sociaux de l'entreprise car, en recherchant les anomalies, on va identifier les zones à risque qu'il faut corriger ;
- Elle permet de proposer de nouvelles missions afin de procéder à des mises en conformité.

L'outil « Diagnostic social » permet de balayer les principaux aspects de la vie sociale d'une entreprise afin de vérifier la conformité au regard du code du travail. L'objectif est d'évaluer les risques encourus par l'entreprise en cas d'absence d'application des textes et de proposer des missions pour corriger les anomalies rencontrées.

L'étendue du périmètre d'investigation de l'audit doit être précisément définie préalablement au lancement de l'audit. En fait, il s'agit de :

- situer le contexte dans lequel intervient l'audit (transmission d'entreprise, reprise d'un nouveau client par le cabinet, etc.) ;
- définir le champ d'investigation de l'audit (sujets à traiter).

L'objectif de l'auditeur est de définir le plus précisément possible la demande du client en fonction du contexte et de proposer une prestation pertinente et conforme à ses attentes.

1.2. Les Trois Conceptions de l'Audit Social

Appliquée au domaine social, la notion d'audit peut être examinée à travers trois conceptions :

La Conception Américaine

C'est celle notamment de John HUMBLE²⁴ dans son livre « Social responsibility audit » pour lequel l'audit social est l'audit de la responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis de son environnement interne (relations avec les salariés) ainsi que vis-à-vis de son environnement externe (relations avec les actionnaires et les investisseurs). Deux idées fortes sont exposées au niveau de cette conception américaine :

- La responsabilité sociale doit être prise en charge au même titre que la responsabilité économique ;

- Elle doit être assurée avec des méthodes et des moyens de même nature que les autres responsabilités du chef d'entreprise.

La Conception Française

C'est celle de Messieurs R.VATIER et R.MEIGNANT qui définissent l'audit social comme un moyen de pilotage de l'entreprise, par une démarche d'observation des faits, des pratiques et des structures liées à l'emploi et au travail humain dans l'entreprise.

La Conception Marocaine

Nous avons retenu deux définitions qui se ressemblent quant à leurs portées :

- La première est celle donnée par SNIMA au niveau de la norme NM 00.5.600 « système de management des aspects sociaux dans l'entreprise- Exigences » qui définit l'audit social comme une démarche indépendante d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant par rapport à des référentiels explicites d'estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement.
- La deuxième est celle donnée à l'issue de la rencontre organisée par l'IAS Maroc jeudi 20 novembre 2003 à Casablanca qui a réuni un certain nombre de professionnel du secteur des ressources humaines afin de mieux expliquer ce concept. «L'audit social est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation effectuée à partir d'un référentiel ».

En d'autres termes, « il s'agit d'un concept permettant grâce à une étude, une investigation de constater les écarts entre la norme et la pratique sociale. L'auditeur formule ensuite des recommandations destinées à anticiper les dysfonctionnements et les irrégularités.

Ces recommandations viseront la mise en conformité des procédures de la société avec les normes en vigueur. Cependant, cette mise en conformité n'est en aucun cas effectuée par l'auditeur lui-même. Il appartient à l'entreprise de faire le nécessaire par ses propres cadres ou bien de recourir à un prestataire externe.

1.3. Les Besoins et les Objectifs de l'Audit Social

L'un des besoins originaires de l'audit général de l'entreprise résidait dans le désir des détenteurs de capitaux d'en contrôler les gestionnaires, de prévenir et d'éviter leurs abus.

La multiplication des raisons sociales, des sites, des hommes et des procédures ont en effet entraîné une crainte que le patrimoine (biens matériels et potentiel humain) de l'entreprise, dont les dirigeants étaient garants, soit mal protégé ou détourné. Une telle préoccupation existe évidemment dans le cadre de l'audit social.

Les besoins de l'audit social

Tout dirigeant a besoin de disposer de sécurité sur deux points :

- La marche quotidienne de son entreprise est convenablement assurée en conformité avec les textes, la législation et les conventions sociales en vigueur, sa responsabilité étant engagée « souci de régularité sociale »;
- L'entreprise est suffisamment souple et motivée pour réagir rapidement et positivement au niveau de sa gestion et de sa stratégie. Cela requiert la possibilité d'utiliser les informations sociales pour améliorer non seulement la gestion du personnel mais également la gestion de l'entreprise, « souci d'efficacité du management des ressources humaines et de la gestion globale de l'entreprise ».

En effet, le constat de l'audit social tend précisément à vérifier l'existence de ces deux sécurités.

Les Objectifs de l'Audit Social

L'ordre des Experts Comptables Marocain définit ainsi les objectifs du contrôle interne:

« Le contrôle interne doit permettre d'obtenir l'assurance raisonnable que les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction (système d'autorisation et d'approbation), que les opérations sont enregistrées de telle façon que les états de synthèse qui en découlent sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise (contrôles internes fiables lors du traitement des données et de l'élaboration des états de synthèse), que les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ».

Cette définition adaptée aux spécificités de l'audit social, conduit à en identifier les principaux objectifs tant pour un auditeur interne que pour un auditeur externe :

- Assurer l'application des décisions et instructions de la direction ;

- Régularité des informations sociales vis-à-vis de la législation et des conventions sociales en vigueur ;
- Garantir la qualité de l'information ;
- Assurer l'efficacité du management des ressources humaines.

Les objectifs de l'audit social correspondent aux besoins cités précédemment.

1.4. Le Champ d'Application de l'Audit Social

Après avoir défini l'audit social, pour tenter d'en mesurer tout l'intérêt et d'indiquer ses objectifs, nous pensons qu'il est intéressant de connaître ses « utilisateurs ». Plusieurs organismes peuvent être concernés par tout ou partie de l'audit social, que ces personnes soient dans l'entreprise ou à l'extérieur. Le rapport d'audit social peut intéresser :

Sur le plan interne

- Le chef d'entreprise est en permanence intéressé de savoir la photographie de la situation existante de son entreprise sur le plan social. Le constat, lui indiquant les faiblesses, lui présentant les risques éventuels, les recommandations et le plan d'action afin de pallier aux faiblesses relevées.
- La direction des ressources humaines (DRH) peut être considérée comme le médecin de famille, le généraliste qui répond aux besoins de l'entreprise. Ce généraliste peut faire appel à des appuis extérieurs car « nul n'est prophète en son pays » notamment à des spécialistes susceptibles de l'aider et d'approfondir son diagnostic sur les maux qu'il peut pressentir. Cela est vrai dans les entreprises où les DRH ont les moyens et la volonté de changer car cette volonté n'est pas toujours présente dans les entreprises. De plus, l'expression indispensable des collaborateurs d'une entreprise à l'identification des problèmes est souvent plus facile avec un intervenant extérieur.
Le généraliste DRH et les spécialistes auditeurs doivent travailler en collaboration par rapport à une volonté préalable. Par ailleurs, l'audit social apporte à la DRH des informations recueillies dans d'autres services (juridique, commercial, financier et comptable) qui, en raison de certains cloisonnements, ne se trouvent pas à sa disposition. L'audit joue alors ici un rôle de catalyseur et de liaison.
- La direction financière (DF) : L'audit social permettra à la DF de connaître et d'appréhender les risques sociaux que la société encourt en cas de contrôle de l'inspection de travail, des inspecteurs de la CNSS ou autres pour constituer sur le plan comptable ce qui est appelé « Des provisions pour risques et charges » et de participer au suivi des recommandations. L'audit social permettra également à la DF de connaître avec précision les textes applicables aux salariés dans des circonstances données en cas notamment de différence entre les dispositions du code de travail et la convention collective appliquée au niveau du secteur d'activité ou au niveau de l'entreprise en question. Convaincu que l'on ne pourra mettre en œuvre certaines recommandations qu'avec une adhésion du personnel, l'intérêt de la diffusion du rapport d'audit social varie naturellement avec le nombre d'acteurs concernés par les recommandations formulées. Mais il est évident que la gestion sociale implique en règle générale plus d'acteurs que d'autres types de gestion. Une large diffusion du rapport (en pratique sera diffusée une note de synthèse de ce rapport) est favorable à une mise en œuvre des recommandations. Il est incontestablement un facteur d'amélioration du climat social dans l'entreprise.

Sur le plan externe

Le rapport d'audit social est un document qui est de plus en plus souvent joint à l'audit juridique dans des protocoles d'accord, de prise de contrôle ou de rachat d'entreprise.

Ce rapport peut avoir toute son importance pour un chef d'entreprise qui serait confronté à une enquête, à un contrôle d'un organisme social ou à une inspection du travail. Enfin, la bonne information sociale est un élément qui contribue à la notoriété de l'entreprise et l'on sait que lorsque les relations de travail sont bonnes, les perturbations dans la marche de l'entreprise deviennent exceptionnelles. L'audit social apparaît ainsi comme un instrument régulateur et un indicateur de tendances des points à améliorer.

Dans l'entreprise, le domaine de l'audit social rassemble l'ensemble des préoccupations, qui naissent de la confrontation des individus ou des groupes d'individus avec leur environnement.

1.5. Typologie d'audit social

Différentes formes d'audit social peuvent être distinguées, selon que l'on se réfère à l'objectif ou à l'objet de l'audit.

Critère d'objectif d'audit social

A ce niveau, différentes classifications d'audit social ont été retenues dont nous pouvons citer celle de Martory, B. (2003) qui distingue entre les formes suivantes :

- L'audit de conformité dont l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes et externes ;
- L'audit de la valeur et des risques dont l'objectif est d'évaluer la valeur des hommes et les risques liés à leur présence et à leurs mouvements (départ, mobilité...) ;
- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale qui vise l'évaluation du degré d'accomplissement des objectifs tout en respectant la contrainte d'efficacité.

Critère d'objet d'audit

Parmi les classifications qui se réfèrent à l'objet de l'audit nous citons celle d'Igalens, J (1994) qui a distingué entre deux niveaux d'audit : l'entreprise et l'individu.

- Au niveau global de l'entreprise, il y a l'audit du climat qui consiste dans une étude des perceptions et des opinions des salariés relatives au climat social et aux conditions de travail.
- Au niveau de l'individu, l'auteur a soulevé différents domaines qui peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences.

Enfin, de part sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre actuellement, l'audit social est devenu un véritable moyen d'amélioration du management non seulement dans une vision rétrospective mais également prospective, car il peut jouer un rôle préventif avec l'appréciation des risques liés aux dysfonctionnements sociaux. Ce qui peut être d'une grande utilité aux organisations qui adoptent des réformes ou des changements organisationnels. C'est le cas notamment des entreprises marocaines.

2. L'audit social et l'expert-comptable au Maroc

Aujourd'hui l'émergence de l'audit social au Maroc comme une discipline nouvelle promise à d'importantes évolutions est indubitable. Les experts comptables, compte tenu de leurs formations et de leurs compétences ont évidemment un rôle à jouer en matière d'accomplissement et de développement de cette nouvelle discipline qui est l'audit social.

L'expert comptable a un double rôle à jouer. D'une part, son expérience de la rigueur et des sécurités nécessaires le qualifie pour participer à l'élaboration de principes de base et des définitions. D'autre part, son indépendance et son habitude des différentes méthodes de contrôle justifient son insertion dans un corps d'auditeurs sociaux dont l'émergence ne fait pas de doute : on ne peut diffuser l'information sociale à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise sans le corroborer par un praticien averti.

Il est possible que certains experts comptables se spécialisent dans le domaine social comme d'autres s'intéressent à l'informatique ou à la fiscalité. En tout état de cause, ce nouveau champ d'activité- l'information non financière- semble plein d'avenir et de promesses pour la profession des experts comptables ». Compte tenu des exigences requises pour exercer l'audit social, qui s'expriment en termes de formation, d'expérience professionnelle et d'indépendance, l'expert comptable ayant ces qualités est suffisamment placé pour accomplir ce type du mandat.

2.1. Le Champ d'Intervention de l'Expert Comptable

Le but étant de sensibiliser la profession des experts comptables à l'intérêt de l'audit social. Un essai de ventilation a été fait, dans le tableau ci-dessous, montrant en quoi, l'audit social, discipline nouvelle peut intéresser les experts comptables et quel rôle ils sont susceptibles de jouer dans le développement de ce type de mission.

Points à auditer	1	2	3
1-Bilan social	x		
2-Livres et registres obligatoires	x		
3-Documents sociaux (règlement interne, convention collective..)	x		
4-Droits sociaux dans l'entreprise (Durée de travail, Salaire minimum, congés payés, heures supplémentaires..)	x		
5-Rémunérations et charges accessoires	x		
6-Conditions d'hygiène et de sécurité			x
7-Conditions physiques de travail et amélioration des conditions de travail			x
8-Relations des salariés et leurs représentants	x	x	
9-Information et communication	x	x	

10-Activités sociales et culturelles	x	x	
11-Emploi	x		
12-Recrutements	x		
13-Performances	x		
14-Formation	x		
15-Climat Social	x	x	

Colonne 1: Professionnels de la comptabilité

Colonne 2: Conseillers en communication et ou Psychosociologue)

Colonne 3: Divers: Médecins, conseillers en sécurité etc

Le tableau montre que :

- Dans les domaines 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 14, l'expert comptable peut intervenir seul ;
- Dans les domaines 8, 9, 10, il est souhaitable que l'expert comptable désireux d'effectuer une mission d'audit social, se fasse assister par d'autres spécialistes (conseillers en communication, et/ou psychosociologue).
- Dans les domaines 6 et 7, l'expert comptable peut intervenir mais difficilement.

Nous remarquons fort bien que l'expert comptable a un rôle à jouer dans le domaine de l'audit social et qu'il serait dommage que ce nouveau champ d'activité plein d'avenir et de promesses échappe à cette profession.

L'entreprise est aujourd'hui astreinte à la tenue du livre et des registres obligatoires prescrits par la législation relative au travail. En ce qui concerne les registres, on n'en compte pas moins de sept qui doivent chacun faire l'objet d'un contrôle par l'expert comptable, en vue de vérifier leur conformité avec le code de travail : Livre de paie « article 371 » ; Registre des congés payés « article 246 » ; etc.

Tout comme l'audit financier, l'expert comptable procède notamment aux travaux de réconciliation suivants :

- Des comptes « charges du personnel » et « charges sociales » avec les déclarations sociales afin de s'assurer de la concordance des données et que les montants comptabilisés sont justes, compte tenu des engagements de l'entreprise;
- Des comptes de dettes envers les organismes sociaux avec les déclarations ;
- Du livre de paie avec les bases de cotisations ;
- Des montants payés avec le total des bulletins de paie, ainsi qu'entre le nombre de virements et le nombre de bulletins de paie ; etc.

La méthode des ratios est largement utilisée par l'expert comptable dans sa mission d'audit social. Tout comme le ratio financier, le ratio social est un rapport significatif de la valeur de deux éléments caractéristiques, soit de la situation des salariés d'une entreprise, soit du climat social de l'entreprise.

Nous n'exposerons pas ici la batterie de ratios sociaux que des praticiens ont mis au point et qui permettent d'apprécier plusieurs volets de la politique sociale : Emploi, rémunérations, formations Etc. En effet, Les ratios sociaux sont utiles pour l'expert comptable.

- Ils fournissent, comme le ratio financier, une indication révélatrice d'évolution dans le temps ;
- Ils sont utiles pour l'analyse d'efficacité, comme par exemple, pour les actions de formation, en ce qui concerne les objectifs, les contenus, les bénéficiaires et les modalités des actions de formation ;

Ils viennent en renfort des constatations, et appuient les recommandations de l'expert comptable. Néanmoins, l'analyse des ratios devrait être abordée avec une grande prudence par l'expert comptable compte tenu des spécificités des phénomènes sociaux par rapport aux phénomènes économiques et financiers.

2.2. L'Expert Comptable et l'Utilisation des Documents des Représentants du Personnel

En audit social, l'utilisation des procès verbaux, des comptes rendus et des rapports produits ou possédés par les représentants du personnel (Comité d'entreprise, Comité d'Hygiène et de Sécurité, Délégués du personnel, Délégués syndicaux etc.) est un moyen courant et efficace pour connaître l'ambiance sociale de l'entreprise.

Le rapport annuel sur l'évolution des risques professionnels dans l'entreprise, les procès verbaux des réunions du Comité de Sécurité et d'Hygiène notamment en cas d'accidents graves, le programme annuel de prévention contre les risques professionnels seront utilisés pour un audit de la durée de travail, des règles d'hygiènes et de sécurité.

Les rapports ou les comptes rendus élaborés par le comité d'entreprise suite aux missions consultatives confiées par l'administration de l'entreprise et les procès verbaux de réunions serviront en cas d'audit du bilan social, de formation etc.

A notre avis, l'expert comptable, et afin de contourner tout risque d'oubli, devrait au début d'une mission d'audit social demander de la direction générale tous les rapports, comptes rendus, procès verbaux produits remis aux institutions légales représentatives du personnel. Par ailleurs, l'auditeur social peut recourir à la technique de confirmation de ces institutions pour obtenir l'assurance de l'exhaustivité et de la réalité des documents mis à sa disposition.

2.3. L'Expert Comptable et l'Utilisation du Bilan Social

Au Maroc, le bilan social n'est toujours pas obligatoire. En effet, la notion du bilan social a été citée deux fois au niveau de la loi relative au code de travail sans pour autant définir cette notion, préciser le cadre réglementaire et le contenu du bilan social. Néanmoins, l'élaboration de ce bilan social demeure facultative et fortement tributaire de la volonté du chef d'entreprise et plus ou moins du comité d'entreprise.

Dans notre analyse, nous nous situons dans l'hypothèse où le bilan social est disponible dans l'entreprise ou à défaut l'expert comptable peut en faire une recommandation compte tenu de son utilité (instrument privilégié de l'information sociale) et de son apport pour l'entreprise elle-même et pour les missions d'audit social à venir. Par ailleurs, nous profiterons à ce niveau de l'expérience française où le bilan social est devenu obligatoire dans les entreprises comptant habituellement au moins trois cents salariés.

L'analyse et l'examen du bilan social complètera et affinera la perception de l'expert comptable car c'est un état synoptique de l'ensemble des politiques sociales de l'entreprise.

Il est à l'auditeur social ce que le bilan comptable est à l'auditeur financier. Avec le bilan social, l'expert comptable disposera de :

La structure de la population à savoir la répartition par âge, par sexe, le degré de qualification et d'encadrement, enfin la répartition par nationalité ;

- La qualité de vie au travail au terme de conditions physiques de travail, de la durée et de l'aménagement du temps de travail ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité;
- Les comportements du personnel mesurés notamment par le taux d'absentéisme, turnover et de départs ;
- L'examen des politiques sociales de l'entreprise ;
- La politique de formation.

A partir de ce bilan social, l'expert comptable fera les analyses, en rendant compte de l'évolution dans le temps des principales caractéristiques sociales de l'entreprise, ce qui lui permet de mesurer la performance sociale de l'entreprise.

2.4. Utilisation des Documents Sociaux (convention collective, règlement intérieur)

La convention collective et le règlement intérieur constituent des obligations d'ordre administratif qui priment même sur le code de travail en matière des dispositions les plus favorables par rapport à celles prévues dans le code de travail. Ils constituent une source du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise qui n'est ni contractuelle ni réglementaire, elle existe de plein droit et a un caractère social et institutionnel.

L'élaboration de ces deux documents sociaux est imposée par les articles 104 et 138 du code de travail en vigueur. L'expert comptable devra ici encore s'assurer de la conformité de ces documents sociaux aux textes en vigueur. Les divers affichages effectués au sein de l'entreprise doivent encore retenir son attention et sa vigilance, Il en est de même pour les diverses communications obligatoires à l'inspecteur de travail dont notamment ces deux documents sociaux.

2.5. Utilisation de l'Enquête d'Opinion

L'analyse des documents des représentants du personnel et des documents sociaux donne une bonne connaissance de l'ambiance et du climat social de l'entreprise, par ailleurs l'enquête d'opinion permettra une connaissance très profonde de la réalité sociale de l'entreprise. En effet, l'enquête d'opinion est une recherche des aspirations du personnel par sondage, celle-ci est utilisée pour établir les attentes et les

motivations du personnel, pour mesurer le degré d'adhésion du personnel à un projet d'entreprise, s'il en existe un, aux objectifs de la direction, ou autre sujet de satisfaction ou d'insatisfaction.

Néanmoins, cette technique d'enquête d'opinion présente les limites suivantes :

- Son coût : il est élevé car les intervenants extérieurs sont des consultants de haut niveau qui préparent les questions par sondage, mais surtout traiteront et analyseront les réponses.
- La conclusion relative de l'enquête : quid de la valeur de l'enquête ? quelle valeur faut-il donner aux résultats de sondage ? la satisfaction ou l'insatisfaction du personnel demeure une notion relative. Raison pour laquelle, cette technique d'enquête d'opinion est peu utilisée. Elle constitue plutôt un moyen d'identifier les problèmes de la société.
- Risque de « débordement » de la politique de communication : la direction doit être consciente du risque qu'elle prend en faisant une enquête d'opinion, lançant une politique de communication, elle peut se faire déborder par l'enthousiasme ou les revendications que déclenchera celle-ci. Il lui sera difficile après de revenir en arrière sur sa politique. Cette troisième raison explique aussi le fait limité de l'utilisation de l'enquête d'opinion.

Le coût de l'enquête d'opinion est assez élevé du fait que l'expert comptable n'ayant pas l'expérience requise et la maîtrise des techniques psychologiques pour exercer ce genre de mission. L'intervention d'un spécialiste externe est obligatoire à notre avis.

Le rôle de l'expert comptable face à l'enquête d'opinion peut être comparé qu'il a par rapport à l'informatique. En effet, dans le domaine informatique, l'expert comptable ne peut pas élaborer un logiciel, mais peut en revanche établir un cahier de charges en étant l'analyste du système et peut participer au choix de celui-ci. Donc comme dans le domaine informatique, l'expert comptable interviendra dans :

- L'élaboration du cahier de charges ;
- Le choix du spécialiste qui pilote l'enquête ;
- Le montage du questionnaire.

Enfin, les conclusions de l'enquête d'opinion doivent demeurer compatibles avec les orientations de la direction.

L'audit social a un avenir certain, un nouveau champ d'activité est là, qui s'ouvre à l'expert comptable marocain, conseiller permanent et privilégié de l'entreprise. L'expert comptable a, indubitablement un rôle à jouer dans le domaine de l'audit social et il serait regrettable que ce nouveau champ d'application échappe à notre profession.

Pourtant, il nous semble que l'expert comptable ne peut exercer pleinement et efficacement ce nouveau type de mission qu'à conditions de :

- Compléter sa formation dans le domaine des ressources humaines ;
- Se faire assister par un professionnel extérieur au cabinet en cas de nécessité et de façon ponctuelle sur des points très particuliers.

3. Quelle approche méthodologique de l'audit social pour l'expert-comptable ?

Il s'agit d'aborder les préoccupations propres à une mission d'audit social. Cette partie ne saurait constituer un guide pratique complet au sens propre du terme, mais plutôt cherche à donner à l'expert comptable souhaitant réaliser un audit social une démarche lui permettant de faciliter et de mener à bien ce nouveau type de mandat.

3.1. Phase Préliminaire

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. Une première source est constituée par toute la documentation à caractère réglementaire relative à l'entreprise auditée.

Une seconde source regroupe l'ensemble de l'information diffusée à l'extérieur par l'entreprise (plaquettes, publicités, documentation commerciale....) qui permet à l'auditeur de découvrir les grands traits culturels de l'entreprise. L'auditeur rassemble également l'ensemble des articles, plus rarement des livres, publiés sur l'entreprise.

La prise de connaissance générale a pour objectif de permettre à l'auditeur social de s'imprégner des spécificités sociales de l'entreprise et de recueillir tous les éléments susceptibles de l'aider dans le cadre de l'orientation de ses travaux. Elle permet de repérer les zones de risques sociaux liés aux spécificités de l'entreprise auditée et également la découverte de nouvelles caractéristiques susceptibles de commander une approche différente ou de conduite à la redéfinition de l'objet même de la mission.

De même, la phase préliminaire, lorsqu'elle est bien menée, pourra réduire sensiblement la durée d'intervention de l'auditeur social du fait qu'elle va lui permettre de se placer dans les conditions les plus favorables pour optimiser son travail. Ainsi, dans le cadre de cette prise de connaissance générale, l'auditeur social s'intéressera par exemple aux points suivants :

- L'étude des effectifs ;
- Le passé social de l'entreprise ;
- Réglementation spécifique à l'activité (existence d'une réglementation spécifique au secteur : immobilier, minier, agricole.....) ;
- La situation sociale de l'entreprise ;
- Importance du système d'information social (existence du bilan social...) ;
- Le profil des dirigeants ;
- Lecture des rapports des autres auditeurs (financiers, fiscaux).

A l'issue de cette phase de prise de connaissance générale, l'auditeur social serait en mesure de :

- redéfinir les objectifs de la mission dans le cas où les informations collectées dans cette phase ont permis de déceler des facteurs de risque qui imposent une réorientation de la mission.
- planifier le déroulement de sa mission compte tenu des éléments d'information réunis.

Cette prise de connaissance, à l'instar de l'audit financier, porte sur les caractéristiques techniques, commerciales et financières. Elle débute par un recueil d'informations générales et s'achève par la rédaction d'une fiche d'information.

- Les informations générales : l'auditeur rassemble les chiffres significatifs (Chiffre d'affaires, effectifs, part des frais de personnel sur la valeur ajoutée, résultat brut d'exploitation...), les données historiques (date de création, évolution d'effectifs, départs, grèves, chômage technique....), et des informations sur la structure des responsabilités (organigramme, cursus des principaux responsables et sur leurs responsabilités...).
- Les caractéristiques techniques : il s'agit ici de faire ressortir les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, les conditions physiques de travail, l'aménagement des temps, les niveaux de qualification, les risques et plus généralement l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise. Une description succincte du cycle de production, des équipements et des postes de travail est nécessaire.

L'auditeur sera particulièrement attentif aux aspects techniques pouvant avoir une incidence sur le thème de sa mission. Si par exemple, l'audit doit porter sur les rémunérations, l'accent peut être mis également sur les qualifications requises, les contraintes de temps (travail posté, travail de nuit) doivent être étudiées aussi.

- Les caractéristiques commerciales : il s'agit d'identifier les contraintes de nature commerciale pesant sur les conditions de vie et de travail des salariés (périodes de basse et de haute activité, modulation d'horaires, heures supplémentaires, chômage partiel, travailleurs saisonniers, contrats à durée déterminée...). Par exemple, dans un restaurant, la contrainte commerciale est également forte. Des pointes quotidiennes, hebdomadaires, saisonnières existent. Les fluctuations ne sont pas toujours prévisibles. La demande ne peut être stockée. L'impact de cette contrainte sur l'ensemble des conditions de travail du salarié est considérable.
- Les caractéristiques financières et économiques : pour élaborer son programme de travail, l'auditeur doit connaître l'importance des enjeux. Il doit donc analyser les documents comptables et financiers. Il s'intéresse également aux documents de comptabilité analytique afin de connaître les composantes de prix de revient. Le suivi des charges liées au personnel sur plusieurs années permet à l'auditeur de mieux situer les points importants de sa mission.

3.2. Appréciation du Contrôle Interne de la Fonction des Ressources Humaines

L'auditeur social est amené dans le cadre de cette phase à opérer par étapes. Il s'agit en effet de la même démarche utilisée par l'auditeur financier, mais qui est axée sur le traitement des questions sociales. Cependant, l'existence des risques liés aux opérations comptables pourrait amener l'auditeur social à examiner également le traitement réservé à certaines procédures comptables.

L'étude du système de contrôle interne suivra ainsi les étapes suivantes :

- Description du système de contrôle interne lié à la fonction des ressources humaines :

Cette étape a pour objectif de recenser l'ensemble des procédures internes formalisées traduisant l'application des règles légales et conventionnelles ainsi que les règles de gestion de personnel. Au-delà de ce travail de recherche documentaire, l'auditeur doit parvenir à formaliser les pratiques et usages utilisés dans un grand nombre de domaines de la gestion du personnel. Cette description permettra à l'auditeur social de comprendre le système et les sécurités mises en place par l'entreprise.

- Tests de réalité de système de contrôle interne :

Dans cette phase, l'auditeur social va s'assurer que la description du système de contrôle interne spécifique aux questions sociales correspond à la réalité et qu'il a bien compris le système mis en place en suivant quelques transactions de la procédure décrite.

Si l'auditeur veut vérifier qu'un stade donné de la procédure de recrutement le candidat doit remplir un questionnaire de profil psychologique, il lui suffira de prendre un ou deux dossiers personnels de nouveaux embauchés pour contrôler que le questionnaire s'y trouve bien. En revanche, contrôler que le questionnaire s'y trouve toujours est l'objet des tests de permanence.

- Evaluation préliminaire du contrôle interne :

Dans le cadre de cette phase, l'auditeur social va s'interroger sur l'aptitude des sécurités relevées à limiter le risque social et à mettre en évidence les anomalies génératrices de risque social. Cette phase s'achèvera donc par une synthèse sur les forces et faiblesses du système observé afin d'orienter les travaux lors de la phase suivante. A l'issue de ces travaux sur le contrôle interne spécifique au domaine social, l'auditeur peut établir un rapport de recommandations sur le contrôle interne, destiné à sensibiliser l'entreprise sur les faiblesses de son système et les actions à envisager pour pallier à ces insuffisances.

- Questionnaire du contrôle interne social :

Le questionnaire a pour objectif de servir de guide à l'auditeur social pour préparer un programme spécifique en fonction des objectifs définis dans le cadre de la lettre de mission et en fonction également des résultats de l'appréciation du contrôle interne spécifique au domaine social.

Afin de donner une orientation pratique à notre travail, nous avons conçu un questionnaire de travail que l'expert comptable peut dérouler pour apprécier le contrôle interne en matière notamment de la régularité sociale. Ce programme constitue un premier niveau de travail et devrait être adapté en fonction des spécificités de la mission et de son étendue ainsi qu'aux spécificités propres à certains secteurs d'activité. Ce questionnaire est établi en fonction de la mise à jour du code du travail entré officiellement en vigueur le 8 juin 2004. De ce fait, pour les exercices antérieurs à juin 2004 non prescrits, il y'a lieu d'appliquer les dispositions antérieures.

Les objectifs du Questionnaire de travail lié au contrôle interne :

- Existence d'un manuel de procédures sociales ;
- Existence d'un service de gestion des ressources humaines chargé de l'exécution et de la mise à jour de ce manuel de procédures sociales ;
- Existence d'un bilan social ;
- S'assurer de la tenue des livres et registres obligatoires ;
- S'assurer de l'établissement et du respect du règlement interne ;
- S'assurer du respect de la convention collective ;
- S'assurer que les droits sociaux des salariés sont respectés par l'entreprise ;
- S'assurer que les contrats de travail sont conformes à la législation du travail, au règlement interne et à la convention collective ;
- S'assurer que les salaires payés sont conformes aux contrats de travail ;
- S'assurer que les salaires payés correspondent à des emplois effectifs ;
- S'assurer que les charges sociales sont correctement évaluées par rapport aux circulaires de la CNSS, CIMR et autres...;
- S'assurer que les cotisations sociales sont reversées dans le respect des conditions de forme et de délais (déclarations sociales);
- S'assurer de l'enregistrement comptable dans la bonne période ;

- S'assurer de la correcte imputation, totalisation, centralisation et enregistrements.

Travaux à effectuer :

	Fait	Réf
Description de la procédure - Faire la description des procédures en procédant à la prise de connaissance du manuel, s'il existe ou les notes internes, - S'assurer de la bonne compréhension par des interviews avec le service de la gestion des ressources humaines et les responsables concernés.		
Cheminement - Préparer un papier de travail et reprendre les étapes clés de la procédure ; - Choisir un dossier complet et faire le test de cheminement de la procédure décrite ; - Conclure sur l'application ou l'existence de la procédure décrite.		
Evaluation de la procédure - Préparer un papier de travail - Evaluer la procédure décrite et confirmée par les tests de cheminement par rapport aux objectifs cités ci-dessus selon la structure points forts- points faibles. Quelques points de contrôle de régularité (non exhaustif) Bilan social (si disponible) - S'assurer que le contenu du bilan social permet d'appréhender suffisamment le contexte social interne de l'entreprise (informations sur l'emploi, la rémunération et les charges sociales, les conditions d'hygiène et de sécurité, la durée de travail, l'organisation et les conditions physiques de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie des salariés et de leur famille dans la mesure où ces conditions dépendent de la firme) ; - S'assurer de la conformité de données du bilan social par rapport aux données des états financiers de l'entreprise ; - S'assurer en matière de l'établissement du bilan social du respect des principes suivants : - Permanence des méthodes pour une meilleure comparaison dans le temps ; - Indépendance des exercices, notamment pour le cas des primes versées au mois de janvier et dues sur l'exercice précédent ; - Prudence pour une bonne analyse des ratios et indicateurs sociaux ; - Continuité d'exploitation pour une meilleure intégration des événements post clôture ayant une incidence sur le plan social. -S'assurer de la bonne communication et diffusion du bilan social (actionnaires, comité d'entreprise ou autres). Tenue des livres et registres obligatoires - S'assurer de l'établissement des livres et registres obligatoires en respect avec le code de travail ; - S'assurer du contenu (mentions et informations) des livres et registres obligatoires en respect avec le code de travail ; - S'assurer de la conformité des données avec celles contenues dans les états financiers de l'entreprise ; Règlement intérieur et convention collective - S'assurer de la régularité de ces documents sociaux par rapport à la législation sociale ; - Contrôle physique du respect de la formalité d'affichage Droits sociaux dans l'entreprise - S'assurer que les contrats de travail sont conformes à la législation du travail, au règlement interne et à la convention collective en matière notamment du respect des droits sociaux élémentaires (durée de travail, salaire minimum, congés payés, heures supplémentaires, assurance obligatoire.....) ; - S'assurer du respect des droits de représentation « délégués du personnel, représentants syndicaux et comité d'entreprise » et cela conformément à la législation sociale en vigueur; Cohérence en matière de la paie - S'assurer de la cohérence entre la balance auxiliaire personnel et la balance générale, matérialiser le pointage ; - S'assurer que la balance générale ne compense pas de soldes créditeurs et débiteurs à partir de la balance auxiliaire ; - S'assurer de la cohérence des comptes « charges du personnel » et « charges sociales » avec les déclarations sociales adéquates (CNSS, AMO, CIMR.....) compte tenu des engagements de l'entreprise; - S'assurer de la cohérence entre les données du livre de paye, les données comptables et les bases de cotisations ; S'assurer de la cohérence entre les montants payés et le total des bulletins de paie, ainsi qu'entre le nombre de virements et le nombre de bulletins de paie ;		
Déclarations sociales - S'assurer que les cotisations sociales sont correctement calculées ; - S'assurer que les cotisations sociales sont versées dans le respect des conditions de forme et du délai réglementaires.		
Comptabilisation - S'assurer que les salaires sont centralisés avant imputation et comptabilisation ; - Vérifier que les imputations du journal des salaires sont contrôlées par personne habilitée ; - S'assurer que les éléments de paie sont comptabilisés dans les comptes adéquats ;		

- S'assurer que les avances et acomptes sur salaires sont comptabilisés dès le décaissement.		
Classement - S'assurer que les bulletins de salaires sont déchargés par l'employé et classés ; - S'assurer qu'il existe une logique dans le classement des bulletins : par employé ? par mois ? par matricule ?		
Quelques points de contrôle d'efficacité (non exhaustif) Recrutement - S'assurer que les recrutements correspondent aux besoins de l'entreprise (budgétisation) ; - S'assurer que la décision d'embauche est prise par une personne habilitée ; - S'assurer que le recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat écrit ; - S'assurer que les contrats sont datés et signés par les deux parties ;		
Dossier du personnel - S'assurer de l'existence d'un dossier pour chaque membre du personnel ; - S'assurer que les documents importants relatifs au travailleur y sont classés, entre autres : sa photo, son spécimen de signature, sa situation de famille, sa date d'engagement, le détail des rémunérations et retenues à effectuer, son contrat de travail, ses différentes sanctions et promotions etc. - S'assurer que le dossier est régulièrement mis à jour ; - S'assurer que les dossiers sont rangés dans un endroit fermant à clé.		
Gestion du personnel - S'assurer que le temps de présence fait l'objet d'un suivi rigoureux ; - S'assurer que les congés font l'objet d'un suivi ; - S'assurer qu'il existe un planning des congés ; - S'assurer qu'une procédure d'intérim est mise en place.		
Rémunération et système de paie - Vérifier que la paie est faite à partir d'un logiciel adapté. - S'assurer que la préparation est conforme au contrat de travail et au dossier individuel ; - S'assurer que la préparation prend en compte les éléments variables de la paie : prime, heures supplémentaires, avances, acomptes, droits congés payés.... ; - S'assurer que les données variables telles que les heures supplémentaires, les commissions,... sont approuvées par un responsable avant d'être saisies et payées ; - S'assurer de la bonne séparation des tâches ; - S'assurer que le salaire est remis à l'employé en main propre ; - S'assurer que le salarié décharge son bulletin ;		
Tests de permanence des points forts - Préparer un papier de travail reprendre les points forts identifiés lors de l'évaluation des procédures - Sélectionner les dossiers à partir du journal des salaires et du classement des salaires - Procéder aux tests (de permanence) et se prononcer sur la permanence des points forts.		
Synthèse de l'évaluation de la procédure - Evaluer les points forts non appliqués et les points faibles selon la structure: constat - implication – recommandation		

Le résultat de l'appréciation du contrôle interne permettrait à l'auditeur social de déterminer la nature, et l'étendue des travaux d'audit social en matière de la régularité et de l'efficacité sociale.

4. Principales diligences du commissaire aux comptes

L'auditeur financier, contractuel ou légal (CAC), ne saurait être en mesure de se prononcer sur l'image fidèle des comptes sociaux présentés par l'entreprise sans s'interroger au préalable sur l'existence des risques sociaux compte tenu des nouvelles contraintes relativement lourdes et coûteuses imposées par la loi 65/99 formant code de travail. En effet, le contrôle de la régularité sociale apparaît initialement comme l'une des principales orientations de l'audit financier qui doit s'assurer de la stricte application des règles sociales pouvant influencer le contenu ou la présentation des documents et informations qu'il examine.

La non-conformité à la règle sociale portera atteinte à la qualité de l'information comptable et par conséquent, à la notion d'image fidèle et au principe comptable de « Prudence » que devraient en principe traduire les comptes sociaux et ce, en raison du risque financier lié à ces irrégularités. En corollaire, la revue sociale, intégrée mais peu, en général, dans la démarche de l'audit financier, devrait être développée davantage.

D'ailleurs, sur le plan international et compte tenu des récentes lois sur les sécurités financières «SOX, LSF, COSO » axées notamment sur l'obligation et le renforcement du contrôle interne et la gestion du

risk management, le domaine des ressources humaines fait désormais partie intégrante de l'environnement de contrôle de l'audit financier contractuel ou légal.

Dans le cadre de la loi française sur la sécurité financière (LSF), les articles 117 et 120 ont prévu pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2003 dans toutes les S.A :

- Un rapport du Président dans lequel celui-ci « rend compte » des conditions de préparation et l'organisation des travaux du conseil et des procédures de contrôle interne mises en place par la société y incluent les procédures liées au management des ressources humaines.
- Un rapport du commissaire aux comptes sur le rapport du Président, « pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ».

Par ailleurs, la loi SARBANES OXLEY (SOX) en matière du contrôle interne a prévu :

- La description des procédures internes qui peuvent notamment s'appuyer sur :
 - Des politiques de ressources humaines (recrutement, rémunération, gestion des carrières...)
 - ;
 - La maîtrise des risques et les activités de contrôle ;
 - La prévention et la gestion de la Fraude.
- Le renforcement de l'environnement de contrôle interne du domaine des ressources humaines :
 - Code d'éthique applicable aux dirigeants et au personnel, comité de déontologie, délégations, discipline ;
 - Programme d'enquêtes sous forme de tests de bon fonctionnement ;
 - Indice de fraude ou de mise en cause de personne, signalé au contrôle.

Pour le référentiel international du contrôle interne à savoir « COSO » :

- Les objectifs permanents du contrôle interne sont résumés dans :
 - L'optimisation de l'utilisation des ressources (Efficacité des ressources) ;
 - Le respect des lois et des réglementations (Régularité ou Conformité) ;
 - La fiabilité des états financiers publiés.

Il n'en demeure pas moins que pour garantir une revue suffisante des aspects sociaux au sein de l'entreprise marocaine, il est à notre avis important que :

- Le bilan social, compte tenu de son utilité pour la valorisation de la dimension des ressources humaines, soit instauré par le législateur marocain, bien que n'ayant pas pour objectif des considérations d'ordre économique ou de gestion financière, les informations issues des comptes sociaux dont ce bilan social fera état, nécessite une vérification, en cas de son instauration, dans le cadre de l'audit financier contractuel ou légal (CAC) ;
- Hormis la conformité par rapport aux lois internationales sur la sécurité financière, l'Ordre des Experts Comptables au Maroc devrait davantage accorder l'attention à la question de la régularité sociale en l'intégrant explicitement dans le manuel des normes d'audit légal et contractuel déjà mis en place.

Conclusion

L'audit social récemment introduit dans la culture des certaines entreprises publiques reste limité malgré l'importance du rôle des ressources humaines dans le développement et la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale. Ce qui permet de déduire qu'il n'est pas considéré comme un outil de pilotage social qui peut contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines notamment dans le contexte des restructurations de ces entreprises.

L'avenir de l'audit social est prometteur. La profession d'experts comptables est susceptible d'apporter à la clientèle des garanties d'indépendance, de qualité de travail, et aussi une éthique professionnelle. Pour que l'audit social connaisse un véritable essor et devienne une discipline de gestion largement utilisée, il apparaît nécessaire qu'un effort important soit fait notamment sur les points suivants :

- définition d'un corps de doctrine comparable à celui qui régit les interventions des auditeurs financiers ;
- réflexion et recherches sur les méthodes d'audit social et développement d'outils et techniques ;

- intégration dans le processus de formation des experts comptables d'un enseignement spécifique portant sur l'audit social.

L'expert comptable, conseiller permanent et privilégié de l'entreprise a, comme nous avons essayé de le montrer un rôle important à jouer dans le développement de ce genre de mission.

Bibliographie

- Antona, J.P (1993). L'audit social de conformité Editions DALLOZ.
- Becour, J.C & Bouquin, H. (1996). Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité, Economica.
- Benali, D. (1992). La privatisation des entreprises publiques : une réforme à multiples conséquences, Collectif sur la privatisation, cas du Québec et du Maroc.
- Candau .P (1985) « Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Paris : Vuibert.
- De Bengy. B (1991) « Audit Social, proposition d'une démarche » ISCAE.
- Horeau. T (1986) « Exercice de l'audit social dans les PME », ISCAE.
- ISEOR. (1994). L'audit social au service du Management des Ressources Humaines, Economica.
- Le plan comptable marocain », annoté et commenté par Claude Pérochon et Abdelaziz TALBI, édition Foucher, paris 1993.
- Manuel du Commissaire Aux Comptes », Abdelmajid LEMBARKI : Expert comptable et commissaire aux comptes Ed 2000.
- Miral. F (2001) « Optimisation de la mission sociale dans un cabinet d'expertise comptable de petite taille » ISCAE.
- Nouveau code de travail » marocain, BO n°5167 daté de 8 décembre 2003, entrée en vigueur le 07 juin 2004
- Ordre des Experts Comptables, Manuel des Normes « Audit légal et contractuel Au Maroc ».
- Peretti J.M, Vachette J.L. (1987) « Audit social », Paris : Ed. d'organisation. Coll. Audit.
- Ravalec J.-P. « L'audit social et juridique », Paris : Montchrestien, 1986.- 560 p.
- Vatier Raymond. « Audit de la gestion sociale », Paris : Ed. d'organisation, 1988- 260 p.- (Coll.Personnel-Andcp).

L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CERTIFIE ISO 9001 SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. ETUDE COMPARATIVE DANS 35 ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE L'OUEST ALGERIEN

Seif Eddine BOUMENAD

Doctorant en psychologie du travail et des organisations
Université d'Oran, Algérie
boumenad-seifeddine@hotmail.fr

Liliane RIOUX

Pr Psychologie du travail
Université Paris Ouest Nanterre La Défense, France
lrioux@u-paris10.fr

Résumé :

Cette étude vise à souligner l'impact des systèmes de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Algérie). Trois types de pratiques sont cernées : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la communication et le partage de l'information. Pour cela, une enquête a été menée auprès de 75 Gestionnaires en Ressources Humaines. Les résultats montrent que les entreprises certifiées ISO 9001 mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information, et développent ainsi progressivement une culture de l'audit RH.

Mots-clés :

Certification ; entreprises algériennes ; recrutement ; formation ; partage de l'information.

Introduction

En Algérie, deux étapes ont jalonné l'évolution de l'audit social.

- A partir des réformes managériales des années 1990-2000, les cabinets conseils et d'audits se sont multipliés et la profession de consultant a fait son apparition, en particulier pour les certifications aux normes ISO. En effet, la norme ISO 9001-système de management de la qualité- exige des audits périodiques de diverses fonctions managériales de l'entreprise, notamment la fonction RH et ses pratiques (a) le recrutement, (b) la formation et le développement des compétences et (c) la communication et le partage de l'information.

- L'AASA (association algérienne d'audit social) fut créée en 2005, en tant que déclinaison de l'IAS (Institut Internationale de l'audit social). Les échanges fructueux entre l'IAS et l'AASA se sont concrétisés par des Universités de printemps et d'été de l'IAS. Ainsi l'Algérie a abrité la 3^{ème} Université de printemps de l'IAS à Alger en 2001, la 11^{ème} Université de printemps de l'audit social à Alger en 2009

et la 14^{ème} Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012. Notons que cette date à coïncidé avec les trente ans de l'IAS.

Les entreprises algériennes sont ainsi de plus en plus nombreuses à opter pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leur organisation. Même si ce choix stratégique touche toutes les fonctions de l'entreprise, il constitue un changement organisationnel tout particulièrement important dans les services de gestion des ressources humaines. Notre recherche se propose d'évaluer l'impact d'un système de management de la qualité sur trois pratiques de gestion des ressources humaines (le recrutement, la formation et le développement des compétences, et la communication et le partage de l'information).

1. Système de management de la qualité et norme ISO 9001

Les organisations sont soumises à de multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales qui les contraignent à se transformer. Le terme « système de management » désigne un dispositif qui permet à une entreprise de gérer ses processus ou ses activités, de sorte que ses produits ou services répondent aux objectifs qu'elle s'est fixée. Notre recherche portera sur le système de management de la qualité ou SMQ qui peut être défini comme un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ; il comprend à la fois la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité, ainsi que les concepts de la politique qualité, la planification de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Un système de management peut être normalisé. La norme fournit alors un modèle à suivre dans la mise en place et le fonctionnement de ce système. Elle inclut les caractéristiques qui ont fait l'objet d'un consensus des experts sur l'état de l'art international. La norme qui traite du système de management de la qualité est la norme ISO 9001. Elle permet aux entreprises de s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation et vise ainsi l'amélioration permanente de l'efficacité de son système de management (Rolland, 2009).

Selon l'ISO (International Standards Organisation), la certification peut se définir comme la « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ». Elle se rapporte à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme extérieur indépendant qui audite le système de management et vérifie qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme. Ainsi, la certification ISO 9001 atteste qu'une organisation a un système de management conforme à la norme ISO 9001.

La mise en œuvre d'un système de management au sein d'une entreprise, et notamment d'un MSQ, représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique doit faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. En effet, s'il est imposé aux salariés par les dirigeants, il peut provoquer des tensions si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés s'oppose aux valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ. Prendre en compte la dimension culturelle, et notamment les valeurs véhiculées par la culture algérienne (Labaronne et Meziane, 2010), est alors essentiel.

2. Certification et pratiques de gestion des ressources humaines:

En termes de gestion des ressources humaines, la norme ISO 9001 pointe notamment quatre préconisations :

- identifier les compétences requises pour effectuer un travail en conformité ;
- identifier les compétences disponibles dans l'entreprise ;
- évaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
- développer et maintenir les compétences.

Ce qui a des retentissements sur les pratiques (a) de recrutement, (b) de formation et de développement des compétences, et (c) de communication et de partage de l'information.

(a) Les pratiques de recrutement :

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant *le recrutement de remplacement* suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et *le recrutement de croissance* lié au développement de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010). En matière de mobilisation, une stratégie de recrutement efficace permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation

désirés (Sekiou, 2001). Mais surtout une stratégie de recrutement efficace devra se «doter» des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000). On peut ainsi citer l'importance des dispositions personnelles telles que l'affectivité positive, la conscience personnelle, l'empathie et l'orientation envers les autres ainsi que les valeurs prosociales et collectivistes (Moorman et Blakeley, 1995) dans le processus de mobilisation.

L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection mis en œuvre par l'organisation ne sont toutefois pas suffisants pour que les employés se soient mobilisés. Il importe aussi que ces derniers soient correctement encadrés et intégrés dès leur embauche. Par ailleurs, en offrant des possibilités de carrière à ses employés, l'organisation les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Il s'agit le plus souvent de stratégies de promotion interne qui, de plus, favorisent la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques. Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) ont ainsi montré que la perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés.

(b) Les pratiques de la formation et de développement des compétences

Le monde économique n'a d'existence qu'avec l'apport de la formation professionnelle, notamment pour les secteurs à fort potentiel humain et technique. La formation peut être définie comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux du travailleur pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (Kankyono, 2009 ; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 ; Sekiou, 2001).

Le développement des compétences des employés par la formation est particulièrement important pour les organisations qui ont des taux de productivité stagnants ou décroissants mais également pour celles qui intègrent des nouveaux systèmes de management tel que le SMQ.

L'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la productivité est plus important lorsque des mesures incitatives gouvernementales accompagnent les stratégies des organisations (Dolan, Saba, Jackson, & Schulers, 2002).

Les efforts consentis par l'organisation pour développer les compétences du personnel indiquent la volonté de l'employeur d'établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantages concurrentiels (Morrison, 1996). Mais développer des compétences ne suffit pas, il faut que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse de ces compétences et ce, pour influencer positivement la mobilisation, l'engagement, la confiance et le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003).

Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et pallier le déficit des compétences. En effet, leur sous-utilisation mine la motivation intrinsèque alors que leur déficit réduit le sentiment du pouvoir d'agir (*empowerment*) et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du travail, encore faut-il que les personnes aient les compétences pour le faire (Tremblay et al, 2005).

L'audit de formation appelé aussi diagnostic est « l'acte de connaissance ou de reconnaissance d'un état, d'un fonctionnement, et de détermination, à partir de signes et de constat, des origines et des causes des dysfonctionnements » (Khiat, 2009).

(c) Les pratiques de communication et de partage de l'information

L'expression « communication RH et Marketing RH » a été relativement banalisée ces dernières années par les professionnels en ressources humaines et en communication. Pour Bernard Floris, cette communication institutionnelle « participe d'un ensemble de démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion » (Yao, 2013). Elle intègre trois caractéristiques à savoir : la dimension managériale, la poursuite et la fabrication des opinions, et la recherche de conformité.

Les pratiques de communication et de partage de l'information regroupent l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (top-down) et recevoir (bottom-up) de l'information. Elles jouent deux rôles importants, soit un rôle de considération et d'écoute des préoccupations des employés, soit un rôle de transmission des communications et de clarification des attentes (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993). Dans le premier cas, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions, de ses recommandations et souhaite réellement en tenir compte et y répondre de façon adéquate. Dans le second cas, il mobilisera ses compétences et s'engagera dans son travail, mais uniquement s'il comprend clairement ce que l'on

attend de lui. La diffusion d'informations aux employés est également perçue comme une marque de confiance à leur égard. Citons également les travaux de La coursrière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2004) qui ont montré que la pratique RH correspondant à la diffusion de l'information permet de façon significative de diminuer le taux de départs volontaires des employés.

D'ailleurs, les outils de communication (séances d'information, journal d'entreprise, etc.) et le type d'information diffusée (sur la mission, la performance financière, etc.) ont contribué à mieux cerner le rôle de la communication bidirectionnelle dans les attitudes et les comportements au travail. À cet effet, le partage de l'information a été relié positivement à la perception de la justice procédurale (Paré et Tremblay, 2004) et à l'engagement organisationnel.

Les technologies de l'information ont radicalement modifié la méthode de communication dans l'entreprise. Elles améliorent de manière significative le suivi des performances, permettent aux employés d'être mieux renseignés et d'accélérer ainsi la prise de décision, et favorisent la collaboration et l'échange d'informations au sein du personnel (Robbins, DeCenzo et Coulter, 2011). Mais en fait comment communiquer en matière de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise-RSE ?

Communiquer sur la RSE devra être appréhendé comme une volonté de faire de l'anti-communication. Il s'agira clairement de se situer à l'opposé d'une communication au service d'une pure stratégie d'image ou de différenciation de l'offre, par rapport à la concurrence. Une communication sur la RSE devra assurer une véracité des propos, une crédibilité, une authenticité, une garantie du respect des engagements dans les pratiques. En conséquence, les outils de communication de la RSE ne seront surtout pas de type publicitaire, considérés par le grand public comme de la communication au service du marketing. Le choix des outils devra conforter un positionnement tourné vers la crédibilité, la transparence et la véracité des propos (Fabienne, 2007)

3. Problématique

Ce travail souhaite explorer la relation existant entre l'intégration d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 et trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines, à savoir (a) le recrutement, (b) la formation et le développement des compétences et (c) la communication et le partage de l'information. Une démarche longitudinale étant très difficilement réalisable, nous avons opté pour une étude comparative entre les entreprises algériennes certifiées ISO 9001 et celles qui n'ont pas choisi cette certification. Nous pensons en effet que l'existence d'indicateurs spécifiques à la mesure de la gestion sociale découlant de la mise en place et du fonctionnement d'un SMQ impacte les pratiques utilisées en gestion des ressources humaines. Nous nous proposons de montrer que la certification ISO 9001 génère des pratiques RH différentes de celles majoritairement adoptées par les entreprises algériennes qui n'ont pas fait ce choix.

Comme nous l'avons exposé précédemment, notre problématique s'articule autour du questionnement suivant : les entreprises certifiées ISO 9001 appliquent-elles des pratiques de la gestion des ressources humaines différentes de celles adoptées par les autres entreprises ?

4. Les études de terrain

Deux études ont été menées, une enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise et une enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines.

4.1. L'enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise

A-1. Méthode

Trente-cinq entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie, ont participé à cette recherche. Elles ont accepté de nous recevoir et de répondre à quelques questions concernant leurs caractéristiques (statut juridique, type d'industrie, type de certification, statut...), celles des employés (statut, âge, genre, type de contrat...) et celles de la structure gérant les ressources humaines (type de structure, effectif...). L'entretien s'est achevé par deux questions visant à repérer la finalité principale et la mission principale de la fonction RH dans chacune des entreprises.

A-2. Résultats

A-2.1. Résultats descriptifs

54% des entreprises sont certifiées Iso 9001 contre 46% qui ne le sont pas. La comparaison de pourcentages montre qu'il y a autant d'entreprises certifiées que non certifiées ($p > .20$).

Les entreprises certifiées ISO 9001 ont davantage d'employés en CDI que celles non certifiées (χ^2 ($ddl=1$)=6.31, $p < .05$). Aucune autre variable socio-démographique ou organisationnelle n'est impactée par le fait que l'entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non.

A-2.2. Analyse des questions concernant la fonction ressources humaines

La finalité de la fonction RH

Les résultats, regroupés dans le tableau 2, montrent que 58% des entreprises considèrent que la finalité principale de la fonction RH est de « Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise ». Ce résultat est davantage prégnant dans les entreprises non certifiées (χ^2 ($ddl=1$)=3.84, $p = .05$).

	Entreprises certifiées (n=19)	Entreprises non certifiées (n=15)	Total
Maintenir et développer le capital humain de l'entreprise	8	3	11/32%
Contribuer à l'image et l'identité de l'entreprise en externe	3	1	4/11%
Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise	8	12	20/57%

Tableau 1: Répartition de la finalité de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

Les missions de la fonction RH

	Entreprises certifiées (n=19)	Entreprises non certifiées (n=15)	Total
Participer au partage de l'information en interne	3	1	4/11%
Développer et motiver le personnel	12	3	15/43%
Assurer la gestion administrative	4	12	16/46%

Tableau 2: Répartition des missions de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

Globalement, les gestionnaires sont aussi nombreux à considérer que la mission de la fonction RH est de « Développer et motiver le personnel » (43%) que d' « Assurer la gestion administrative » (46%). Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées mettent davantage en avant la mission « Développer et motiver le personnel » (χ^2 ($ddl=1$)=6.99, $p < .05$) alors que ceux travaillant dans des entreprises non certifiées évoquent essentiellement la mission « Assurer la gestion administrative » (χ^2 ($ddl=1$)=10.19, $p < .05$).

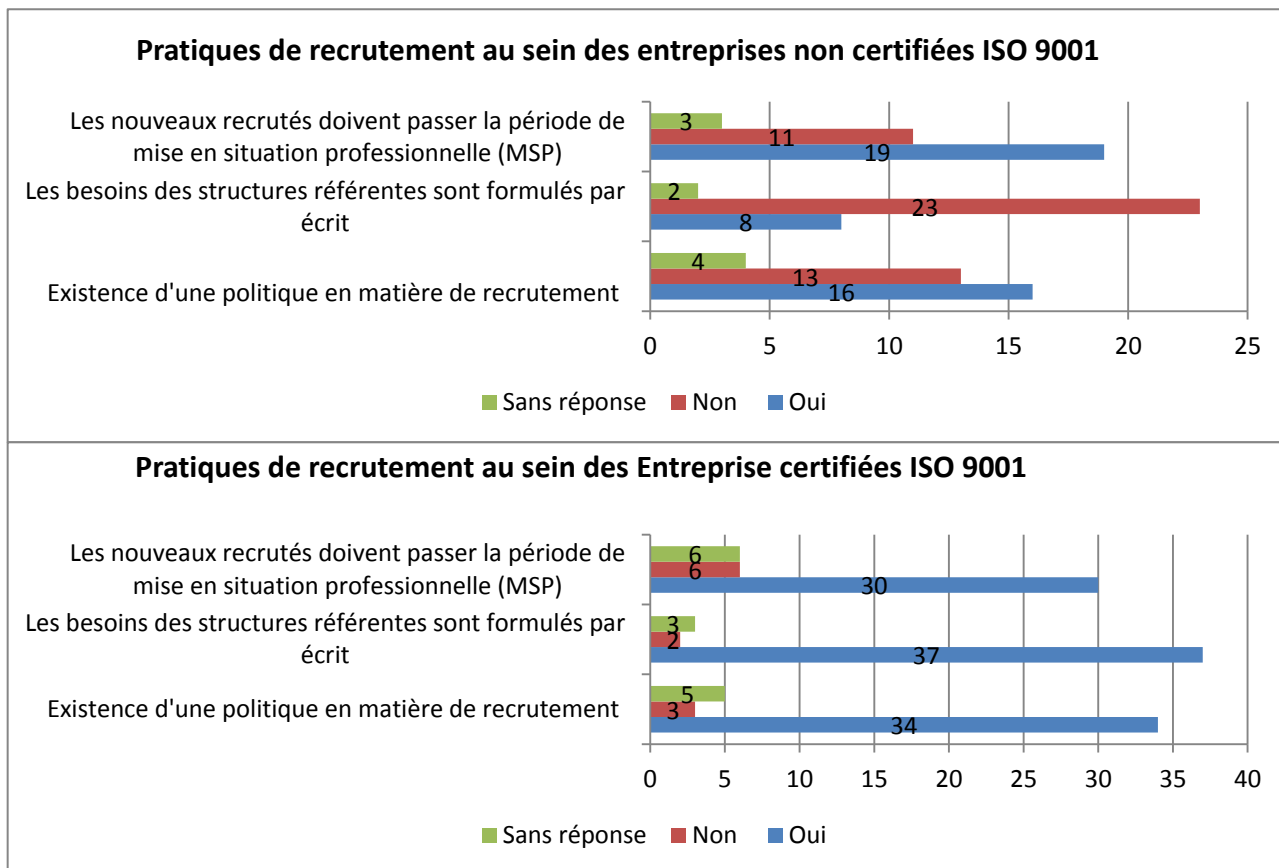
4.2. L'enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines

B-1. Méthode

Notre échantillon est composé de 75 gestionnaires des ressources humaines interrogés travaillant dans les 35 entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie. 53% sont des hommes et 69% sont en CDI. 82% sont cadres dirigeants ou cadres supérieurs. 67% ont moins de 10 ans d'expérience professionnelle et 23% plus de 20 ans d'expérience.

Chaque gestionnaire a répondu à un questionnaire comprenant un volet signalétique et trois questions portant sur les pratiques du service ressources humaines en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information.

Graphique 1 : Les pratiques de recrutement au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001



B-2. Résultats

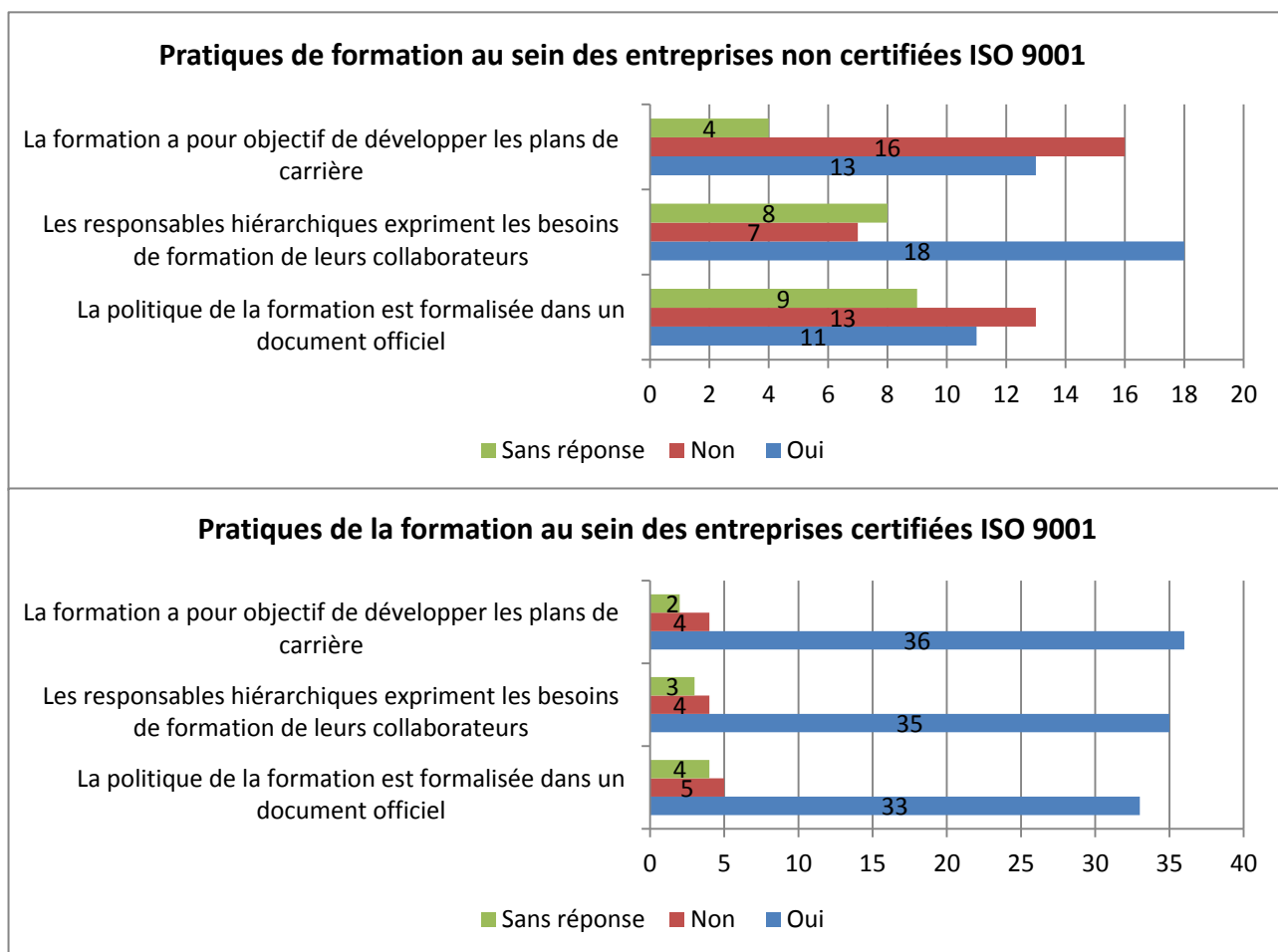
Rappelons que trois types de pratiques ont été relevés : les pratiques de recrutement, de formation et de partage de l'information RH.

B-2.1. Les pratiques de recrutement au sein des entreprises

Quel que soit le type d'entreprise, les nouveaux recrutés doivent passer la période de mise en situation professionnelle ($\chi^2 (ddl=1)=3.42, p=0.056$). Dans les entreprises non certifiées ISO 9001, les besoins des structures référentes sont plus souvent formulés par écrit ($\chi^2 (ddl=1)=35.88, p<.01$) alors qu'il existe plus fréquemment une politique de matière de recrutement dans les entreprises certifiées ISO 9001 ($\chi^2 (ddl=1)=11.93, p<.01$).

Selon les chiffres officiels, l'économie algérienne aurait généré, entre 2003 et 2010, 2.5 millions de nouveaux emplois, soit une moyenne de 360 000 emplois par an. Les employeurs doivent pratiquer des politiques et des méthodes de sélection plus organisées et efficaces pour atteindre l'objectif d'une embauche réussie : renforcer le capital humain de l'entreprise par les meilleurs candidats sélectionnés. A l'évidence les indicateurs de qualité définis par une entreprise certifiée ISO peuvent permettre de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement des ressources humaines au sein de cette entreprise.

Graphique 2 : Les pratiques de formation au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001

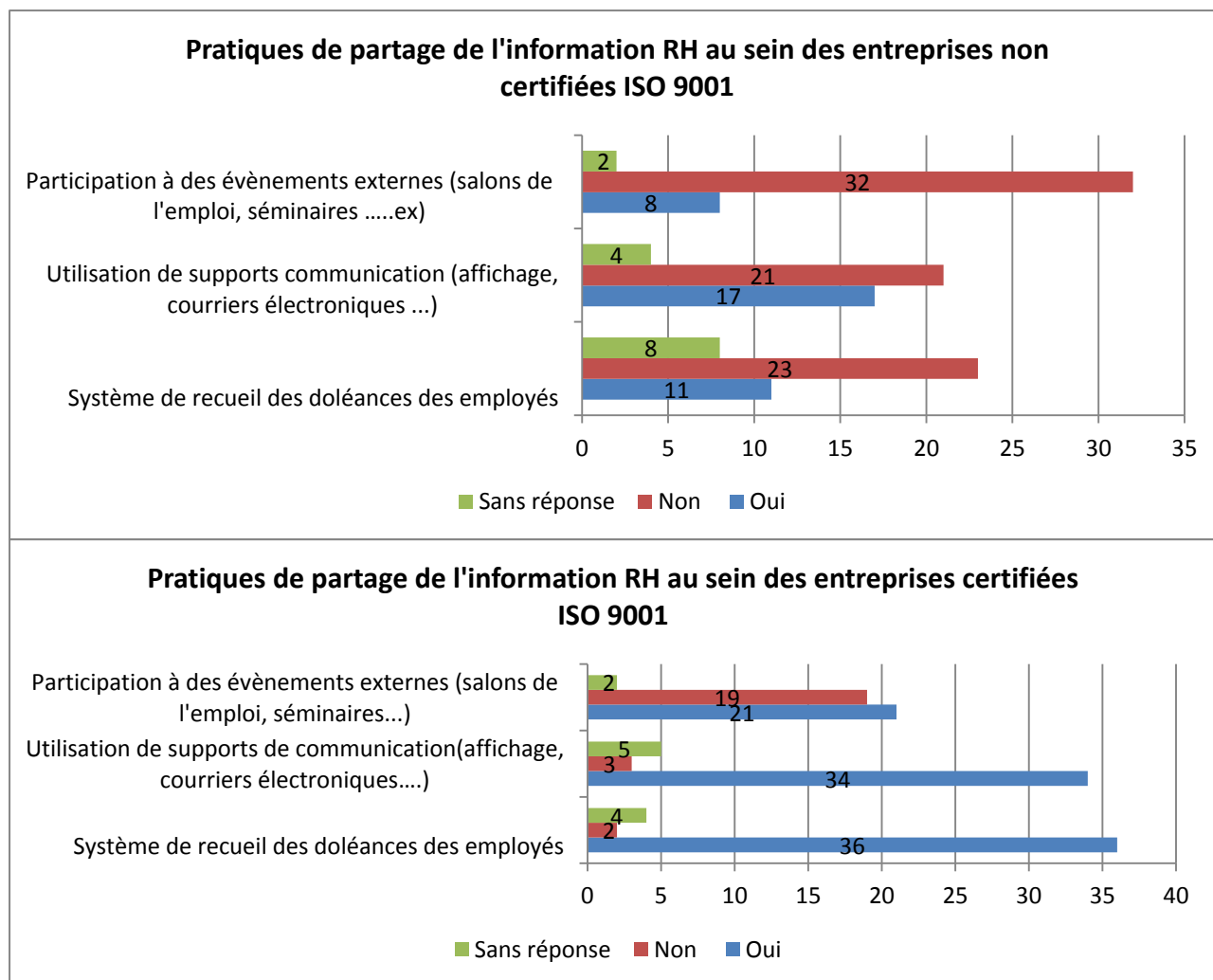


B-2.1. Les pratiques de formation au sein des entreprises

Pour les trois critères, les entreprises certifiées ISO 9001 recueillent des réponses positives plus élevées ($p < .01$). Notons par ailleurs le taux de non réponses non négligeable dans les entreprises non certifiées, traduisant probablement une non connaissance ou une non formalisation des procédures de formation.

La formation se présente à l'entreprise comme une obligation : toute entreprise de plus de dix salariés doit consacrer au moins 1.5% de sa masse salariale brute à la formation professionnelle continue de ses salariés. En effet, les formations doivent pouvoir anticiper pour que les salariés puissent s'adapter aux changements à venir et les entreprises qui ont la certification ISO sont les mieux placées pour développer les compétences de ses ressources humaines.

Graphique 3 : Les pratiques de partage de l'information RH au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001



B-2.3. Les pratiques de partage de l'information au sein des entreprises

Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes dans les entreprises certifiées ($p < .01$) et par l'utilisation de supports de communication (affichage, courriers électroniques.) et un système de recueil des doléances des employés ($p < .01$).

La littérature nous apprend que les pratiques de Ressources Humaines à forte implication ('High-Involvement Human Resources Practices') ont un impact sur des variables comportementales et attitudinales. Mais les auteurs insistent sur le fait que ces pratiques RH, en particulier celles du partage de l'information, ne sont efficaces que si les employés prennent conscience de leur existence et s'ils sont suffisamment intégrés dans le processus de prise de décision et d'initiative (Guéguen, Granjean et Meineri, 2011).

Conclusion

Les résultats montrent que les gestionnaires, que leur entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non, considèrent que la mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d'« Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées accordent d'avantage d'importance à la mission « Développer et motiver le personnel » contrairement à ceux travaillant dans des entreprises non certifiées qui soulignent principalement la mission « Assurer la gestion administrative ». La fonction ressources humaines au sein des entreprises qui n'ont pas un système de management qualité est encore perçue par les gestionnaires comme étant centrée sur des activités « classiques » telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences et à être l'intermédiaire entre eux et la sécurité sociale. En revanche les gestionnaires

employés dans les entreprises certifiées ISO 9001 perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des compétences, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences... Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est l'introduction de la certification ISO 9001 qui a modifié la vision des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans la certification ISO 9001.

Ce travail avait pour objectif d'explorer les liens entre la certification ISO 9001 et trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation et le développement des compétences et enfin la communication et le partage de l'information. Les entreprises certifiées mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement et de formation. Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes et par l'utilisation de supports de communication papier ou électronique.

Notons enfin que le taux d'employés en CDI y est supérieur, pouvant suggérer une politique de stabilisation, voire de fidélisation du personnel, qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et pour les employés qui y travaillent.

Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir ces résultats en comparant les entreprises en fonction de leur ancienneté dans le processus de certification afin de m'en mesurer plus finement l'impact.

Parmi les audits auxquels recourent les entreprises, l'audit RH n'est pas le plus utilisé parce que son apport direct au système de management n'est pas toujours explicite. Cependant, les entreprises certifiées ISO 9001 ont clairement une culture de l'audit RH et, comme l'a montré notre recherche, ce n'est pas le cas des entreprises non certifiées.

Bibliographie

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R., (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Barabel, M., & Meier, O.(2010). *Manageur*, 2^{ème} édition, Donod.
- Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., & Schuler S. R. (2002). *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Paris : édition du Renouveau pédagogique
- Fabienne, J-M. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 45 (1)35-49.
- Giuliano, R, Moroncini, A, & Depounti, O.(2012). La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ? *Humanisme et Entreprise*, 308(3) 33-48.
- Guéguen, N. Granjean,I. & Meineri, S.(2011) Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante, *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4) 19-32
- Kankyono, M. (2009). Développement des compétences à la sonar : essai d'étude critique d'un système. Maîtrise professionnelle en gestion des ressources humaines, Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG).
- Khiat, A.(2009) . Analyse économique et GRH, 1^{er} édition, Dar El Adib.
- Labaronne, D, & Meziani,M.(2010). Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Management & Avenir*, 37(7) 34-52.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-pierre, J., Arcand, M. (2004). Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières. Communication présentée au Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).Actes du Congrès, Tome 1, p.425-446, Montréal, Canada.
- Marchington, M., & Grugulis, I.,(2000). Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1004-1024.
- Moorman, R., & Blakeley, G., (1995)«Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior», *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 127-142.
- Morrison, E.W. (1996). OCB as a critical link between HR practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2004). *The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions*. International Conference on Information System, Brisbane, Australie.

- Robbins, S. DeCenzo, D. & Coulter, M.(2011). Management: L'essentiel des concepts et pratiques, 7^e édition, Nouveaux Horizons.
- Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Management & Avenir*, 29(9), 31-51.
- Rondeau, A., Lemelin, & M., Lauzon, N.,(1993). Pouvoir et mobilisation : rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43(1), 13-17.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation* (1^{ère} édition). Paris : Village mondial.
- Sekiou. L, (2001) *Gestion des ressources humaines*, (1^{ère} édition) Bruxelles : édition de Boek Université.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(3), 27-48.
- Tremblay, M, Chênevert, D, Simard, G, Lapalme, ME, & 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*, 30(1), 69-78.
- Yao, N.(2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ?. *Communication & management*.10(2), 73-85.

POLITIQUE D'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES ET EFFETS SUR LA QUESTION DE LA COMPETENCE COLLECTIVE : LE CAS SNCF INFRASTRUCTURE

Franck BRILLET

Professeur des Universités
Laboratoire LARGEPA (EA3386)
Université Paris 2 Panthéon-Assas, CFFOP
franck@brillet.org

Jean-François GARCIA

Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire VALLOREM (EA6296)
Université Orléans-Tours, IAE
jf.garcia79@yahoo.fr

Introduction

La question du recrutement de nouveaux salariés est régulièrement associée à des problématiques opérationnelles très concrètes pour les entreprises : en amont, se pose le problème de l'attractivité de la firme (comment inciter les candidats à postuler ? comment attirer de nouvelles compétences ?) et en aval, des questions se posent sur les moyens de fidéliser les salariés (Brillet et al., 2009). Cette double problématique peut apparaître assez paradoxale alors que l'on se trouve dans un contexte où la France n'a jamais connue un aussi fort taux de chômage. C'est donc bien une problématique d'adéquation entre les besoins en compétences et les ressources disponibles qui se posent. Il devient donc nécessaire pour certaines entreprises de se pencher sur cette question en élaborant des dispositifs de gestion des compétences afin de les attirer, d'en garantir le maintien au sein de l'organisation, de les fidéliser et de les développer.

C'est dans un tel contexte et avec un tel positionnement que l'on va pouvoir apprécier tout l'enjeu que représente le recrutement de nouveaux embauchés. Il s'agira ici d'un enjeu dépassant ceux de la gestion puisque l'on parlera de l'importance de la socialisation organisationnelle de ces acteurs au sein des organisations dans lesquelles ils seront embauchés (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1978). Ce point est d'autant plus actuel que dernièrement on observe une plus forte précarisation de l'emploi, une instabilité du tissu économique et des changements de plus en plus rapides qui accroissent les risques de ruptures et la prépondérance des transitions dans les parcours professionnels de chacun. D'où la nécessaire identification et la compréhension de facteurs d'adaptation à de nouveaux environnements. On peut citer, entre autre, le maintien et le développement des compétences collectives qui renvoient à la nécessité de conserver voire d'accroître la performance organisationnelle (d'Arcimoles et Saulquin, 2008) au travers de l'interdépendance qui existe entre les individus et les équipes (Zarifian, 1995). Il est en effet indispensable de considérer que les compétences acquises sont amenées à s'éprouver au fil du temps jusqu'à devenir parfois complètement obsolètes (Helfat et Peteraf, 2003). A la manière d'un produit, Bouteiller (2000) pour les compétences individuelles et Helfat et Peteraf (2003) pour les compétences stratégiques rappellent que les compétences suivent un cycle de vie (lancement, croissance, maturité et déclin). Le cycle de vie des compétences stratégiques est à mettre en perspective avec celui des concurrents qui exercent leur capacité d'imitation rendant incontournable leur renouvellement ou leur recombinaison (Bueno Merino et Grandval, 2010). Désireux de s'inscrire dans ce contexte, notre recherche s'intéresse à l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux entrants sur la transformation et donc le renouvellement d'une compétence collective. Plus précisément la

problématique de cette recherche s'intéressera au fait de savoir quelle(s) influence(s) peu(ven)t avoir une politique d'intégration des nouveaux embauchés sur la transformation d'une compétence collective. Afin de répondre à cette problématique nous avons considéré utile de présenter le cadre théorique et méthodologique qui sous-tend notre analyse (1.). Une étude empirique a ensuite été menée auprès d'une grande entreprise : la SNCF Infrastructure. En effet cette entreprise et cette branche en particulier fait face aux éléments de contexte tels qu'on a pu les décrire précédemment (problème d'adéquation entre besoins en compétences et ressources disponibles en interne mais également en externe ; volonté de répondre aux forts besoins en recrutement par l'embauche de nouveaux salariés ; nécessité de mettre en place des dispositifs de GRH destinés à intégrer ces nouveaux arrivants afin de concourir à leur fidélisation mais également à développer une compétence collective indispensable au fonctionnement de cette branche). Notre étude s'est attachée à une population en particulier, celle des opérateurs (collège exécution) appartenant à SNCF Infrastructure Maintenance et Travaux (Territoire de production Atlantique). Dans ce cadre, 48 personnes ont été interrogées au travers d'entretiens semi-directifs et une double analyse de contenu nous permet de présenter des résultats sur cette question de l'influence de la politique d'intégration sur la création et/ou la transformation d'une compétence collective (3.). Ces résultats sont ensuite discutés, ce qui nous a permis d'identifier les principaux apports et limites de notre étude (4.).

1. Cadre théorique

Le cadre théorique s'attache à présenter dans un premier temps (1.1) la pratique de l'intégration, objet central de notre recherche. Dans un deuxième temps il nous a semblé intéressant au regard de notre problématique d'identifier un cadre qui permettrait aux entreprises de répondre aux évolutions de leur environnement afin d'envisager un renouvellement de compétences mais également la possibilité de création de compétences nouvelles. C'est la capacité d'absorption qui nous a semblé intéressante dans ce cas (1.2). Le cheminement de notre réflexion nous a ainsi conduits, dans un troisième temps, à aborder le troisième élément important de cette recherche, celui de la compétence (1.3). Deux types de compétences seront abordés et nous permettrons de comprendre que si par le recrutement, une entreprise souhaite disposer de compétences individuelles spécifiques lorsqu'elle s'intéresse à l'intégration de ces nouveaux arrivants (via une politique d'intégration aboutie), elle va produire une transformation sur ces compétences en compétence collective.

1.1. L'intégration : une pratique RH à part entière

L'intégration des nouveaux entrants est considérée comme une étape majeure des politiques d'emploi et de formation (Peretti, 1994) et par extension, il est admis que « *la réussite d'un recrutement se joue à 50% en amont et à 50% en aval* » (Lacaze et Perrot, 2010, p. 33). Le processus d'intégration, qui ne doit pas être confondu avec la période d'essai (qui vise à vérifier l'adéquation entre contributions requises par le poste et contributions atteintes par le nouvel arrivant), caractérise ainsi la partie aval du recrutement. L'intégration renvoie au temps nécessaire à la maîtrise technique du poste (Dufour et Lacaze, 2010), ce qui implique la mise en place d'un processus d'accompagnement. Ce processus est important puisque l'entrée dans une organisation est souvent marquée par de nombreuses incertitudes. En effet, il peut exister un décalage entre les attentes des responsables opérationnels et celles des nouveaux embauchés (Fourmy, 2012). Pour prévenir ce type de situation potentiellement à risque, l'organisation est amenée à concilier des intérêts parfois divergents autour d'objectifs à la fois organisationnels (performance, productivité, conformité aux valeurs...) et individuels (transmission du savoir, désir d'apprentissage, équilibre vie privée vie professionnelle...). En ce sens, il peut être particulièrement éclairant de chercher à identifier plus précisément comment peut se concrétiser cette adéquation (tableau 1.1) :

Tableau 1.1 : Besoins individuels en adéquation potentielle avec les objectifs des entreprises (Lacaze et Perrot, 2010)

Besoins des nouveaux recrutés	Objectifs des entreprises
Accompagnement de l'apprentissage	Rendre opérationnel, former au métier Développer la performance au travail
Accès à l'information nécessaire Soutien, solidarité Sentiment d'être accueilli, de pouvoir rencontrer les gens Ambiance de travail	Créer un réseau (nouveaux, anciens) Faire connaître la nouvelle génération aux managers Développer la confiance Renforcer la cohésion
Connaître et comprendre l'entreprise (ex : culture)	Faire connaître et comprendre l'entreprise Susciter l'adhésion Favoriser le sentiment d'appartenance Sensibiliser à la dimension groupe

Ces mêmes auteurs (2010) soulignent que la qualité des relations intergénérationnelles, et plus spécifiquement celle entre juniors (génération Y) et seniors (baby-boomers), peut impacter la réussite du processus d'intégration. Précisons que ces dernières années, le législateur est intervenu pour inciter les entreprises à embaucher des personnes de plus de 50 ans (ex : la loi du 1^{er} janvier 2010 relative à l'accord senior). D'autres auteurs (Kammeyer-Mueller et al., 2013) insistent quant à eux sur le rôle des interactions interpersonnelles et plus particulièrement sur l'importance du soutien des managers et des collègues de travail envers les nouveaux. Dans ce cadre, un accompagnement continu (avec une période d'ajustement initial de 90 jours) associé à un comportement proactif desdits acteurs est de nature à faciliter l'intégration.

Non seulement le processus d'accompagnement doit permettre d'anticiper et de prévenir des situations de stress et/ou d'incertitudes susceptibles de se manifester lors des premiers jours mais il peut aussi constituer une source à part entière de renouvellement des compétences. Selon la taille de l'entreprise, sa culture ou encore son style de management, le plan d'intégration peut revêtir différentes formes : remise du livret d'accueil, visite de l'entreprise, séminaire d'intégration, formations, parrainage ou encore tutorat (Hulin, 2007). La période d'intégration peut alors être qualifiée d'« *étape clé étant donné qu'elle a pour finalité la réalisation du travail par le nouveau salarié, l'intégration de la culture de l'organisation et l'évolution de l'identité professionnelle des individus concernés* » (Hulin, 2007, p. 9).

1.2. La capacité d'absorption

Afin de renouveler les compétences, l'organisation doit être en capacité de repérer et d'assimiler en dehors de l'organisation de nouvelles heuristiques et de les exploiter (Teece, 2007). D'où la nécessité pour la firme de développer sa capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). La faculté des nouveaux entrants à contribuer au renouvellement des compétences dépend d'une multitude de facteurs, à commencer par les pratiques managériales. A titre d'exemple, les rapports d'étonnement peuvent être utilisés pour questionner la pertinence et l'efficacité des routines existantes dans l'entreprise.

Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme « *l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales* » (p. 128). Ce concept n'est pas sans lien avec les enjeux RH puisqu'il renvoie à la capacité pour une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes (Kim, 1998). Une organisation apprend « *lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques)* » (Argyris et Schön, 1978). De manière plus séquentielle, Zahra et George (2002) représentent la capacité d'absorption comme un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'organisation acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance dans le but de produire une capacité organisationnelle dynamique. Il appartient alors à la firme de démontrer sa capacité à accéder à la connaissance externe. Pour parvenir au résultat escompté, certains déterminants apparaissent nécessaires : encourager le partage de connaissances, développer l'aptitude à transformer et à intégrer la connaissance externe en vue d'améliorer les compétences de base (Daghfous, 2004). Dans ce cadre, la culture de l'organisation apparaît comme une caractéristique essentielle de l'efficacité du transfert organisationnel (Kedia et Bhagat, 1988) dans le sens où les cultures organisationnelles ne sont pas sans impact sur l'apprentissage et le changement dans l'entreprise (Levinson et Asahi, 1995). Au final, plus les organisations développent leur capacité d'absorption, plus elles paraissent en mesure de dégager des bons résultats, aussi bien en termes d'innovation que de développement de nouveaux produits (Zahra et George, 2002). Ces firmes se caractérisent par une grande flexibilité et une propension certaine à reconfigurer leurs compétences en fonction des enjeux stratégiques.

1.3. Le cadre de la compétence

Du développement des compétences individuelles...

La définition de la compétence individuelle (CI) ne fait pas consensus et pourtant celle-ci est perçue comme le « *pivot de la gestion des ressources humaines* » (Pichault et al., 2000, p. 128). Les approches du MEDEF (élaborées lors des journées de Deauville en 1998) tout comme les travaux de nombreux chercheurs en gestion des RH permettent de mettre en évidence le caractère hétérogène de la CI et de stabiliser des éléments de définition autour du triptyque savoir (connaissances), savoir-faire (maîtrise technique) et savoir-être (aptitude relationnelle) (Courpasson et al., 1991 ; Durand, 2000). Le Boterf (2006, p. 97) y ajoute un quatrième facteur, celui du « *savoir-agir* », c'est-à-dire, la capacité à « *agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (...). Etre compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir, savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...)* ». De son côté, Retour (2005) propose une typologie de la CI autour de quatre niveaux : les compétences requises par un emploi, les compétences

détenues par un individu à un instant T, les compétences mobilisées par un salarié dans le cadre de sa fonction et enfin, les compétences non encore exploitées (potentielles). Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013, p. 17) soulignent que les compétences issues du 4^{ème} niveau « *ne sont pas clairement définies* » mais « *elles sont souvent envisagées comme étant transversales, transférables, de prospective* ». La difficulté provient ainsi du fait que la mise en œuvre d'une CI ne serait pas toujours inhérente à une situation de travail donnée. De ce fait, le salarié est appelé à détenir une pluralité de compétences qu'il importe d'entretenir via un management et des pratiques RH adaptés (Dietrich et al., 2010). Ces capacités d'adaptation, d'apprentissage et donc de renouvellement du stock de compétences impliquent une réactualisation des processus RH tels que le recrutement et l'évaluation des performances. Elles contribuent également à mettre en exergue l'importance de la notion d'employabilité, qui exprime « *la nécessaire maintenance des connaissances et des compétences, interrogeant leur « durabilité », voire leur transférabilité vers un autre emploi* » (Dietrich, 2010, p. 33). Pour notre part, si nous considérons que l'exigence d'employabilité peut être associée à une compétence individuelle en tant que telle, nous appréhendons le concept de CI à l'aune de la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner à bon escient des ressources en vue de satisfaire un objectif donné. Le lien entre performance et compétence est donc étroit puisque celle-ci renvoie à une obligation de résultat (Segrestin, 2004). En effet, l'auteur souligne que « *la compétence s'efforce de saisir les capacités qu'une personne ou un groupe sont susceptibles de mobiliser pour satisfaire aux exigences d'une mission ou pour le dire encore plus nettement, pour parvenir à un résultat* ». Il importe de « *stimuler leur initiative en direction des buts qui leur sont assignés* ». De la même façon, Reynaud (2001) soutient que « *la compétence dit que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens* ».

...à leur transformation en compétence collective

Dynamisé par la dimension collective qui caractérise de plus en plus les activités dans les organisations, le concept de compétence collective connaît un engouement croissant depuis les années 90. Bien que certains auteurs comme Franchet (2004) ne croient pas en leur existence et que d'autres auteurs choisissent de ne traiter que des compétences individuelles dans leurs référentiels (Retour, 2005), force est de constater que le concept fait l'objet de nombreuses définitions impliquant différents champs disciplinaires.

Ces définitions s'accordent sur deux éléments fondamentaux de la compétence collective (Retour et Krohmer, 2006). Le premier associe ce concept à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe de travail donné. En conséquence, la performance obtenue ne peut ni être atteinte par un seul individu ni être le fruit de l'addition des CI (De Montmollin, 1984 ; Wittorski, 1997 ; Dubois et Retour, 1999 ; Guilhon et Trépo, 2000 et Michaux, 2003). Le second fait référence à la façon dont émerge une compétence collective (CC) : celle-ci est le résultat d'échanges soit au sein d'un même groupe soit avec des personnes extérieures mais néanmoins proches de leurs activités professionnelles. En pratique, ces échanges sont l'occasion pour chacun des membres d'apporter sa contribution personnelle au résultat (Pemartin, 1999 ; Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt et al., 2000 ; Bataille, 2001 et Michaux, 2003). Il en résulte que c'est en suscitant l'apprentissage collectif que le groupe de travail va produire de nouvelles routines et résoudre des problèmes inédits. Par extension, le nouvel embauché, fort de son expérience acquise à l'extérieur de l'organisation, est invité à participer à la recherche de solutions innovantes et à se poser ainsi en acteur proactif. A ce titre, l'échange et la communication apparaissent comme des déterminants incontournables (Arnaud, 2011). En vue de faciliter le repérage d'une CC, Retour et Krohmer (2006) mettent en exergue quatre attributs : le référentiel commun (représenter de manière identique un travail à effectuer), l'engagement subjectif (exercer une démarche coopérative), la mémoire collective (confronter ses interprétations en vue de résoudre un problème) et le langage partagé (élaborer son propre dialecte). De manière complémentaire, Boreham (2004) identifie les trois critères suivants : promouvoir un sens collectif, développer une base de connaissance collective et initier le sens de l'interdépendance.

En parallèle, certains facteurs vont être davantage enclins à favoriser l'émergence d'une compétence collective : certains sont plutôt attachés aux individus et d'autres à l'organisation. La première catégorie fait référence aux interactions entre les individus (Krohmer, 2005) ou encore aux échanges entre salariés d'un même service (Colin et Grasser, 2009). La seconde catégorie renvoie à la politique RH, au style de management (Retour et Krohmer, 2006) mais aussi, aux artefacts et aux objets (Michaux, 2005 ; Caroly et Cholez, 2007 ; Richebé, 2007).

2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons réalisé une étude qualitative auprès d'opérateurs de maintenance issus de l'Infrapôle Centre du Territoire de production Atlantique

appartenant à la Branche Infrastructure de SNCF. Plusieurs raisons expliquent le choix de ce terrain. Depuis quelques années maintenant, la branche doit faire face d'une part, à de nombreux départs en retraite, d'autre part, à un fort accroissement du plan de charge et enfin, l'entreprise a la particularité de disposer de métiers à la fois très diversifiés (multiplicité des situations de travail, apprentissage de longue durée) et spécifiques (activité ferroviaire, prépondérance de la sécurité...). Au regard de ce contexte, la politique d'intégration des nouveaux embauchés revêt une importance singulière et constitue un axe RH majeur pour l'entreprise. C'est ainsi que nous examinerons les caractéristiques des participants avant de présenter la procédure suivie.

2.1. Participants

Le collège exécution regroupe quatre métiers : opérateur caténaire, opérateur Signalisation Electrique (SE), opérateur Signalisation Mécanique (SM) et opérateur voie. La direction de l'entreprise a souhaité privilégier le collège exécution plutôt que le collège cadre dans la mesure où aucune étude n'avait jusqu'à présent été menée pour mesurer la pertinence et l'efficacité de sa politique d'intégration. Précisons que sur ces cinq dernières années, 78 personnes ont été embauchées soit 34% d'opérateurs voie, 32% d'opérateurs SE, 21% d'opérateurs caténaire et 13% d'opérateurs SM. Cette proportion a été respectée pour les 48 entretiens semi-directifs qui ont été nécessaires pour parvenir à la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) et accroître ainsi la validité interne de notre recherche. L'ancienneté des agents devait être comprise entre 6 mois et 5 ans. Cette échelle tient à deux principales raisons : d'une part, les métiers en question nécessitent un apprentissage de plusieurs années (interventions variées, distinctes selon le secteur d'affectation, allongement des cycles de maintenance...), d'autre part, nous avons souhaité analyser les données à l'aune du critère de l'ancienneté. Rappelons que la période d'intégration est censée ne pas être terminée tant que le nouveau collaborateur ne maîtrise pas encore techniquement son poste (Dufour et Lacaze, 2010).

2.2. Procédure

Cette étude s'est concentrée sur trois objectifs : retrouver les éléments issus de la théorie, explorer le lien entre intégration et transformation d'une compétence collective et identifier les éléments propres au terrain destinés à enrichir la littérature. Après avoir fixé préalablement des rendez-vous avec les intéressés, les entretiens ont été réalisés en face à face et sur le lieu de travail. Le temps consacré aux entretiens a varié de 35 minutes à 2 heures 20 avec une moyenne de 1 heure. Ceux-ci ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis retranscrits intégralement et ce, avec l'accord des salariés. Les principaux thèmes abordés ont été les suivants : les caractéristiques de l'intégration (exemple de question : selon vous, que recouvre la notion d'intégration ?), le déroulement de l'intégration (ex : comment s'est déroulé le processus d'intégration ? Le cas échéant, quelles ont été les différentes étapes ?), le contenu de l'apprentissage (ex : comment les formations sont-elles organisées ? De quelle manière la théorie - issue des formations dans les centres SNCF - s'articule-t-elle avec la pratique - dans les brigades - ?), le suivi opéré par la hiérarchie (ex : est-ce que le processus d'intégration formalise un suivi et si oui, lequel ?), le comportement des différents acteurs (ex : dans le cadre de votre apprentissage, pourriez-vous préciser le rôle de chaque acteur ?), la perception globale des agents sur le processus d'intégration et de ses effets sur les compétences collectives (ex : quel regard portez-vous sur ce processus ? Avez-vous connu des difficultés et si oui, lesquelles ? Auriez-vous des suggestions d'amélioration et si oui, lesquelles ? Est-ce que la façon dont vous avez été recruté - avant, pendant et après - a été importante pour expliquer le fait de rester dans cette entreprise ?).

3. Résultats

Les résultats obtenus à l'issue de notre étude qualitative peuvent être regroupés en six thèmes : la perception des nouveaux embauchés sur les objectifs d'une politique d'intégration (3.1), un environnement spécifique (3.2), la transmission du savoir (3.3), le suivi de l'intégration (3.4), les formes d'interaction (3.5) et enfin, l'instauration d'une « nouvelle culture » (3.6).

3.1. L'intégration et les attentes individuelles

L'entrée organisationnelle n'est pas un moment comme un autre et à ce titre, elle génère fréquemment chez le nouvel entrant de l'angoisse voire du stress. Au regard de ce changement dans la vie des individus, on peut s'interroger sur leurs attentes vis-à-vis des premiers jours. Pour eux, l'expression « s'intégrer » renvoie unanimement à la faculté de s'immiscer dans une équipe et de se faire accepter par le groupe. Les relations humaines, l'ambiance de travail, l'écoute, sont à la base d'une bonne intégration. A défaut de ces critères, ils reconnaissent que l'intégration serait bien plus compliquée,

notamment si « *un ancien ne répond pas à une demande d'information* » (Opérateur caténaire). En d'autres termes, s'intégrer, c'est avant tout « *s'intégrer socialement* » (Opérateur caténaire) puisque « *comme on va passer une bonne partie du temps ensemble, autant que cela se passe bien* » (Opérateur SE). Au-delà du relationnel, certains admettent que l'intégration, c'est aussi « *apprendre le métier* » (Opérateur voie) et « *être sérieux dans le travail* » (Opérateur caténaire).

3.2. Les déterminants d'un environnement spécifique

Certains nouveaux embauchés n'hésitent pas à parler d'« *esprit SNCF* » dans le sens où « *c'est une façon de penser, c'est un groupe, c'est une famille. C'est plus une relation de compagnons de travail* » (Opérateur voie). D'où un sentiment d'appartenance à l'entreprise largement répandu parmi les nouveaux arrivants. Ce bien-être n'empêche pas l'acceptation de certaines contraintes liées aux exigences de sécurité. En effet, il importe de « *tout noter* » (Opérateur caténaire) de manière à assurer la traçabilité des opérations. C'est le corollaire de la sécurité, « *le mot principal de la SNCF ; sécurité, que ce soit pour les usagers ou pour les agents qui travaillent sur les voies* » (Opérateur SM). L'existence de collectifs de travail est également une caractéristique organisationnelle : « *ici, ce n'est pas comme dans le privé, c'est plus collectif, c'est-à-dire que quand vous avez un problème, les gens vont vous aider* » (Opérateur SE). L'apprentissage nécessite du temps et a fortiori de l'expérience, car « *il y a beaucoup de matériels, beaucoup de technologies différentes* » (Opérateur SE) d'autant qu'« *il ne suffit pas de suivre les procédures* » (Opérateur SM), lesquelles peuvent parfois être difficiles à appréhender pour les nouveaux puisque « *tout est en abréviations* » (Opérateur voie). Précisons également que dans le système scolaire français, il n'existe pas de cursus qui forme aux métiers de SNCF, d'où l'importance des centres de formation interne à l'entreprise. Comme le souligne un nouvel embauché « *même au niveau électrique, la SNCF a ses propres schémas, ses propres symboles ; même si on est un électricien de formation comme moi, ils nous disent d'emblée « surtout, t'oublie tout ce que tu as vu »* » (Opérateur SE).

3.3. La transmission du savoir et son organisation

Une fois recrutés, une journée d'accueil attend les nouveaux arrivants. Dès le premier jour, ils sont réunis au siège de l'établissement pour assister à une présentation de l'entreprise et du métier. Par la suite, ils sont amenés à suivre des formations internes qui sont consignées dans un livret d'apprentissage, pour une durée moyenne d'environ 15 mois. Chaque formation est sanctionnée par une évaluation. Celle-ci s'effectue sur la base de la grille SAMI (S pour Satisfaisant, A pour Acceptable, M pour Moyen et I pour Insuffisant). La validation d'un module est conditionnée à l'obtention d'un « S » ou d'un « A ». Si le salarié obtient un « M », il doit alors se soumettre à un nouveau contrôle de connaissance exercé sur son lieu de travail par son directeur de proximité. Un « I » oblige le salarié à retourner en formation. En cas de réussite à ces examens une carte d'habilitation est remise au salarié. A noter que certains modules ne donnent pas lieu à une habilitation, en l'occurrence ceux qui ne délivrent pas d'informations spécifiquement sécuritaires.

La transmission du savoir n'est pas exclusive aux formateurs des centres de formation SNCF mais implique d'autres acteurs, à commencer par le référent et les collègues de travail. En effet, chaque nouvel entrant se voit attribuer un référent qui a notamment pour mission « *de vous expliquer comment ils font le travail* » (Opérateur SE). Or, dans certaines brigades, le référent « *c'est toute l'équipe* » (Opérateur caténaire). En effet, les collègues de travail participent également au transfert de connaissance. Ce rôle peut parfois prêter à confusion dans le sens où « *il peut y avoir des différences entre la théorie et la pratique sur le terrain (...), par exemple, les chefs d'équipe ont d'autres méthodes parce que ça va plus vite par exemple* » (Opérateur caténaire). Il en résulte qu'« *en formation, ils nous reprennent sur les mauvaises habitudes prises sur le terrain* » (Opérateur caténaire). Si la pluralité d'acteurs dans le processus d'apprentissage peut poser question, les nouveaux embauchés considèrent que les différentes sources de transmission du savoir sont complémentaires. Il apparaît ainsi que les formations contribuent à donner du sens au travail. C'est d'autant plus important que les anciens sont parfois partis à la retraite sans avoir eu le temps nécessaire pour transmettre l'ensemble de leur savoir-faire. En conséquence, « *toutes les petites particularités ou les dérangements, on va mettre 2 heures à chercher alors qu'avec les anciens, cela aurait été plus rapide, peut-être 15 minutes. Celui qui a 10 ans de boîte ne connaît pas tout. C'est tellement vaste* » (Opérateur SE). Par ailleurs, « *comme dans les guides il n'y a pas tout* » (Opérateur SE), ils estiment que la perte de savoir-faire est bien réelle et qu'ils devront s'adapter à cette situation.

3.4. Le suivi de l'intégration

Le suivi de l'intégration est assuré par deux principaux acteurs : le référent et le directeur de proximité (DPX). Le guide du référent, document interne à l'organisation, nous renseigne sur l'importance qui est attachée à cette fonction :

- Permettre la bonne intégration du nouvel embauché dans l'entreprise et plus particulièrement dans son équipe de travail ;
- Aider le nouvel embauché à comprendre l'organisation de l'entreprise et sa culture ;
- Accompagner le nouvel embauché dans son parcours de formation ;
- Aider le nouvel embauché à appréhender la culture de la sécurité.

En outre, pendant la durée de la période d'essai (1 an pour les cadres permanents, 3 mois pour les contractuels), des entretiens trimestriels sont organisés par le DPX. Lors de ces entretiens *« notre chef nous demande comment ça se passe au niveau du travail, il nous donne aussi des objectifs pour que l'on cherche un peu de notre côté et puis, on fait le point sur les formations qu'on a faites, les résultats et comment ça s'est passé »* (Opérateur SE). Selon les brigades, le référent peut être amené à assister à ces réunions périodiques qui impliquent de remplir un document dédié. Il est demandé au responsable hiérarchique d'analyser les éventuels écarts avec les objectifs initiaux et d'évaluer le nouvel arrivant en fonction d'items prédéfinis et d'une échelle de mesure (non concerné par l'item, ne répond pas aux exigences, répond aux exigences, répond au-delà des exigences). En fin de circuit, la fiche d'évaluation doit être signée par le dirigeant d'unité opérationnelle (DUO). Précisons qu'au terme des neuf premiers mois l'entretien est couplé à une visite médicale. C'est au cours de cet entretien que le DPX *« nous valide ou ne nous valide pas le commissionnement »* (Opérateur SE). En effet, lorsque les exigences de la période d'essai sont satisfaites, l'agent est alors « commissionné ».

3.5. Les formes d'interaction

Quotidiennement, le nouvel embauché est en prise à diverses formes d'interaction. Celles-ci reposent sur deux principaux objectifs :

- La recherche d'information : s'ils reconnaissent qu'il est nécessaire d'être « curieux » pour inciter leurs collègues de travail à transmettre leur savoir-faire, ils soulignent également que *« lorsque l'on demande un renseignement, il n'y a jamais de hasard, on sait à qui on le demande. Certains collègues sont polyvalents, d'autres ont leurs spécificités, tout dépend où ils ont bossé »* (Opérateur voie). Néanmoins, la possession du savoir-faire ne leur apparaît pas comme une condition suffisante. En effet, certains ne sont pas « pédagogues du tout, alors je préfère aller poser ma question à mes deux autres collègues » (Opérateur voie).
- Le partage d'information : il n'est pas rare que les formateurs issus des centres de formations leur recommandent de « faire une pique de rappel » au sein de leur brigade respective. En effet, *« les plus anciens ont appris d'une manière mais nous, en allant à l'école, on va peut-être apprendre une autre manière qui est plus au goût du jour, donc, en arrivant sur le terrain, on va lui expliquer comment nous on fait. Lui, ça va lui apprendre d'autres choses »* (Opérateur SM). La demande peut aussi émaner des collègues eux-mêmes. Par exemple, *« parfois, ils nous disent « ah, tu as fait cette formation-là, tu te souviens de la côte ? », ça évite de regarder dans les bouquins »* (Opérateur voie). Enfin, certains nouveaux embauchés ont la volonté de transmettre leurs connaissances dès qu'ils en ont l'opportunité.

A tout moment, les interactions peuvent générer un transfert de savoir-faire. *« Encore hier, j'ai appris des choses que je ne savais pas. C'était un réglage sur un aiguillage et je ne savais pas du tout comment on faisait. Donc, j'ai un collègue qui m'a montré et il m'a dit « essaie de faire de l'autre côté », tout en restant avec moi pour voir comment je faisais. Il pouvait me reprendre si je faisais une erreur »* (Opérateur SM). Néanmoins, les impacts positifs des interactions peuvent parfois être relativisés dans le sens où « les anciens ont des acquis et ils ont du mal à modifier certaines choses, ils ne réfléchissent même plus à la façon de faire » (Opérateur SE). Il en résulte que les habitudes associées à une certaine résistance au changement notamment des plus anciens ont tendance à peser négativement sur l'efficacité des interactions en termes de renouvellement des compétences collectives.

3.6. L'instauration d'une nouvelle culture

Avec la réforme ferroviaire en cours qui prévoit la libéralisation des marchés domestiques de voyageurs à partir de 2019, l'entreprise est en mutations. Pour les nouveaux entrants, les évolutions qui en découlent reposent sur trois principales caractéristiques : (1) une plus grande traçabilité : comme le souligne un nouvel agent, *« pour travailler, il faut être en sécurité. Or, ils n'étaient pas habitués à autant de papier. Il y a beaucoup plus de paperasse »* (Opérateur voie) ; (2) une meilleure productivité :

préparer l'entreprise aux enjeux de demain implique d'avoir « *une nouvelle vision de l'avenir avec une plus grande productivité, à essayer d'égaliser le privé* » (Opérateur SE). Les nouveaux admettent que pour certains agents déjà en place le changement peut être difficile puisqu'« *on leur a toujours dit : « tu fais ton travail, tu le fais bien, tu prends ton temps ». Maintenant, faire bien son travail ne suffit plus, et puis il y a aussi une certaine rentabilité à avoir* » (Opérateur SE) ; (3) un élargissement des périmètres de travail : le rallongement des cycles de maintenance a conduit à reconfigurer les parcours. D'où la nécessité pour les agents concernés de développer leurs compétences pour être en capacité d'intervenir, le cas échéant, sur une installation dotée d'une nouvelle technologie.

Ces facteurs d'évolution ne sont pas sans conséquences. Il apparaît ainsi que l'employabilité des opérateurs constitue un enjeu de premier plan. De nouveaux besoins en compétences apparaissent. En effet, « *le métier va changer mais déjà aujourd'hui, il a changé parce qu'avant, ils faisaient tout. Maintenant, il y a une entreprise qui va venir changer les traverses, une entreprise qui va venir faire un passage à niveau, changer les rails (...). Mon nouveau rôle ? De la maintenance mais aussi beaucoup d'encadrement d'entreprises extérieures* » (Opérateur voie). A ces nouvelles aptitudes d'animation s'ajoute la capacité « *à gérer et à faire de la paperasse* » (Opérateur voie). L'évolution des missions impacte donc le contenu du portefeuille de compétences requis pour le poste. Au final, un équilibre n'est-il pas en train de s'opérer entre les compétences purement techniques et les compétences administratives et managériales ? Par ailleurs, ces évolutions témoignent aussi de la prégnance des relations intergénérationnelles puisqu'à travers le déploiement de nouvelles compétences et au regard de leur propre vécu professionnel, les nouveaux embauchés vont contribuer à véhiculer une nouvelle culture d'entreprise.

4. Discussion

Cette recherche s'est proposé de mettre en exergue l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux embauchés sur la transformation d'une compétence collective. La discussion des résultats est orientée autour de trois axes : la portée de la capacité d'absorption (4.1), le développement d'une compétence collective et ses déterminants (4.2) et enfin, une mention des apports, limites et voies de recherche futures (4.3).

4.1. La portée de la capacité d'absorption

Le nouvel embauché est supposé détenir des compétences en adéquation avec celles qui sont requises pour le poste proposé. C'est pour cette raison qu'il a été embauché ; par conséquent, il est attendu de l'organisation et des salariés déjà en poste qu'ils autorisent et facilitent le déploiement de ces compétences sur le terrain. En filigrane de ce contexte, il s'agit d'établir la pertinence de la corrélation existante entre capacité d'absorption, développement des compétences et apprentissage organisationnel. De récents travaux (Baruel-Bencherqui et Kefi, 2014) proposent d'associer le concept de la capacité d'absorption à l'apprentissage organisationnel. Selon ces auteurs, il ressort des apports de certains travaux (Zahra et George, 2002 ; Lane et al., 2006) que la capacité d'absorption d'une firme constitue une capacité dynamique qui doit être corrélée à un processus d'apprentissage. Ils en déduisent que « *la capacité d'absorption de l'apprentissage de nouvelles connaissances peut être comprise comme une compétence possédée par l'entreprise* », ce qui donne tout son sens à la théorie de la compétence. En vertu de cette théorie, « *l'entreprise doit apprendre à identifier et à générer (capacité d'absorption) la création de nouvelles (individuelle / organisationnelle) compétences* » (p. 58). Selon Loilier et Tellier (2013, p. 365), l'apprentissage organisationnel peut être défini comme « *le processus d'acquisition, la mémorisation et la récupération de connaissances et de savoir-faire qui peuvent potentiellement transformer le comportement de l'entreprise sur le long terme* ». Au sein de ce processus, la gestion des RH joue ainsi un rôle déterminant puisqu'elle est censée favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences (par exemple via le recrutement), la transmission de compétences au sein de l'entreprise (ex : le mentorat) et le développement des compétences (par exemple via la formation et/ou l'intégration des nouveaux embauchés). Dans ces conditions, l'apprentissage organisationnel dépend de la capacité d'absorption (Kim, 1998), qui elle-même dépend de certains facteurs. Par exemple et comme le souligne Dali (2008), l'expérience professionnelle accumulée au sein d'une même entreprise (dont l'ancienneté constitue un cadre de référence) peut être de nature à accentuer les résistances au changement et donc entraver l'émergence d'une capacité d'absorption individuelle. Cette résistance se vérifie principalement pour les salariés les plus anciens qui se sont habitués au fil des années à certaines pratiques de travail. Les résultats de notre recherche confirment cette position : les nouveaux embauchés sont régulièrement confrontés à certaines barrières psychologiques notamment lorsqu'ils estiment nécessaire de partager un nouveau savoir qui découle le plus souvent de ce qu'ils ont appris dans les centres de formation SNCF.

La difficulté à adopter de nouvelles pratiques témoigne d'une capacité d'absorption individuelle insuffisante. Il ressort également que le travail en groupe n'est pas un élément toujours déterminant pour renforcer cette capacité d'absorption individuelle puisque l'apport du collectif de travail sur le développement des compétences collectives ne peut être généralisé à toutes les brigades. Il appartient donc à l'organisation (via la capacité d'absorption organisationnelle) d'inciter les salariés déjà en poste, à travers notamment le management de proximité, à renouveler leurs compétences. Cette exigence peut par exemple se traduire par la mise en place de routines destinées à organiser le partage des connaissances. Ces interactions formelles (communautés de pratique...) interviendraient ainsi en complément des interactions informelles. En d'autres termes, pour asseoir sa capacité d'absorption, la firme doit être en mesure d'exploiter à bon escient les connaissances externes. Pour ce faire, l'entreprise doit être compétente pour développer les interactions nécessaires à la création de nouvelles connaissances (Baruel-Bencherqui et Kefi, 2014).

4.2. Le développement d'une compétence collective et ses déterminants

Il ressort de ces entretiens semi-directifs que les nouveaux embauchés ont davantage l'impression de participer au maintien des compétences qu'à leur développement. Au-delà de procurer de la main d'œuvre supplémentaire, leur rôle serait donc d'éviter une déperdition du savoir. Cette interprétation mérite d'être relativisée et surtout complétée. En effet, avec la présence des nouveaux entrants qui ont acquis au fil du temps un savoir et un savoir-faire dans les centres de formation, l'équipe va être amenée à « *combinaison des ressources en situation afin de « fabriquer » du collectif* » (Defélix et al., 2014, p. 39). Ce style de gestion que l'on peut qualifier de participatif vise à « *stimuler la capacité d'un groupe à mieux fonctionner au travail qu'on pourrait nommer « compétence collective » alors qu'elles [les entreprises] n'utilisent pas formellement cette expression* » (Defélix et al., 2014, p. 39). Par conséquent, nous pouvons considérer que l'entreprise établit un lien plutôt implicite et indirect entre performance et compétence collective. De plus, avec l'instauration progressive d'une « nouvelle culture d'entreprise » dont participe activement les nouveaux arrivants, le développement de ces nouvelles CC s'inscrit bien dans une logique de performance : meilleure productivité, accroissement de la rentabilité. Cet environnement professionnel, qui est propice au travail en groupe, aux interactions et à la solidarité, concourt à susciter tout à la fois un langage commun, un référentiel partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif (Retour et Krohmer, 2006). Les deux derniers attributs apparaissent comme la conséquence directe des retours de savoir qui se sont en quelque sorte institutionnalisés dans les brigades notamment lorsque les nouveaux recrutés reviennent de formation. Pour les salariés déjà en poste, l'engagement subjectif, c'est-à-dire, la capacité pour un groupe de travail à inventer en permanence son organisation (Dubois et Retour, 1999), fait écho à l'acquisition d'une certaine employabilité. Précisons que la question de son articulation avec les compétences individuelles (dont le développement est à la base de la constitution des CC) fait actuellement débat et n'est pas encore tranchée (Loufrani-Fedida et al., 2014). Pour notre part, nous partageons la vision de Loufrani-Fedida et al. (2013) qui se prononcent en faveur d'une nouvelle méta-compétence, le savoir évoluer. Cette position semble caractériser notre société contemporaine marquée par un environnement en perpétuelle évolution et qui exige un renouvellement des CI afin d'éviter leur obsolescence. Dans cette logique, l'employabilité en tant que CI impose d'être évaluée et participe ainsi à la performance organisationnelle.

A cet effet, notre terrain de recherche renvoie davantage à « *l'employabilité biographique* » qui « *porte sur les attributs de l'individu, au sens de son portefeuille de dotation en capital, initiale et accumulée lors de son parcours professionnel et personnel* » (Loufrani-Fedida et al., 2014, p. 9). Dans le sens où ce qui compte ici ce sont les compétences détenues, leur mise en œuvre revient à combiner les ressources de manière à répondre à des situations de travail aussi nombreuses que diverses. Les nouveaux entrants ont même la conviction que « *celui qui a 10 ans de boîte ne connaît pas tout. C'est tellement vaste, il y a tellement de choses* » (Opérateur SE). Dans ce cadre, la CC se rapproche plus des notions de « *concertive teams* » et de « *self-managing teams* » (Barker, 1993 ; Bitencourt et Bonotto, 2010) qui permettent l'autorégulation des collectifs de travail. Souvent peu habitués à ce type d'organisation, les nouveaux embauchés apprécient l'autonomie qui leur est accordée en matière de gestion des tâches. En effet, si le PAM (Plan Annuel de Maintenance) implique la réalisation de certaines tâches à échéances, les équipes déterminent elles-mêmes l'organisation qui doit en découler ; ce qui contribue à assurer une bonne ambiance de travail et au-delà, la convergence des intérêts entre les acteurs.

4.3. Apports, limites et voies de recherche

Sur le plan théorique, notre recherche tend à démontrer que la mise en place d'un processus d'intégration constitue un facteur susceptible de transformer les compétences collectives et donc, de contribuer à leur renouvellement. Néanmoins, certaines caractéristiques comme le secteur d'activité,

l'environnement concurrentiel, la particularité de certains métiers ou encore l'âge de la nouvelle recrue peuvent en limiter les effets. Ainsi, il semble essentiel de prendre en compte le caractère multidimensionnel qui affecte le lien entre intégration et compétences. Lorsque Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013) affirment que la firme « *augmente les compétences du salarié grâce à la formation, à l'issue d'un entretien qui permet de définir ses besoins* », nous pouvons désormais avancer qu'il convient de compléter cette affirmation en y ajoutant un autre outil RH : le processus d'intégration des nouveaux embauchés. De la même manière, lorsque Colin et Grasser (2009) soutiennent que la CC perdure malgré, voire grâce, au renouvellement de certains membres du collectif de travail, il ressort de cette étude que l'intégration de nouvelles personnes, non seulement concoure à la maintenir, mais peut aussi la transformer. Par ailleurs, dès lors que l'interdépendance entre les personnes et les équipes est reconnue comme une condition de la performance des firmes (Zarifian, 1995), le savoir coopérer pourrait constituer une nouvelle méta-compétence. Comme il s'agit d'une « *responsabilité partagée* », la mise en œuvre d'un tel savoir implique de disposer d'« *un environnement favorable* » (Le Boterf, 2006), et notamment d'une capacité d'absorption de nature à « *favoriser les interactions nécessaires pour créer de nouvelles connaissances* » (Baruel-Bencherqui et Kefi, 2014). La connaissance étant considérée comme la « *principale source d'avantage concurrentiel* » (Jansen et al., 2005)

Les limites de cette recherche peuvent tenir à la méthodologie choisie. S'il a été décidé de mener des entretiens semi-directifs sur des nouveaux arrivants dotés d'une ancienneté variable (entre 6 mois et 5 ans), nous pouvons admettre qu'une étude longitudinale aurait pu constituer une solution alternative. En ce sens, nous envisageons dans une recherche future de mettre en œuvre une telle méthodologie et d'en comparer les résultats avec ceux présentés dans ce papier. En outre, une autre voie de recherche future pourrait consister à s'intéresser à l'intégration des salariés dans un contexte de mobilité interne ou à travers le prisme de métiers en tension.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons cherché à identifier l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux embauchés sur la transformation d'une compétence collective. La revue de littérature a permis d'extraire différents facteurs qui permettent de construire cette relation diadique (intégration/compétence collective). On identifie :

- des facteurs individuels : volonté de coopérer, l'affection unissant le groupe et les liens informels et coopératifs (Mc Grath, 1984) et ;
- des facteurs organisationnels : le style de management, les pratiques de GRH et les interactions informelles.

Notre analyse identifie ces facteurs comme de véritables leviers d'action(s) managériale(s). Il importe de noter que les particularités inhérentes à SNCF Infrastructure influent également sur la politique de l'entreprise : d'une part, les risques ferroviaires imposent la mise en place d'un processus d'apprentissage, d'autre part, les missions demandées aux agents n'ont rien de commun avec d'autres métiers, ce qui peut conduire à restreindre le développement de certaines compétences individuelles (principalement en termes de savoir-faire) par voie externe. Toutefois, notre étude souligne la capacité de l'organisation à transformer des compétences collectives existantes, c'est-à-dire, à combiner des compétences individuelles (Bataille, 2001 ; Retour et Krohmer, 2006). En effet, les interactions perceptibles entre les membres des collectifs de travail sont quasi permanentes, ce qui contribue à élever le niveau en compétences individuelles des nouvelles recrues comme des salariés déjà en poste.

Au final, la création de nouvelles compétences collectives révèle une réelle dimension stratégique des compétences (Retour, 2005) puisqu'elles sont censées apporter « *un surplus de performance pour l'organisation* » en termes par exemple d'adaptabilité ou de bien-être au travail (Arnaud, 2014). Néanmoins, la volonté de coopérer pour résoudre collectivement des problèmes (engagement subjectif ; Retour et Krohmer, 2006) et les effets potentiellement positifs d'un groupe hétérogène (notamment en terme de complémentarité des compétences) sur la diffusion de l'information (Colin et Grasser, 2009) peuvent être impactés dans leur intensité par l'expression d'une forme de résistance au changement. Il devient donc important de mener en parallèle de la politique d'intégration une gestion du changement ; la formation ou l'accompagnement constituent alors de possibles réponses que la direction des ressources humaines peut mettre en place. Ceci serait d'ailleurs de nature à renforcer la capacité d'absorption des organisations concernées.

Bibliographie

- Amherdt, C. H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y., et Giauque, D. (2000). Compétences collectives dans les organisations, Québec : Presse de l'Université de Laval.
- Argyris, Ch., et Schon, D. A. (1978). Organizational Learning, Readings, Addison-Wesley Publishing Company.
- Arnaud, N. (2014), « Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective : Collective competence as discursive practices », 25^{ème} congrès de l'AGRH.
- Arnaud, N. (2011), « Du monologue au dialogue. Etude de la transformation communicationnelle d'une organisation », Revue Française de Gestion, 210(37), 15-31.
- Barker, J. R. (1993), « Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams », Administrative Science Quarterly, 38(3), 408-437.
- Bataille, F. (2001), « Compétence collective et performance », Revue de gestion des ressources humaines », 40, 66-81.
- Baruel-Bencherqui, D., et Kefi, K. (2014), « Corporate Competitive Advantage : from organizational Learning (absorptive capacity) to Innovation », Revue de gestion des ressources humaines, 94, 56-70.
- Bitencourt, C., et Bonotto, F. (2010), « The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company », Management Revue, 21(2), 174-192.
- Boreham, N. (2004), « A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work », British Journal of Educational Studies, 52(1), 5-17.
- Bouteiller, D. (2000). Former pour performer, Collection « Racines du savoir » Revue internationale de gestion, 427.
- Bueno Merino, P., et Grandval, S. (2010), « Influence de la dynamique d'imitation des compétences sur la durabilité de l'avantage concurrentiel », Gestion 2000, 27(6).
- Brillet, F., Coutelle, P., et Hulin, A. (2009), « Nouvelle génération, nouvelle GRH ? », 12^{ème} Université de Printemps de l'Institut de l'Audit Social.
- Caroly, S., et Cholez, C. (2007), « Compétences individuelles et compétences collectives : regard croisé entre sociologie et ergonomie », 31-45, in Cavestro, W., Durieux, C. et Monchatre, S., Travail et reconnaissance des compétences, Paris, Economica.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation », Administrative Science Quarterly, 35(1), 128.
- Colin, T., et Grasser, B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une grille de lecture en terme d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions, 59-78, Vuibert.
- Courpasson D., et Livian Y. F. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ? », Revue de Gestion des Ressources Humaines, p. 3-10.
- D'Arcimoles Ch-H., et Saulquin J-Y. (2008), « Prospective et gestion du risque social : de la flexibilité collective à la fiabilité individuelle », Economies et Sociétés, série Economie de l'entreprise, série K-18, 42(6-7), 1153-1176.
- Daghfous, A. (2004), « Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study », *The Learning Organization*, 11(1), 67.
- Dali, K. (2008), « Trois essais sur le concept de capacité d'absorption : leçons du cas Arcelor Mittal dans ses consortia de R&D en automobile », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.
- Defélix, C., Le Bouliaire, M., Monties, V., et Picq, T. (2014), « La compétence collective dans le contexte global : retrouver le lien avec la performance », @GRH, 11, 31-50.
- De Montmollin, M. (1984). L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive, New-York : Peter Lang.
- Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°5, p. 30-38.
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., et Aubret, J. (2010). *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Dubois, M., et Retour, D. (1999), « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5, 225-243.
- Dufour, L., et Lacaze, D. (2010), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel », Revue de gestion des ressources humaines, 75, 16-29.
- Durand T. (2000). L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion, p. 84-102.
- Feldman, D.C. (1976), « A Contingency Theory of Socialization », Administrative Science Quarterly, 21, 433-452.
- Fourmy, M. (2012). Ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain, Editions Maxima.

- Franchet, P. (2004), « L'histoire d'un référentiel : témoignage », Séminaire ANACT 13 et 14 octobre.
- Glaser, B., et Strauss, A. (1967), « The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research ». Chicago : Aldine de Gruyter. Strauss et Corbin, 1990.
- Guilhon, A., et Trepo, G. (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », *Actes...*, 9^{ème} conférence de l'AIMS.
- Helfat, C.E., et Peteraf, M.A. (2003), « The dynamic resource-based view : capability lifecycles », *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hulin, A., (2007), « Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise », *Cahier de recherche du CERMAT*.
- Jansen, JPP, Van Den Bosch, FAJ., et Volberda, HW. (2005), « Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matters », *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Kammeyer-Mueller, J., Rubenstein, A., et Song, Z. (2013), « Support, undermining, and newcomer socialization: fitting in during the first 90 days », *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- Kedia, B.L., et Bhagat, R.S. (1988), « Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management », *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kim, L. (1998), « Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor », *Organization Science*, vol.9, n°4, p. 506-521.
- Krohmer, C. (2005), « Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », thèse de doctorat de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble, décembre.
- Lacaze, D., et Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod.
- Lane, P.J., Koka, B.R., et Pathak, S. (2006), « The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct », *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- Levinson, N.A., et Asahi, M. (1995), « Cross-national alliances and interorganizational learning », *Organizational Dynamics*, 24(2), 50-64.
- Loilier, T., et Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation*, EMS.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., et Saint-Germes, E. (2014), « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : proposition d'une grille de lecture et illustrations empiriques », 25^{ème} Congrès de l'AGRH.
- Loufrani-Fedida, S., et Saint-Germes, E. (2013), « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », *@GRH*, 7, 13-40.
- Mc Grath, J.E. (1984). *Groups: interaction and performance* », Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- MEDEF (1998). *Journées internationales de la formation*, Deauville, Voir sur le site <http://objectif-competenances.medef.fr>.
- Michaux, V. (2005), « Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, 45-65.
- Michaux, V. (2003), « Compétence collective et systèmes d'information », *Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Caen, EMS.
- Peretti, J.M. (1994). *Ressources humaines*, 4^{ème} édition, Vuibert.
- Pichault, F., et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Retour, D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier Compétence », *Management et Avenir*, 4, 187-200.
- Retour, D., et Krohmer, C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (Coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, 149-183, Vuibert.
- Reynaud, J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 43, 7-31.
- Richebé, N. (2007), « La fabrique des compétences collectives : agencements, ressources et coopérations », 46-60, in Cavestro, W., Durieux, C. et Monchatre, S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.
- Segrestin, D., (2004). *Les chantiers du manager*, Armand Colin.
- Teece, D.J., (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, 28(7), 1319-1350.
- Van Maanen, J. (1978), « People processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, p. 19-36.

- Wittorski, R. (1997). Analyse du travail et production de compétences collectives, L'Harmattan, Action et Savoir.
- Zahra, S.A., et George, G. (2002), « Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zarifian, P. (1995). Le travail et l'événement, L'Harmattan.

MANAGEMENT RESPONSABLE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Sylvie BRUNET

Professeure
KEDGE BUSINESS SCHOOL
Sylvie.BRUNET@euromed-management.com

Patrick MICHELETTI

Professeur
KEDGE BUSINESS SCHOOL
patrick.micheletti@kedgebs.com

Introduction

Parler de responsabilité sociale et sociétale des entreprises invite à s'interroger sur la notion de management responsable et tout particulièrement son impact sur le bien-être au travail.

Nous nous attacherons donc d'une part à donner une définition du *manager responsable* en lien avec la démarche plus globale de RSE dans l'entreprise et du *bien-être au travail*, puis d'autre part à mieux cerner l'effet des pratiques managériales sur le bien-être des salariés.

A l'ère de la globalisation et du numérique, les entreprises cherchent à s'adapter et faire face à :

- Une concurrence de plus en plus rude
- L'absence de frontières géographiques et temporelles générées par les technologies numériques
- Une masse d'informations exponentielle
- La période de transition que nous sommes en train de vivre qui voit cohabiter des situations paradoxales et contradictoires...

La notion de *management responsable* désigne donc un management qui doit collecter et coproduire l'information, la trier, la gérer et réguler un collectif tout en assurant une qualité de vie et de travail de ses collaborateurs par la responsabilisation de chacun : un management centré sur l'humain, la cohésion d'équipe, le sens qu'il convient de donner à toute équipe au travail, tout groupement d'individus, dépendant les uns des autres et agissant selon des schèmes communs.

Etymologiquement, *responsable* vient du latin *responsum*, de répondre, répondre. Ainsi le manager doit-il apporter des réponses aux questionnements multiples des salariés dont il est responsable. Il est du reste confronté à une complexité croissante de ces attentes due notamment à la masse exponentielle d'informations que le salarié doit trier de façon pertinente.

Un groupe de travail composé de membres de différentes grandes entreprises et piloté par la direction de la RSE de Kedge Business School, « Le réseau du management responsable » a tenté de caractériser ce qui pourrait être l'essentiel, voire l'essence même du *manager responsable* :

1) *Le manager responsable* a une triple vision :

- Une vision globale qui tient compte des impacts économiques mais aussi environnementaux et sociaux de ses décisions
- Une vision partenariale qui intègre le dialogue avec toutes les parties prenantes
- Une vision à long terme qui sait prendre en compte les impacts à moyen et long terme de ses décisions

2) *Le manager responsable* incarne un certain nombre de valeurs :

- L'exemplarité
- L'ouverture
- Le courage

3) Les compétences essentielles du *manager responsable* en termes de savoir être sont notamment :

- la capacité à communiquer
- la bienveillance

- La capacité à décider

En résumé les points vraiment importants qui émergent dans le comportement attendu du manager « capable d'apporter des réponses » sont :

- Une culture générale solide permettant une approche systémique du travail dans l'entreprise en complément d'une culture technique très valorisée dans la culture professionnelle en France
- Une réelle capacité à reconnaître la personne au sein de son équipe, à donner des clés de lecture et de tri d'une information surabondante.

Au XIX^{ème} siècle, Tocqueville disait déjà : « les Français comptent toujours, pour se sauver, en un pouvoir qu'ils détestent mais se sauver par eux-mêmes est la dernière chose à laquelle ils pensent »
Il est de plus en plus primordial que ceux qui dirigent des équipes incitent leurs collaborateurs à être acteurs de leur propre parcours professionnel.

- Une aptitude à permettre l'adhésion à des valeurs, des plus universelles telles qu'illustrées en France par notre devise « Liberté Egalité, Fraternité » aux plus spécifiques à chaque environnement de travail dès lors que ces valeurs intègrent la primauté de la personne dans son intégrité physique, psychologique et spirituelle, représentée par l'action de chacun.

Le manager doit être porteur de valeurs et d'éthique : les questions de valeurs et d'éthique ne sont pas nouvelles comme le montrent bien les interpellations portées par Thomas d'Aquin dès les XIII^e et XIV^e siècles qui posent que le bien de la partie doit être subordonné au bien du tout : « *D'abord, la finalité propre de l'espèce, celle de l'humanité, s'incarnera dans le bien de la société qui ne se réduit pas plus à la somme des biens des individus que la société n'est elle-même réductible à la somme des individus qui la compose.* ». Ce « bien » de la société, qui est porté par ce que nous appelons la RSE de nos jours, implique aussi un rapport particulier à l'autre ici et maintenant, dans lequel, seule l'action solidaire que chacun à titre individuel ou collectif développera, peut accroître le bonheur du plus grand nombre.

La forte progression des demandes de responsabilisation, de développement soutenable a rendu cruciale la capacité des individus et tout particulièrement des managers, à y répondre en adoptant un comportement responsable. Il convient alors de définir et d'élaborer des plans de concertation et d'action permettant à chacun de s'inscrire, d'une part, dans des objectifs communs (le pluriel sous-entendant la nécessité d'aussi hiérarchiser ces objectifs), d'autre part dans des modalités de réalisation de ces objectifs et donc de suivi de l'évaluation de la performance et la validation des résultats par la communauté.

- Une vraie compétence pour répondre au *défi de l'innovation*, en faisant remonter toutes les idées, en sachant *ne pas oublier* de faire connaître l'ensemble des actions.

Il est du devoir du manager responsable de proposer des solutions originales et de former des individus capables de les porter et les mettre en œuvre.

Le monde du travail en métamorphose a besoin de la motivation de tous en tant qu'élément majeur dans l'ensemble du dispositif de création. En effet, la création peut être vécue comme un échec à surmonter ou comme un défi à relever avec des opportunités et des ouvertures pour ceux qui en sont à l'origine, embarqués dans cette nouvelle aventure où le vaisseau a besoin d'un équipage solide et courageux. Ce type de rupture organisationnelle crée une créativité des hommes mais aussi de nouvelles formes d'intégration et de participation dans lesquelles chacun a désormais un rôle nouveau à jouer en fonction du contexte. La gestion du changement est difficile du seul fait de l'incertitude à laquelle sont confrontés les différents acteurs quel que soit leur rôle. Lorsque le besoin de changement devient nécessaire, la force dominante peut agir pour maintenir l'organisation dans la situation antérieure. Pour cela, une des clés de réussite passe par la configuration complète d'un nouveau schéma d'organisation à partir duquel le réseau de l'entreprise va se configurer et s'adapter au-delà des difficultés conjoncturelles et structurelles dans lesquelles intervient la création. C'est certainement l'incompréhension qui constitue le piège principal, en particulier sur le fait qu'il n'y a pas d'explication stratégique définie et de vision claire qui puissent être accessibles par l'ensemble des acteurs concernés. Pour contrecarrer cela, une approche intellectuelle et pragmatique autant qu'une méthode d'organisation sont utiles pour formaliser une dynamique puissante de changement, facteur de stabilité et d'acceptation : c'est bien là le comportement attendu du *manager responsable* qui doit aider à rompre avec le passé et emporter l'adhésion du plus grand nombre afin de créer une culture de solidarité par rapport à un projet qu'il désire

faire avancer. L'innovation doit donc être en mesure de "réinventer" l'entreprise autour de processus opérationnels mais aussi de la mobilisation des forces extérieures au projet qui concourent à sa réussite. Or, l'organisation souffre souvent d'un manque de reproductibilité à long terme " le génie, c'est de durer ". Ce sont les structures qui génèrent les comportements des hommes en l'occurrence, en période de création et de lancement, il est nécessaire de chasser les anachronismes liés à des situations de vie non acceptables tels que l'individualisme de certaines personnes qui s'inscrit dans le cadre d'une société déstructurée et qui n'apporterait en cas de succès que désorganisation et tiraillement internes au moment où le besoin de cohésion se fait grandement sentir. Il convient alors d'apprendre à vivre ensemble, comprendre avant de juger, connaître ce qui se faisait en bien ou moins bien pour apporter un supplément, une innovation qui va caractériser l'ensemble du processus de création et par conséquent apparaître comme une pièce maîtresse dans l'orientation globale en un signal fort. Dans ce contexte particulier, il semble que la confiance mutuelle joue également un rôle important, en particulier par l'instauration de liaisons nouvelles par les individus entre eux et les décideurs que l'on peut qualifier de réseaux de performance et toujours en restant dans l'humilité.

Les pratiques managériales responsables, dans ce contexte de catalyseurs d'idées nouvelles, agissent nécessairement sur le bien-être des équipes au travail, lui-même déterminant dans le niveau de performance sociale et économique (que l'on ne devrait jamais opposer mais bien réunir comme deux composantes liées de la performance globale).

Comment définir le bien-être au travail ?

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, nous apporte des précisions intéressantes sur les éléments contribuant au bien-être au travail, notamment en son article 1 qui définit la qualité de vie au travail :

« La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail **perçu collectivement et individuellement** qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de mises en œuvre de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. »

Le débat sur le bien-être social est complexe et relève d'un débat sur la société et ses finalités. Nous proposons d'inverser la séquence usuelle qui part du bien-être individuel (sans toutefois le remettre en question) pour aller vers une maximisation de la valeur humaine et atteindre, par une considération optimale des résultats obtenus, dans le long terme le bien-être collectif. A l'inverse, il est indispensable de définir au niveau concret de la vie de tout un chacun les objectifs collectifs qu'il se fixe dans sa vie quotidienne au travail (la réalisation d'une mission en équipe, la conduite d'un projet, la création d'un processus, la formation ...) puis de définir les moyens à mettre en œuvre à travers une démarche d'action, un projet et une organisation spécifique

Il convient donc de partir de besoins collectifs en tant que niveau à atteindre pour la communauté au travail en précisant l'acceptabilité requise puis d'explicitier la forme d'organisation nécessaire en lien avec les moyens à mobiliser. Sur cette base l'enjeu est d'assurer la pérennité et de se doter des normes de reconnaissance afin que ceux qui vont en bénéficier puissent constater un réel progrès entre leur condition de départ et l'état nouveau dans lequel ils se retrouvent. Cela implique alors de reconnaître la nécessité de dégager les périodes nécessaires pour répondre aux engagements pris et à prendre. Pour ce faire il faut avoir les outils de pilotage qui assurent la cohérence entre les résultats et les objectifs affichés au préalable. Il s'agit donc de définir la performance à obtenir et les moyens de l'évaluer. En ce faisant, la mobilisation individuelle et collective autour d'un projet professionnel, est un élément central du bien-être au travail car conditionnant la pérennité du projet et son ancrage dans la durée.

Certains économistes ont cherché à définir un nouvel indice de richesse complétant l'indice traditionnel du PIB à l'échelle d'un pays, d'une nation. Ils ont ainsi tenté d'élaborer des méthodes d'analyse du bien-être avec des critères dont on pourrait utilement trouver la traduction dans le monde du travail.

Une synthèse des principaux travaux menés en ce sens à un niveau mondial, met en exergue les points suivants :

ORGANISATION	THEME/CRITERE	TRADUCTION DANS L'ENTREPRISE
OCDE « Bien-être mondial »	Salaires	Rémunération
	Espérance de vie	Espérance d'emploi
	Niveau d'études	Formation
	Santé	Santé au travail
	Taille	Taille de l'unité de travail
	Qualité de l'environnement	Qualité de vie au travail
	Sécurité personnelle	Sécurisation professionnelle
	Inégalités femmes-hommes	Egalité femmes/hommes
	Institutions politiques	Gouvernance
ONU « Inclusive Wealth Index » (cf. Rapport 2013 sur le bonheur mondial) http://Inclusivewealthindex.org	Capital naturel	
	Capital humain	Formation, GPEC
	Une seule question : quel niveau de bonheur ressentez-vous dans la vie ?	Quel niveau de satisfaction ressentez-vous au travail ?
	Niveau moyen de bonheur déclaré par les habitants de 1 à 10	
Commission européenne intègre le SPI (Social ProgCress Index)	Capacité d'une société à satisfaire les besoins de base de ses citoyens (qualité et accès au système de santé, au logement, à la sécurité...)	Capacité de l'entreprise à assurer un bon niveau de santé au travail, aide au logement...
	Capacité d'une société à construire les fondements du bien-être de ses citoyens sur la durée	Capacité de l'entreprise à construire une organisation bienveillante, une vraie qualité de vie au travail
	Capacité d'une société à donner à ses citoyens l'opportunité de s'accomplir	Capacité d'une entreprise à donner à ses employés l'opportunité de s'accomplir
	Communiquer sur les réussites et valoriser les bonnes pratiques	Communiquer sur les réussites de son équipe et valoriser les bonnes pratiques
INDICE GALLUP-HEALTHWAYS (2014)	Le sens de sa vie	Le sens
	La santé	La santé au travail
	Les relations sociales	Les relations sociales, le dialogue social
	Le sentiment d'appartenance à la société	Le sentiment d'appartenance à l'entreprise
Amartya SEN (Nobel indien) (1990) Indice de développement humain	Le PIB par tête	Le revenu par salarié
	L'espérance de vie	L'espérance d'emploi
	Le niveau de formation	La formation
	Les inégalités	La lutte contre les discriminations

Il pourrait ainsi être pertinent de chercher si des indicateurs de bien-être ou de bonheur dans un pays sont susceptibles de jouer le rôle d'indicateurs avancés du bien-être au travail.

Des indicateurs tels que le niveau de santé au travail, la perception du sens ou de la lutte contre les discriminations, du niveau de revenus au travail, le rapport entre temps individuel et temps pour les autres, l'élévation du niveau de vie grâce à la formation sont autant d'éléments fondamentaux parfaitement transposables et déterminants pour mesurer le niveau de *bien-être au travail*. Beaucoup de personnes aujourd'hui sont en quête de sens, y compris au travail dont dépendra souvent leur niveau d'investissement personnel.

Ce type d'indicateurs est de plus en plus pris en compte pour conduire une évaluation extra-financière de l'entreprise ou l'organisation par l'utilisation d'outils classiques ou légaux (contrat, normes, turn-over,

absentéisme, etc..) et méthodologiques (processus de sélection, filtrage, indicateurs, priorisation, exclusion...) capables d'en donner une évaluation de la performance sociale et environnementale.

Mais tout ne peut et ne doit être mesuré. Tout ne peut être construit dans une logique utilitariste. La différence entre les organisations en termes d'ambiance au travail, de motivation des employés est rarement mesurable de façon quantifiable et totalement objective.

Et ce sont bien les pratiques d'un management responsable, capable d'intégrer le dialogue social avec toutes les parties prenantes qui ont un impact sur son activité, de situer cette dernière dans un environnement qui bouge, de s'adapter aux changements et d'accompagner les équipes dans ces mutations, qui vont générer le plus haut sentiment de bien-être individuel et collectif au travail.

Ce management là doit être capable de comprendre les fragilités de l'humain, de créer une unité qui n'est pas l'uniformité mais qui intègre les diversités autour de valeurs partagées pour apporter les réponses à la quête de sens de ses équipes.

Bibliographie

- Ali, P. and M. Gold (2002). An Appraisal of Socially Responsible Investments and Implications for Trustees and other Investment Fiduciaries, Stellar Capital and Centre for Corporate Law and Centre for Corporate Law and Securities Regulation.
- Archier Georges et Seryex Hervé « L'entreprise du troisième type » (1984)
- Baker, M. (1998), "Fund managers' attitudes to risk and time horizons: the effect of performance benchmarking", The European Journal of Finance, Vol. 4, pp. 257-78.
- Berland N., 2010, A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, publié dans "Les enjeux du développement durable (2007) 41-64".
- Brégeon Jacques et Mauléon Fabrice « Comprendre et développer les compétences collectives »(2014)
- Cummings, L. S. (2000). "The financial performance of ethical investment trusts: An Australian perspective." Journal of Business Ethics; JBE, 25(1; 1): 79-92.
- Davoine Lucie, « Economie du bonheur »(2012)
- Delmas Alain « la RSE : Une voie pour la transition économique, sociale et environnementale » juin 2013 www.lecese.fr
- Dembinski, P. H., J. M. Bonvin, et al. (2003). "The Ethical Foundations of Responsible Investment." Journal of Business Ethics, 48(2): 203-213.
- Demirag, I. S. (1995), "Assessing short-term perceptions of group finance directors of UK companies", British Accounting Review, Vol. 27, December, pp 247-281.
- D'Humières Patrick et Chauveau Alain « Les pionniers de l'entreprise responsable » (novembre 2000)
- Dupuy François, "La faillite de la pensée managériale"(janvier 2015)
- Fabrique Spinoza « Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail »2013
- Guyatt, D. (2005), "A focus on institutional investors and long-term responsible investing" Vol. 5 No. 3 2005, pp. 139-150, Q. Emerald Group Publishing Limited
- Haigh, M. and Hazelton, J. (2004), "Financial Markets: A Tool for Social Responsibility? " Journal of Business Ethics 52: 59–71,
- Hellman, N. (2000), "Investor behaviour: an empirical study of how large Swedish institutional investors make equity investment decisions"
- Landier Hubert et Merck Bernard, « Travail et Développement humain » (2013)
- Louche, C. (2004), "Ethical Investment: Processes and mechanisms of institutionalisation in the Netherlands" in Mayer, T. & Mucchielli, J. (Eds.).
- Mackenzie, C. (1997), "Ethical investment and the challenge of corporate reform: a critical assessment of the procedures and purposes of UK ethical unit trusts", unpublished PhD thesis, University of Bath.
- Miles, D. (1993), "Testing for short-termism in the UK stock market", Economic Journal, Vol. 103, pp. 1379-96.
- Owen, D. L. (1990), 'Towards a Theory of Social Investment: A Review Essay', Accounting, Organizations and Society 15(3), 249–265.
- Research on 'Responsible Investment': An Influential Literature Analysis comprising a rating, characterisation, categorisation & investigation Andreas G. F. Hoepnerab, David G. McMillana

L'ANCRAGE TERRITORIAL SOCIALEMENT RESPONSABLE A LA LUMIERE DES RAPPORTS DES BANQUES COMMERCIALES ALPHA AU LIBAN.

Mireille CHIDIAC EL HAJJ

Université Libanaise
mireillehajj@hotmail.com

Résumé

L'objet de cet article est d'analyser les fondements de l'ancrage territorial et les enjeux de l'application du développement durable, à la lumière des rapports des banques commerciales alpha au Liban. Dans ce but, nous avons proposé, dans un premier temps, d'explorer le cadre conceptuel de la RSE et les enjeux de l'ancrage territorial, et de dresser dans un deuxième temps, les pratiques d'actions différenciées adoptées par la banque Libanaise, au sein du territoire libanais. Cet article souhaite de saisir l'influence de l'ancrage territorial sur les pratiques de la banque libanaise. Les résultats de l'étude ont montré que les actions déployées par les banques Libanaises en termes de RSE sont toujours divergentes, isolées et hétérogènes. Toutefois, motivée par la volonté de valoriser son fort sentiment d'appartenance territoriale, la Banque Libanaise a introduit des pistes de réflexion nouvelles et des modes de fonctionnement nouveaux, dans un contexte dynamique d'insertion de la RSE dans le territoire. L'ancrage territorial pousse les banques à adopter une stratégie de responsabilité sociale de façon volontaire, allant au-delà de leur responsabilité juridique. En outre, nos observations ont révélé que le facteur affectif, fruit d'un enracinement historique de l'ancrage territorial, affecte la relation de la Banque avec son environnement. Ce cadre crée une gouvernance territoriale particulière, bouleversant les rôles, où la banque se substitue à un Etat, réduit à un simple observateur.

Mots-clés :

Ancrage Territorial-RSE-Banques Commerciales alpha Libanaises -Gouvernance territoriale.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the foundations of regional anchoring and the challenges of implementing sustainable development, in light of the reports from alpha commercial banks in Lebanon. Therefore, we initially proposed to explore the conceptual framework of CSR and the issues of regional anchoring. In the second phase, we prepared the differentiated share practices adopted by the Lebanese bank within Lebanese territory. This article aims to encapsulate the influence of regional anchoring on the practices of Lebanese banks. The results of the study showed that the actions taken by the Lebanese banks in terms of CSR are divergent, isolated, and heterogeneous. However, motivated by a desire to enhance its strong sense of territorial affiliation, the Lebanese Bank introduced alternative mindsets and new methods to integrate CSR within a dynamic context. Regional anchoring pressures banks to voluntarily adopt a social responsibility strategy, beyond their legal responsibility. In addition, our observations revealed the impact of the affective factor, a product of a historical integration of regional anchoring, which affects the relationship between the Bank and its environment. This framework creates a particular form of territorial governance, switching roles between the bank and the state, reduced to a mere observer.

Keywords:

Territorial roots- CSR - Lebanese alpha Commercial Banks- Territorial Governance

Introduction

Dans un marché qui va en s'accéléralant, quelles stratégies sont-elles adoptées par les entreprises contemporaines, pour s'ajuster en permanence aux défis de l'environnement ? Pour survivre, pour rester concurrentiel, il faut changer. Car « *seules survivent les entreprises qui s'adaptent quasiment en temps réel aux sollicitations de l'environnement* » (Lebailly, 2007). Attirée par le concept de la RSE- Responsabilité sociale des entreprises- qui lui était pratiquement inconnue, il y a une dizaine d'années, la banque Libanaise est incitée à intégrer des pratiques nouvelles dans ses opérations, parce que la RSE est avant tout une nouveauté et un outil de changement.

D'ailleurs ses points de convergence avec les objectifs de la banque sont nombreux, puisque la RSE est un moyen pour renforcer les profits à court, moyen et long terme et pour améliorer l'efficacité économique, financière et sociale de l'entreprise. Elle assure la compétitivité et préserve de la valeur. Elle rapproche l'entreprise de ses collaborateurs et les motive en répondant à leurs attentes grandissantes en tant que citoyens. Elle renforce la cohésion au sein de l'entreprise et redonne du sens au travail de chacun. La RSE incite l'entreprise à maîtriser plus efficacement ses risques, ce qui rassure les investisseurs. Elle lui permet d'intégrer les préoccupations sociales (People), environnementales (Planet) et économiques (Profit), à ses valeurs, à sa culture, à sa prise de décisions, à sa stratégie et à ses activités d'une manière transparente et responsable. En sus, c'est la pierre angulaire qui rapproche l'entreprise des territoires sur lesquels elle développe ses activités. En effet, « *le renforcement de l'insertion d'une entreprise dans son tissu économique local conditionne souvent son « permis social d'exploiter* » (Widloecher, P., et al, 2012) et renforce son ancrage territorial. Or penser l'osmose avec le territoire et réagir avec ses besoins concrets est fonction de plusieurs facteurs. Nous nous limiterons dans cette étude à un premier en rapport avec l'identité, un second avec la proximité géographique et un troisième en rapport avec la gouvernance. La fusion de l'aménagement territorial avec la théorie de la contingence est nécessaire puisqu'elle ne peut expliquer à elle seule l'adoption des banques Libanaises du processus de la RSE sur le territoire Libanais. Cette fusion constitue la base des fondements stratégiques des pratiques de RSE par les banques Libanaises. Mettre du territoire et de la proximité dans les stratégies de l'entreprise, c'est chercher à renforcer l'implantation de la RSE dans le territoire (Mancebo, 2008). « *Le développement durable ne pouvant se déployer que dans des territoires et par des territoires* » (Mancebo, 2008, p. 81).

L'objet de cet article est d'analyser les éléments de l'ancrage territorial et les enjeux de l'application du développement durable, à la lumière des rapports des banques commerciales alpha au Liban. Nous proposerons dans un premier temps, d'explorer le cadre conceptuel de la RSE et les enjeux de l'ancrage territorial. Dans un deuxième temps, nous dresserons les pratiques d'actions différenciées adoptées par la banque Libanaise, au sein du territoire libanais. Cet article souhaite saisir l'influence de l'ancrage territorial sur les pratiques de la banque libanaise. Il vise de rendre compte de la manière dont la banque Libanaise interagit avec la société et l'environnement du point de vue vécu territorial fondé par la proximité géographique.

1. Ancrage Territorial et Engagement Social dans un contexte dynamique contingent

1.1. L'Ancrage Territorial

Si le marché désigne le lieu où s'opère la rencontre entre l'offre et la demande et où on y échange des ressources; le territoire s'impose comme un construit social cohérent et collectif, non réduit à une

définition spatiale (Zimmerman, 2009), mais « fait de lieux liés » (Brunet, 1992). Délimité par l'espace, c'est une entité active où les fuseaux d'interaction entre les agents naissent de leur histoire commune, de leur vie quotidienne, et de leur mémoire collective (Piore et Sabel, 1984). Le territoire puise son potentiel de développement dans ses ressources locales : activités, acteurs, réseaux (Leloup et al, 2005). C'est un système dynamique complexe et une perception de l'espace (Lynch, 1960). C'est « *le territoire de quelqu'un* » (Roncayolo, 2003), composé de deux facettes, l'une matérielle et objective, l'autre humaine (Brunet, 1992) et subjective liée aux sentiments d'appartenance (Roncayolo, 2003). C'est un véritable mode d'organisation (François et al, 2006). Mais c'est aussi un support ouvert, une composante essentielle du changement (Igallina, 2008) qui se construit tant grâce aux relations durables de proximité géographique nourries par les échanges entre le « dedans » et le « dehors », qu'aux relations développées entre une pluralité d'acteurs. Il « reflète la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques, naturelles, économiques et sociales » (Guillemot, 2006), qui s'organisent pour cette fin, autour de projets communs et coordonnent leurs forces dans l'intérêt de la communauté.

C'est l'ancrage territorial, défini par l'ISO 26000 comme étant : « *le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ». Son périmètre s'inscrit autour de la gérance de la complexité du territoire et du traitement des activités : économique, environnemental et social.

1.2. Identifier le profil du territoire

Plusieurs composantes constituent le territoire. Sa construction s'appuie sur les ressources physiques, humaines, sur le savoir-faire et les compétences, les relations externes et sur trois autres éléments principaux : l'identité, la proximité géographique et la gouvernance.

1.2.1. L'identité territoriale : Appartenir à un territoire signifie posséder une identité et affirmer son appartenance à un contexte social, historique, culturel. L'analyse de l'extension spatiale et des limites des agents au sein d'un territoire donné, met en évidence leurs caractères spécifiques, construit leur identité commune et facilite leur coopération (Xhaufclair, 2009). Construire une identité commune signifie retenir « *un sentiment interne (...) d'unité, de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence* » (Muchielli, 1986, p8). En effet, trois éléments forment l'identité régionale : un élément cognitif informant sur la région et ses limites, un élément affectif donnant le sentiment d'une identité commune dans l'espace ainsi conçu, et un élément instrumental créant une mobilisation pour une action collective. (Keating, 1998). De là, on « *inscrit son identité spatialement* » (Fourny, 2009). On se la tisse historiquement en la rattachant aux « *univers symboliques des individus et des groupes qui la formulent et l'expriment* », si l'on veut reprendre la réflexion du géographe Gui Di Méo (2008, p. 29). Alimentés par les Institutions, des liens affectifs, fonctionnels et économiques, politiques et juridiques ou purement imaginaires sont créés avec les espaces géographiques où l'on vit. (Di Méo, 2008). Qualifiées de véhicules idéologiques très efficaces, ces Institutions assurent « *une forte capacité de diffusion et d'assimilation, ainsi qu'un incontestable prestige, voire une autorité qui tend à leur conférer une légitimité accrue* » (Di Méo, 2008)

1.2.2- La Proximité Géographique : Si « *la proximité est neutre dans son essence...C'est bien la manière dont s'en emparent les acteurs qui est importante* » (Torre, 2010, p. 413), la « *proximité organisée* » renvoie « *à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* ». (Rallet et Torre, 2004, p. 27). À cet égard, le territoire peut être considéré comme un réservoir de ressources, et la proximité comme l'attractivité territoriale à partir du concept de « *ressource spécifique* ». Cette approche s'aligne avec la théorie Penrosienne (1958), qui attribue à la ressource une dimension temporelle et géographique, dépassant les frontières organisationnelles de la firme pour se situer sur l'ensemble du territoire. La spécificité du duo ressource-territoire s'explique par sa capacité à élaborer un processus d'apprentissage collectif localisé (Zimmermann, 2005), en faveur d'une « *différentiation du territoire* » (Landel, 2009, p 6), d'une « *formation d'un avantage concurrentiel* » et d'une « *constitution de facteurs d'attractivité* » (Colletis, 1993). L'originalité de la proximité est telle qu'elle fait de l'acteur « *un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres* » (Torres, 2002). Pour illustrer ces ressources territoriales spécifiques, nous pouvons prendre l'exemple des locaux, et celui des ressources humaines, dont la contribution à la compétitivité de l'entreprise est contingente (Ferrary, 2010).

1.2.3- La Gouvernance : Partant de la définition de Charreaux, (1997), la gouvernance est « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants,*

autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ainsi définie, la gouvernance n'est pas un processus mécanique et ne se limite pas au champ de la distribution du pouvoir ou de la prise des décisions. L'espace interactif crée, tient en compte les confrontations, le jeu entre les différents acteurs et les régulations des différents intérêts qui s'expriment au sein de la firme, mais n'inclut pas pour autant les valeurs sociales sur lesquelles repose la gouvernance territoriale. Or gérer le territoire suppose la participation de tous ses agents, la compréhension des mécanismes et l'adoption d'un mode de gouvernance bâti sur des lois et des règlements propres, facilitant les relations entre les collaborateurs. Ce qui manque donc est la finalité publique que possède la gouvernance territoriale, qui fait de l'Etat un partenaire, « *valorisant ainsi l'action civique comme source de changement social* » (Simard, 2008). La gouvernance se doit, tant une action « *participative, transparente et responsable* » (PNUD, 1997), qu'une action « *pour obtenir un développement économique, social et institutionnel durable* ». Ce qui la rapproche du concept de développement durable (Banque mondiale, 1994, p. 14). Appréhender ce mode de gouvernance a une double dimension : interne, fonction de l'émission des règles formelles et informelles, consolidant les relations entre les acteurs et se limitant à l'entreprise ; externe, fonction de la densité des relations ou « *institutional thickness* » (Amin et Thrift, 1995, p104), consolidant les relations entre les acteurs et l'ensemble du territoire et capable de produire du développement.

1.3. La RSE dans un contexte dynamique contingent : les vecteurs de convergence et de divergence

La Banque Mondiale définit la RSE comme « *un ensemble de politiques et de pratiques liées aux relations avec les intervenants clés, les valeurs, la conformité aux exigences légales, et le respect des personnes, des communautés et de l'environnement* ». La Commission Européenne la considère comme « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes* ». Le modèle de responsabilité sociale de Carroll (1979) propose une pyramide à quatre niveaux : éthique, juridique, philanthropique et économique.

Dans un système dynamique, où le territoire est bâti, tant sur la proximité géographique de ses acteurs que sur les interactions qui les rassemblent, l'entreprise constitue donc un système d'action collective où des nécessités économiques (visant la croissance et la profitabilité) s'entremêlent avec d'autres sociaux, sociétaux et environnementaux. L'entreprise dynamique ne peut être isolée de l'environnement dans lequel elle se trouve. Elle fait écho à la théorie de la contingence en répondant tant à des besoins internes qu'à des nécessités d'adaptation à l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1973). Loin de la structure mécaniste complexe, mécanisée et centralisée qui exécute des tâches de routine, l'entreprise adopte le cas échéant, une structure organique adaptée à l'environnement dynamique et changeant. Elle se fait flexible et adaptable pour faire face aux évolutions et aux mutations de l'environnement socio-économique, faisant appel à un système d'autorité basé sur l'expertise et la compétence plutôt que sur la position hiérarchique (Burns, 1961).

Ainsi, si Taylor voulait déshumaniser l'usine au nom de l'OST, l'implication sociétale et environnementale des entreprises et le débat autour de la responsabilité sociale se font dans le monde d'aujourd'hui, de plus en plus vifs. Et si Milton Friedmann (1970), indiquait que rien n'empêchait le dirigeant-conscientieux- de faire du social avec son propre argent, des auteurs comme Bowen (1953), Carroll (1979), Wood (1991), Swanson (1995) et autres, humanisèrent l'entreprise au nom de ses implications sociétales, éthiques, écologiques et philanthropiques. Dans une logique de rééquilibrage en fonction des besoins de la société et du territoire, une dynamique propre à des pratiques innovantes accompagne actuellement les entreprises censées porter dans leurs flancs les germes d'une intégration responsable.

Ce qui ne nous prive pas tout autant de nous interroger parfois sur les vraies raisons d'adoption de la RSE, qui pourraient masquer des dérives de quête d'image et de réputation, et des dissonances entre idéologies et actes. Attarcet et Jaquot, (2005), se posèrent si « *Au-delà des finalités affichées, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises correspondent véritablement aux valeurs véhiculées par le concept de la RSE* ». Sur la base d'un échantillon d'entreprises européennes, leur étude a révélé qu'il y a une divergence entre les principes de la théorie de la RSE et sa pratique. Dans le même prolongement, l'étude de Hickerova (2014) sur trois banques Françaises différentes de part leur structure et leur taille, montre que la vision du développement durable reste encore très étroite dans le domaine bancaire. L'interaction entre les parties prenantes est donc nécessaire, pour admettre le développement durable comme une démarche collective et non comme un nouveau terrain marketing. Au Liban, les études en matière de RSE et d'ancrage territorial des Banques Libanaises se font très rares. Toutefois les résultats de l'étude de Menassa, (2010), sur la problématique de l'intégration de la RSE dans les banques libanaises, ont révélé que les banques Libanaises attribuent une grande

importance aux ressources humaines et aux produits adressés à leur clientèle, malgré les contrariétés de l'environnement. Ils impliquèrent de même que toutes les banques Libanaises, y compris les petites banques familiales, présentent une forte conscience sociale et éthique. Il serait donc évident que les banques investissent dans les domaines du social et de l'éthique, toutefois il reste beaucoup à faire dans le domaine de l'écologique. En effet, l'étude de Chammas (2011), avait pointé sur le bilan écologique négatif des banques. Elle affirme que les banques Libanaises n'intègrent aucune préoccupation écologique à leurs activités et que l'écart entre les actions réalisées et les actions possibles est très grand. Il invita donc le secteur bancaire libanais à se mobiliser, à avancer la réflexion sur le développement durable et à susciter des démarches ultérieures.

2. Méthodologie de Recherche

2.1. Aperçu général du secteur bancaire au Liban

Le secteur bancaire libanais comprend 54 banques commerciales privées, de petite, moyenne et grande taille, ainsi que 14 banques spécialisées de crédit à moyen et long terme, plus connues sous le nom de banques d'affaires. Les banques opérant au Liban sont aussi catégorisées en fonction de la nationalité de leurs actionnaires (libanaise, étrangère ou mixte). Ce qui révèle la diversité et la compétitivité de ce secteur et la concentration, faible à modérée, des activités. Ce secteur emploie près de 21 337 personnes, dans 943 agences réparties convenablement dans le pays. Les banques libanaises ont réussi à attirer un volume de dépôts relativement important. A fin juin 2011, les dépôts ont atteint les 113,1 milliards de dollars US, soit 277% du PIB (Faits et chiffres, 2011).

Au Liban, les banques et les autres institutions financières sont placées sous la juridiction de la Banque du Liban (BDL), qui est la banque centrale du pays et l'organisme de réglementation des banques. La Banque du Liban contrôle l'admission dans le secteur bancaire, définit le champ des activités de ce secteur et fixe la réglementation prudentielle et les codes de pratique des banques. La Commission de contrôle des banques est l'autorité de supervision. Elle est responsable de la supervision des activités bancaires et veille au respect des diverses règles et règlements financiers et bancaires. Les activités bancaires sont également soumises au Code du commerce (CC), (1942) et au Code de la monnaie et du crédit (CMC), (1963). Des unités d'audit interne et de contrôle doivent être mises en place par les banques, conformément aux principes de l'évaluation des systèmes de contrôle interne publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Les institutions bancaires doivent créer un comité d'audit dont le rôle est d'aider le conseil d'administration dans l'exécution de sa mission de supervision, d'examiner les règles de contrôle interne et de superviser les activités d'audit interne

2.2. La transparence des Rapports bancaires au Liban

Les rapports annuels des banques libanaises sont un sujet riche pour l'exploitation des principales directives de la RSE dans le secteur bancaire. Pour réitérer son engagement sur le plan National général, la BDL a insisté en 2011, sur l'importance de sa présence et de sa position en tant qu'une des principales instances économiques sur la scène Libanaise. L'un des principaux moyens utilisés pour cette fin, étant de fournir de façon régulière et intensive les publications de l'Association des Banques du Liban (ABL), (données, bulletins mensuels, études et autres), afin de les adopter comme une source sérieuse et importante d'informations concernant les différents aspects de l'activité économique au Liban en général et de l'activité bancaire en particulier⁵(ABL, 2011).

Financiers ou sociaux, les rapports des banques Libanaises jouissent d'une très grande transparence. Or depuis 2010, nous assistons à la publication d'un genre nouveau de rapports ayant trait à l'incorporation

⁵ A travers l'article 7 de la circulaire de base n 77, la Banque centrale impose à l'unité d'Audit interne des banques et des institutions financières, de revoir l'exactitude des entrées comptables et des rapports et états financiers, y compris ceux qui sont requis par la Banque du Liban et la Commission de Contrôle des Banques. L'article 8 les oblige de soumettre l'ensemble de leurs opérations et activités à un audit complet dans un délai déterminé. L'article 5 de la circulaire de base n 118 oblige le Comité d'audit dans les banques libanaises de contrôler l'exactitude des états financiers, de réviser les normes de communication adoptées par la banque, de maintenir l'efficacité et l'efficacité des règlements et des procédures de contrôle interne, et d'appliquer des mesures correctives proposées dans les rapports de l'Unité, des autorités de contrôle et des auditeurs externes. La bonne tenue des comptes et des rapports a ses raisons. En 1963, le Code Libanais de la monnaie et du crédit (notamment les articles 185 à 191) a consacré une partie non négligeable aux Commissaires Aux Comptes (C.A.C.) des banques et institutions financières.

Il a traité leur rôle dans le secteur financier, leur nomination, leur mandat, leurs responsabilités, les rapports requis des C.A.C. et les relations financières entre les C.A.C. et leurs banques. Mais en Août 1967, le décret No 7977 est venu tracer clairement les peines que peut encourir un C.A.C. s'il s'avère fautif dans l'exécution de ses fonctions. Ces peines pouvant être civiles, pénales et autres. (Awad, 2005). Nous en déduisons donc que le contrôle rigoureux et minutieux des comptes de la banque et la **certification de ses comptes comptables assurent la qualité, la fiabilité et la transparence des rapports.**

des banques Libanaises dans les activités en rapport avec le social, le sociétal et l'environnemental. Car bien que l'intégration de la RSE soit informelle, l'ABL incite les banques libanaises à l'intégrer dans leurs activités, à assister aux congrès qui s'y rapportent (ABL, 2011) et à suivre les lignes directrices de l'ISO 26000, à laquelle toutes les banques alpha s'y sont adhérees. En fait, L'ISO 26000 vise toute organisation, quelle que soit son activité, sa taille ou sa localisation. **Il est vrai que l'ISO 26000 ne se prête pas à la certification, mais elle** permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale. A travers la mise en place de cette norme internationale de référence en matière de Responsabilité Sociétale et l'implantation de ses principes et directives, les banques libanaises visent à ancrer la Responsabilité Sociétale dans leur gestion, leurs opérations et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes. En outre, les banques libanaises signent à tour de rôle, un protocole d'accord avec le PNUD. Elles s'engagent à appliquer un ensemble de valeurs, notamment dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

2.3. L'échantillon

2.3.1. Etude des rapports

Notre étude porte sur les 14 Banques Libanaises classées alpha qui jouent le rôle de baromètre du secteur (Rapport BlomInvest Bank, 2014). Les banques alpha possèdent à elles seules, des dépôts de plus de 2 milliards de dollars US. Elles constituent plus de 93 % du total des avoirs des banques commerciales du pays (Bankdata, 2014)⁶. Huit de ces banques figurent dans le top 1 000 des banques commerciales dans le monde (The Banker, 2014)⁷. Dans le tableau ci-dessous, les 14 banques alpha sont énumérées, avec leur classement.

Tableau 1 : Le classement des banques alpha au Liban par ROAA (années 2013-2014)

Rank	Nom de la Banque	H1 2013	H1 2014
1	Blom Bank	1.40%	1.34%
2	SGBL	1.04%	1.20%
3	IBL Bank	1.09%	1.13%
4	Bank of Beirut	1.18%	1.13%
5	Lebanon and gulf Bank	0.91%	1.01%
6	Bank Audi	1.16%	1.01%
7	Bank Med	1.06%	1.00%
8	Banque Libano Française	1.06%	0.95%
9	BBAC	1.06%	0.91%
10	Fransabank	0.91%	0.86%
11	Credit Bank	0.70%	0.82%
12	Byblos Bank	0.88%	0.75%
13	First National Bank	0.77%	0.74%
14	Credit Libanais	0.85%	0.64%

Source : Alpha Banks : Rapport Juin, 2014.

Notre premier travail d'analyse a consisté en une lecture approfondie des rapports, sélectionnés de 2010, date de création de l'ISO 26000:2010, jusqu'en 2014, date du dernier rapport RSE publié par les banques Libanaises. Pour cette étude, nous avons utilisé l'Excel 2007, qui nous a permis de construire des tableaux, de synthétiser, d'analyser, d'explorer et de présenter les données. Les tableaux ainsi construits ont fourni un aspect visuel des données et ont permis de faire des comparaisons et de détecter les tendances des banques. Ce qui nous a aidés à réaliser une analyse thématique approfondie, élaborée à partir des principaux engagements des banques alpha et de leurs meilleures pratiques décelées au sein des rapports et à construire une représentation de l'impact de l'ancrage territorial et de le diviser en six thèmes essentiels.

⁶ La Bankdata Financial Services est une société d'édition et de consultation établie au Liban depuis 1986. Son activité de base consiste à couvrir les rapports annuels et trimestriels et à analyser les états financiers de la banque Libanaise en soulignant leur performance grâce à une approche standardisée.

⁷ « The Banker » est une référence du service des services qui compile ses informations à partir d'une base de données étendue d'indicateurs clés, afin d'identifier les leaders mondiaux et de mettre en avant leurs réalisations.

2.3.2. Entretiens semi-directifs : un support au discours social des banques

Pour ne pas se fier uniquement aux rapports des banques, en matière de participation au social, nous avons essayé de chercher des preuves en sus des dossiers écrits. Pour mieux consolider la recherche et pour analyser les pratiques sociales en matière de RSE par les banques Libanaises, nous avons eu recours dans une deuxième étape aux déclarations orales et aux attestations de quatre représentantes d'Organisations Non Gouvernementales (ONG). Nous avons réalisé des entretiens auprès de ces ONG, que nous avons rencontrées durant l'une des tables rondes⁸, organisée lors d'une des conférences à Beyrouth. En choisissant le face-à-face, nous avons collecté des données riches, source de propositions intéressantes, que nous avons transmises en toute objectivité et intégrité.

Tableau 2 : Présentation des représentantes des ONG interviewées

Les Représentantes	Les ONG qu'elles représentent
Zeina Kassem ⁹	Présidente du « Roads for life », dont le but est de sauver les victimes de la route.
Dr. Rose Mary Boustany	Cofondatrice de « Open Minds ». Une ONG pour les enfants autistes et aux besoins spéciaux.
Maha Chaer	Membre du conseil d'administration de plusieurs ONG. A citer: Saint Jude, Open Minds, Tamana, Teach a child, Friends of MS, Friends of Lebanese American University.
Nadya Mekdashi	Fondatrice et directrice de « Skoun » Centre de désintoxication libanais.

2.3.3. Les thèmes

Notre étude des rapports et des entretiens a mené aux propositions suivantes: l'ancrage territorial renforce non seulement:

- [3.1] L'orientation des rapports ;
- [3.2] La proximité géographique ;
- [3.3] La fixation des objectifs stratégiques ;
- [3.4] La perception des enjeux de la gouvernance ;
- [3.5] L'intégration de la RSE ;

Mais renforce aussi :

- [3.6] La relation entre la Banque et l'Etat.

3. Les résultats de l'étude

L'étude des rapports RSE et les réponses aux questions adressées aux représentantes des différentes ONG, confirment dans l'ensemble la validité des propositions suivantes :

3.1. L'orientation des rapports est renforcée par l'ancrage territorial

En revoyant les différents rapports des banques, le cèdre, emblème du pays est présent. En effet, pour faire preuve d'enracinement dans le territoire Libanais, les banques libanaises adoptent divers stratégies. Elles affichent, comme la Blom bank, la Bank Audi ou la Bank Med, une photo du Cèdre dans leurs rapports. Elles s'arment d'une série de mesures de sensibilisation pour limiter les outrages au Cèdre. A travers leurs slogans : « Our Cedar is our identity », pour la Byblos Bank, le « Partening up for a green Lebanon » pour la Bank Med, le « Raid des Cèdres 2014 » pour le groupe SGBL, les banques montrent leur soutien et leur engagement auprès de l'Armée libanaise et du territoire libanais. La Bank Med, la BLF, la Byblos, la Bank Audi, et la Bank of Beirut, la Blom, créent des campagnes de reboisement et plantent des milliers de cèdres. En outre, Fransabank protège le patrimoine libanais en finançant intégralement la rénovation et l'ouverture du Koubra Museum à Ehden. (Saleh, 2014).

⁸ Les représentantes de ces différentes ONG étaient les invitées de l'une des tables rondes du « WOFL » ou « Women on the front lines » 2015, (Femmes sur les lignes de front) », organisée par la Fondation May Chidiac, le 4 Mars 2015.

⁹ Zeina Kassem, est la fille d'Adnan Kassar, le PDG de la Fransabank. Son fils Talal de 17 ans a été fauché par un chauffard. Raison pour laquelle, elle a créé l'association « Roads for Life ».

3.2. La proximité géographique est renforcée par l'ancrage territorial

Caractérisée par de fortes spécificités grâce à des valeurs profondément ancrées, le lien de la banque avec le territoire libanais s'exprime à travers l'ouverture dont elle fait preuve :

- Les banques commerciales libanaises sont géographiquement réparties dans toutes les régions du pays, à raison de 53% à Beyrouth et banlieues, 19% au Mont-Liban, 11% au Liban-sud, 10% au Liban Nord et 7% dans la région de la Békaa.

- Le nombre de branches ou agences des 69 banques a atteint 968 agences à fin 2011, dont 948 agences pour les banques commerciales et 20 agences pour les banques d'affaires avec une répartition sur les régions libanaises allant de pair avec la distribution géographique de l'activité économique. Ces chiffres montrent que le Liban jouit d'un taux de bancarisation toujours élevé par rapport à celui des pays arabes et des pays émergents, et d'un taux proche de celui des pays développés, avec une agence bancaire pour chaque cinq mille individus (ABL,2011). La proximité géographique renforce la proximité relationnelle et facilite la relation symétrique banque-clientèle.

- Les banques ont élargi la propagation du service de distributeurs automatiques (ATM) de telle sorte que le nombre des machines mises au service des clients a atteint 1326 machines à fin 2011, et le nombre de terminaux de paiement électronique (POS) 21471. Le nombre moyen de distributeurs automatiques de billets au Liban a atteint selon les estimations environ 316 distributeurs pour chaque un million de personnes en 2011. La concurrence entre les banques les a poussées à développer leurs réseaux (Nahas, 2009). Banques et territoire évoluent ensemble.

Un fort sentiment d'appartenance et d'adhésion lie la banque à sa clientèle à travers le développement des techniques de communication et de CRM intégrés. Elles varient leurs politiques de distribution, pour assurer une forte interactivité avec sa clientèle sur tout le territoire libanais, et ce à travers deux types de relations : la relation physique et la relation automatisée. L'innovation des canaux de distribution ne se limite plus aux distributeurs de billets automatiques mais les banques bâtissent leur identité propre et différenciatrice, à travers la banque en ligne, le « mobile banking », le « tap and pay », et les SMS mais surtout à travers le lancement des interfaces bancaires interactives comme le novo de la Bank Audi et le (e-branch) qui offrent aux clients, à toute heure, l'accès facile aux différents services bancaires et l'assistance de conseillers grâce à un système de visioconférence. L'évolution du Marketing bancaire traditionnel vers un marketing relationnel/sociétal et un e-marketing permet ainsi de concevoir des offres bancaires de masse personnalisées afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque client. Cette grande diversification des canaux de distribution est due essentiellement à l'impact des nouvelles technologies. *«Nous choisissons des initiatives que nos employés et nos clients trouveront intéressantes afin de travailler tous ensemble pour créer un meilleur avenir pour le Liban»*, selon **Tarek Bilal, directeur du Département marketing de la BBAC (Saleh, 2013)**

3.3. La Fixation des objectifs stratégiques de la Banque est renforcée par l'ancrage territorial

La RSE est devenu un sujet qui touche aux objectifs stratégiques de la banque. Plusieurs facteurs y sont concernés. La gouvernance, la stratégie, le marketing produit, la politique sociale, sociétale et environnementale et autre, sont intégrés dans les prises de décisions et les stratégies, pour créer de la richesse et améliorer les performances. A savoir que la RSE constitue pour les banques un important levier pour optimiser leur réputation et consolider leurs positions. Ainsi, les banques libanaises s'appliquent de plus en plus :

- A publier non seulement des rapports financiers mais aussi des rapports RSE se rapportant aux objectifs et réalisations en matière de RSE.

- A mettre en place une bonne gouvernance d'entreprise.

- A garantir une meilleure gestion des risques déterminée et approuvée par les conseils d'administration. Elle fait l'objet d'un suivi journalier des comités et des départements concernés. Les banques libanaises se basent sur les pratiques, et les normes de gestion et de contrôle sur lesquelles repose l'industrie bancaire mondiale, dictées par les institutions internationales, mais adaptées à la structure et à la spécificité libanaise avec une certaine marge de souplesse dans l'application et les délais de mise en œuvre. (ABL, 2011).Hormis, les risques de change, de crédit, de solvabilité et de liquidité, il convient de noter les efforts supplémentaires accomplis récemment par le gouvernement, la Banque centrale et les banques elles-mêmes dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et la conformité du Liban aux normes internationales. Ces efforts ont aidé les banques à éviter le risque de réputation (ABL, 2011)

- A adopter la déontologie et l'éthique dans les opérations et les affaires bancaires.

-A développer l'économie et promouvoir une gamme de produits et services bancaires correspondant aux attentes de la clientèle sur l'ensemble du territoire pour affirmer leur ancrage social et sociétal dans le pays en partenariat avec leurs parties prenantes : employés, clients, ONG, institutions publiques et autres.

En somme, les banques adoptent une stratégie de RSE qui implique toutes les parties prenantes.

3.4. La perception des enjeux de la Gouvernance est renforcée par l'ancrage territorial

Si les valeurs adoptées d'une banque à l'autre varient selon le choix entre des qualificatifs comme la transparence, l'intégrité, la prudence, la performance ou le professionnalisme, elles s'unifient autour des lignes de gouvernance bien précises. Un grand nombre de banques au Liban ont déjà achevé leur plan d'amélioration en matière de gouvernance d'entreprise. Ne reste qu'un petit nombre d'entre elles qui sont encore en train de le terminer (Faits et chiffres, 2011). Les directives sur la gouvernance d'entreprise publiées par l'ABL comprennent des chapitres portant sur différents thèmes, parmi lesquels figurent celui relatif aux risques de réputation. L'importance de ce chapitre et de la circulaire 126 émise par la BDL en particulier, vient du fait qu'ils obligent les banques à appliquer des règlements relatifs au contrôle des opérations financières et bancaires pour la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, dans le but d'éviter non seulement les risques de réputation auxquels les banques pourraient être exposées, mais de préserver - surtout - l'intérêt national suprême.

Reste à signaler que la gouvernance des banques libanaises est spéciale. Nous nous basons dans ce contexte sur les propos de M. Samir Hamoud, l'ancien sous-directeur de la banque de la Méditerranée qui soutient que les banques libanaises sont plutôt familiales. Il souligne que la division du pouvoir au sein des banques libanaises représente un très grand défi (Al Nahar, 2010). La gouvernance des banques est surtout entre les mains des propriétaires et de leur descendance. *« Il existe sûrement un conseil d'administration qui supervise et contrôle, ce qui garantit la gérance et le contrôle des affaires. Mais les décisions sont surtout entre les mains de « la famille »¹⁰...Une banque au sens libanais est, avant tout, une banque familiale. ... Il y a le sens de l'héritage...* Dans ce prolongement, des études récentes se sont nettement intéressées à cette question de gouvernance des banques libanaises. Car, si la loi libanaise avait attaché une grande importance à la constitution du Conseil d'Administration dans les banques (art 157 CC), elle ne prêta aucune attention spécifique à la nomination ou à l'élection des membres du conseil. La thèse de Chidiac El Hajj (2013) pointa sur cet environnement qui entraîne une plus grande liberté d'action et une plus grande autonomie aux propriétaires et dirigeants des banques, (Chahine et Safieddine, 2011) ; leur permettant de garder le contrôle de la banque entre leurs mains et les mains de leurs successeurs. Pour Chalhoub (2011), le cercle familial est capable d'étouffer le développement de l'entreprise.

3.5. L'intégration de la RSE est renforcée par l'ancrage territorial

Ecrits, publiés, en ligne, les rapports sur la RSE décrivent le mode d'engagement et d'intégration sociale, économique, communautaire et environnementale de la majorité des banques alpha.

3.5.1. Du développement humain :

Les banques libanaises se préoccupent du développement des ressources humaines. Elles forment et incitent leurs employés à participer à des séminaires et des ateliers de formations spécialisés délivrés à l'étranger ou dans le pays, dans et hors des locaux de la banque et à participer à des cours enseignés au Centre d'Études Bancaires pour l'enseignement supérieur dans le domaine des banques et des marchés financiers (Faits et chiffres, 2011). Les banques libanaises attirent du personnel très qualifié, compétent et expérimenté. Leurs employés sont jeunes (59% d'entre eux ont moins de 40 ans) et bien éduqués (88% d'entre eux ont suivi une formation formelle ou possèdent un diplôme universitaire) (Faits et chiffres, 2011). Le secteur bancaire accuse une hausse de l'embauche pendant que d'autres secteurs

¹⁰ Notice sur Les banques familiales au Liban : Nous donnerons en guise d'exemple le cas de la banque Saradar, le 24 août 1992. A la suite du décès de M. Joe Saradar, son fils, M. Mario Saradar, est nommé président-directeur général le 23 septembre 1992, à l'âge de 25 ans. Le cas de la Byblos Bank, le père, Dr François Bassil est le PDG de la Byblos Bank, son fils M. Semaan Bassil est le directeur général. Le cas de Fransabank : Nadim Kassar, président du Conseil d'administration de Fransabank Invest Bank et Fransa El-Djazaïr, n'est autre que le fils du président du groupe Fransabank et ancien ministre d'Etat libanais, Adnan Kassar. M. Adel Kassar est le PDG de Fransabank group. Cas de la Blom Bank : s.a.l. chairman & GM : M. Saad Azhari-Blom Development Bank s.a.l. Chairman & GM : M. Amro Azhari. Bankmed appartient à la famille Hariri, chairman & GM : M. Mohammad Hariri. Mediterranean Investment Bank SAL : M. Mohammad Hariri. Quant à l'Audi Bank, c'est toute la famille qui se trouve dans les affaires : fils et neveux.

présentent une régression de l'emploi. Il emploie près de 1,2% de la population active. Ceci est lié à plusieurs facteurs, notamment l'accroissement du volume de l'activité bancaire, la diversification et la spécialisation des services et activités bancaires ainsi que la hausse du nombre des agences bancaires opérantes (ABL, 2011).

La stratégie bancaire mobilise et développe les talents de manière responsable. Les banques alpha tentent de montrer à la société libanaise qu'elles valorisent la richesse du capital humain. Elles sont attentives aux conditions de travail de leurs collaborateurs, développent les compétences et renforcent l'engagement créateur de valeur. En créant des emplois dans un contexte économique difficile, les banques instaurent une relation durable avec les jeunes talents et renforcent leur ancrage territorial. Cependant, si les banques promeuvent les diversités, il y a toujours des disparités. Nous avançons à titre d'exemple, qu'il n'y a pas d'actions entreprises en termes de participation pour les personnes en situation d'handicap, pour améliorer leur accessibilité aux services ou pour promouvoir leur intégration dans les banques.

Au niveau du statut familial : la part des mariés a représenté 59,9% de l'ensemble de la population bancaire à la fin de 2011 avec 57,8% de sexe masculin et 42,2% de sexe féminin. Il est à rappeler dans ce contexte qu'en vertu de la loi n°483 datée le 12 décembre 2002 ratifiant l'amendement de certaines dispositions de l'Article 14 de la loi sur la Sécurité Sociale, la femme qui travaille au Liban, bénéficie désormais des prestations de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale pour ses enfants si son mari n'est pas affilié à cette Caisse (ABL, 2011).

Au niveau de la répartition par sexe : la part des employées de sexe féminin de la population bancaire constitue 45,4% du nombre total des employés à fin 2011, contre 54,6% pour celle des employés de sexe masculin. La part des employées dans le secteur bancaire libanais dépasse largement le taux d'emploi féminin au Liban estimé à 25% (ABL, 2011). Les banques montrent que quelques banques comme la BLC s'engagent envers la femme à travers la formation d'une unité spéciale dédiée à son service. Toutefois, les disparités entre les sexes ne sont pas supprimées. Si nous prenons à titre d'exemple la distribution hiérarchique dans la Bank Audi, toujours classée dans l'une des deux premières positions parmi les banques libanaises, dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3. La répartition par sexe des emplois à la Bank Audi

Bank Audi Group – Liban	% des employés	% des cadres intermédiaires	% des Top Managers
Femmes	40.06	7.86	0.12
Hommes	40.26	10.84	0.86

Source : Rapport Bank Audi ,2014

Nous constaterons qu'il existe une égalité entre les deux sexes, sur le niveau des employés. La disparité se trouve au niveau des managers intermédiaires avec une différence de 38% et au niveau des tops managers avec une différence de 61.7%

3.5.2. Du développement économique

Des interventions ciblées de la part des banques permettent de stimuler l'esprit d'entreprise et la création d'emplois, à travers des programmes spéciaux pour les PME qui constituent un acteur-clé dans l'économie Nationale. Dans ce contexte, le soutien aux prêts Kafalat¹¹ booste les PME, les start-ups innovantes et les initiatives éco-efficaces dans tous les secteurs- agricole, industriel, de tourisme et autre- sur tout le territoire libanais, à l'aide de l'octroi d'une ligne de crédit à très faible taux d'intérêt. C'est la guerre des slogans avec « Grow my business », ou « Nous sommes là pour vous », « Grow with us » et autres. On assiste même à l'ouverture de départements spéciaux PME, comme le cas unique de la SGBL. On récompense les meilleurs projets entrepreneuriaux, en soutenant Bader (Bank Audi, 2013).

¹¹ Kafalat est une société anonyme libanaise au capital de 20 milliards de livres (13 millions €), les actionnaires sont pour 75 % l'Institut national de garantie des dépôts et pour le reste une cinquantaine de banques libanaises. Le Dr Khater Abi Habib président anglophone et directeur général précise qu'elle a été fondée « to create new productive capacity ». Kafalat n'intervient pas en direct, mais à la demande des banques pour offrir une garantie à hauteur de 70 à 75 % du crédit pour un maximum de sept ans. La valeur moyenne des prêts garantis est passée de 89 millions de livres en 2001 (environ 60 000 €) à 103,4 millions de livres (environ 70 000 €) en 2002, avec un plafond de 300 millions de livres (200 000 €). Ils sont réservés aux entreprises libanaises de moins de 40 salariés (Apothélos, 2004).

On développe de même les capacités rurales de l'association d'aide au développement rural (ADR) ou de la micro finance d'Emkan¹² (Bank Med, 2012).

Les banques incarnent leur rôle de structuration et de financement à long terme de l'économie. Elles déploient une offre bancaire de produits et services responsable auprès de leur clientèle. En effet, « *la BDL encourage les banques à accorder des crédits qui sont d'utilité économique et sociale, et qui renforcent le rôle de la livre libanaise en tant que monnaie de crédit sur le marché, sans comporter de risques sur la stabilité monétaire ou sur l'activité bancaire. Ce mécanisme de prêt bonifié au logement a permis en outre à un grand nombre de libanais d'acquiescer un logement à plus de soixante-quinze mille bénéficiaires* » (ABL, 2011). Conscientes que les microcrédits et les crédits aux PME peuvent redynamiser l'économie et créer, par un effet domino, des centaines et des milliers d'emplois, les banques tentent de favoriser l'aide aux micro-entrepreneurs en confortant leurs engagements en micro finance et de mettre en place un programme d'action pour aider les PME innovantes qui ont du mal à accéder à des financements et à se développer. Cependant il faudrait signaler qu'une grande part de ces responsabilités est supportée par la seule institution Kafalat¹³.

3.5.3. Du développement environnemental

Des initiatives comme « Go Green » ou « La Happy planet » de la Bank Med voient le jour. L'intérêt porte sur le recyclage du papier et l'utilisation de papier recyclé, sur la construction de locaux avec des matériaux sélectionnés, l'investissement dans des énergies renouvelables, et l'appui aux ONG écologiques. Les initiatives connaissent du succès grâce à des partenariats établis avec des ONG libanaises et internationales, avec les étudiants, les écoles, les médias mais aussi à travers les employés des banques et de leur clientèle. La Bank Med prévoit créer des éco-villages au Liban, avec l'objectif de réaliser des économies d'énergie et de réduire la consommation d'eau. Une autre, comme la Bank Audi, investissent dans la recherche scientifique dans le but d'élaborer des politiques liées à la protection de l'environnement.

En outre, La BDL a apporté en 2009 des exemptions importantes au niveau de la réserve obligatoire pour les crédits accordés pour le financement des projets favorables à l'environnement (circulaire intermédiaire n°197) et a accordé ensuite, en accord avec le ministère de l'Energie, de nouvelles exemptions aux crédits octroyés pour le financement des projets écologiques dans le secteur de l'énergie renouvelable et l'installation de panneaux solaires (circulaire intermédiaire n°236 datée du 25/11/2010), (Abi Saleh, 2012). Les banques développent des gammes de produits et services couvrant à la fois les aspects environnementaux et sociaux, donc des produits à composante RSE. L'adoption d'une politique environnementale de part les banques Libanaises suit des principes d'action généraux, tel : La réduction de l'impact de leurs activités sur l'environnement et l'utilisation rationnelle et optimisée des ressources naturelles et énergétiques. Toutefois, et bien que les banques libanaises aient soutenu les universités dans la conduite de la recherche scientifique relative à l'environnement et à la pollution atmosphérique, la politique générale et les réalisations en matière environnementale sont toujours timides.

3.5.4. Du développement de la communauté.

Sur le plan de la santé : Des fonds spéciaux sont consacrés pour apporter soin aux malades comme ceux de la CCCL, du HeartBeat, de la Sesobel, du SOS et autres. Des actes de bénévolat ont lieu avec le volontarisme des employés et leur initiative dans des programmes comme : « Etre un Héros pour un jour ». Pour la BBAC, c'est la promotion de cartes de crédit pour le Children's Cancer Center of Lebanon (CCCL), en versant 1% de la valeur des achats de chacun des clients de la banque au CCCL.

Sur le plan de l'éducation : Des programmes universitaires de la Bank Audi, de la « Blomshabeb » de la Blombank, ou du « U for Youth » de la BOB, et autres offrent des bourses aux étudiants.

Sur le plan de culture et des sports : En tant que banque citoyenne et engagée auprès de la société, allant au-delà de son rôle de banquier, la banque libanaise contribue à des initiatives solidaires. A travers la sponsorship de "Ghadi", à titre d'exemple, la SGBL a diffusé un message d'espoir et de tolérance, confirmant son soutien aux personnes souffrant d'un handicap mental, afin de prouver que ces dernières ont des droits et un rôle important à jouer au sein de la société (SGBL, 2013). Même mission pour la Fransabank, dont la vocation est de promouvoir la création de la jeunesse libanaise, sa démarche personnalisée et sa créativité à travers la peinture, la sculpture, la photo, et autres (Fransabank, 2013)

¹² Emkan est une ONG libanaise engagée à stimuler l'essor économique et les possibilités d'emploi au Liban, améliorant ainsi le niveau de vie des individus à faible revenu économiquement actifs.

¹³ D'après le rapport de la Banque Mondiale (2010), la valeur moyenne de la garantie requise (en% du prêt) par les banques libanaises est de 184%.

Sur le plan de la cause des martyrs de l'armée libanaise : Nous prenons l'exemple de la Fransabank qui, en 2013, a choisi d'impliquer davantage ses employés dans sa stratégie de RSE. Elle leur propose de se mobiliser pour les enfants des martyrs de l'Armée libanaise. Le résultat a dépassé toutes les espérances : on offre un livre, mais aussi de l'argent via une carte-cadeau.

Sur le plan de l'éducation et de la sensibilisation des citoyens à la conduite sûre et responsable: Kunhadi et Roads for life pour la Fransabank, le « KunHadi » de la BBAC qui a établi un partenariat bien structuré avec «Live Lebanon», une initiative du PNUD mettant l'accent sur des sujets-clés comme le développement, la santé, la jeunesse, l'environnement et l'emploi, dans toutes les régions du Liban», et promotion de cartes de crédit Kunhadi par la BBAC.

Sur le plan des ONG : L'intervention des responsables des ONG sur ce sujet au cours de la table ronde et durant les entretiens qui suivirent, mettent la lumière sur des points intéressants. Mme Chaer insiste sur le fait que « *Dans la tradition, c'est le secteur public qui aide le secteur privé, mais au Liban, ce sont les ONG qui jouent un rôle fondamental dans les programmes d'aide à la société. Au-delà des fonds privés considérables, et soutenues par les banques, les ONG diffusent les informations, fournissent des conseils, facilitent l'assistance médicale pour les hôpitaux et les centres de recherche comme la CCCL* ». En tant que mère d'un jeune garçon de 17 ans, fauché par une voiture alors qu'il traversait la route, Mme Kassem, fille d'Adnan Kassar PDG de la Fransabank et la fondatrice de Roads for Life, évoque sans nommer la Fransabank que ce sont « *les ONG secondées par les banques qui sont en train de prêter secours à la société libanaise* ». Les voix des interviewées sont unanimes affirmant que « *C'est la société civile libanaise, avec le financement et le soutien des banques, qui fournit des services que l'Etat n'a jusque là pu fournir. Secondée par les banques, elle s'est largement impliquée dans des secteurs aussi variés que la santé, l'éducation, et l'environnement* ».

3.6. La relation entre la Banque et l'Etat est renforcée par l'ancrage Territorial

Pour les fins de cet article, nous nous contenterons de pointer sur la Dette publique pour montrer l'engagement des banques libanaises vis-à-vis de l'Etat Libanais.

Juin 2014, la dette publique a atteint 66 milliards de dollars US, avec un ratio actif des banques/ dette publique de 259.7% (Bank Audi, 2014). Cette Dette est principalement portée par les banques (52,7 %), la Banque du Liban (29,9 %), le restant (17,4 %) est porté par le secteur non bancaire (Bankdata, 2014). Les notations des banques libanaises sont influencées par le risque souverain durant la période 2014-2015 qui contribuent significativement au financement de la dette (L'Orient le jour, 2015). Le bilan est lourd. Mais pour Georges Corm, (2005), cette « *dette (en devises comme en livres) se trouve massivement concentrée aux mains des sept plus grandes libanaises (en sus de la banque centrale) ; ces dernières n'ont aucun intérêt à ne pas renouveler régulièrement les échéances de bons du trésor ou à refuser de financer les nouveaux déficits publics (essentiellement dus à la charge du service de la dette), car leurs profits sont très largement dépendants du rendement qu'ils obtiennent de leur portefeuille de titres de la dette libanaise* ». Or les rapports de la BDL et de l'ABL et des banques Libanaises insistent sur la détermination, la volonté et la capacité du secteur bancaire à vouloir aider l'Etat (Bank Audi, 2014), car la BDL a pris la décision d'accompagner l'Etat pour faire face à toute crise éventuelle.

4. Ancrage territorial et gouvernance territoriale particuliers.

4.1. Reconnaître l'ancrage territorial dans les banques socialement responsables : Les vecteurs de convergence et de divergence.

4.1.1. Les vecteurs de convergence

L'analyse des contenus des rapports fait apparaître des convergences avec les grandes lignes de la théorie de la RSE et met en lumière les observations suivantes :

- 1- Soutenues par la BDL, les banques libanaises en général et les banques alpha en particulier considèrent dans l'ensemble, que l'un de leurs objectifs principaux est de préserver la souveraineté du pays et du territoire, dans un environnement en pleine mutation.
- 2- Le secteur bancaire libanais est réputé pour sa résilience malgré les différentes crises. Liquides et diversifiées, les banques libanaises ont relativement bien résisté à la crise financière internationale mais surtout aux chocs politiques et géopolitiques, dans un pays tourmenté. Rodée aux secousses, le secteur bancaire a toujours un plan de continuité pour parer à toute

éventualité. Avec un niveau de réserves élevé, une intervention pour soutenir la livre libanaise, l'adoption du secret bancaire, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, l'encouragement aux crédits, les banques ont largement contribué à maintenir la confiance tant dans le système bancaire que dans le territoire.

- 3- A l'heure où quelques-uns qualifient les banques libanaises de requins financiers avides de profit, d'autres voient dans les engagements des banques libanaises un visage humanitaire (Saleh, 2013). En effet, les rapports et les verbatim ont montré que les banques libanaises jouent un rôle de catalyseur et s'engagent dans des actions citoyennes. Elles contribuent à de nombreuses initiatives dans les domaines de la solidarité, de la santé, de la culture, de l'art ou des sports. En soutenant les projets culturels ou pédagogiques, les banques s'engagent. Elles favorisent un rapprochement avec les jeunes et contribuent à l'éveil de valeurs civiques essentielles.
- 4- En implémentant la RSE, la banque libanaise s'adapte à l'environnement dynamique et changeant. Ses interactions avec les différents acteurs de la scène libanaise proviennent de son ancrage territorial. Un « fit » qui montre la cohérence de la banque avec son environnement (Galbraith, 1977). Ce nouveau positionnement constitue à la fois un défi et un facteur d'entraînement pour toutes les autres banques libanaises, les poussant à modifier leur comportement, à s'inscrire dans de nouvelles démarches stratégiques et à vouloir s'intégrer à performance égale, dans le social, le sociétal et l'environnemental. Car « *L'unité qui s'appuie sur le territoire pour créer des ressources nouvelles, connaissances, compétences, produits ou marchés, tend à modifier par voie de conséquence son mode d'insertion au sein de son groupe d'appartenance, voire même - et surtout s'il s'agit d'une entreprise indépendante - au sein de l'industrie* » (Zimmerman, 2005).
- 5- « *La pratique de la RSE est une façon de s'adapter aux attentes de ses parties prenantes : c'est une réponse à l'évolution de la demande sociale* » (Widloecher et al, 2012). C'est pourquoi, la banque libanaise tente de répondre aux désirs et aux attentes de la société. En effet, la société désire voir « *l'entreprise « bancaire » agir en tant que citoyen actif et responsable* », ce qui converge avec les arguments de Lewis (1999). Elle s'attend aussi à ce que la banque se comporte de façon éthique, et à ce qu'elle « *établissee des normes de conduite élevées dans ses relations avec ses employés, son environnement et les communautés dans lesquels elle opère* », comme l'a, à juste titre, écrit Schilling, (2012).
- 6- Consciente de son pouvoir économique et du recul du pouvoir des puissances publiques, la banque Libanaise définit de nouvelles règles de jeu. Elle change et s'adapte. En répondant à l'évolution de la demande sociale, la banque Libanaise apprend à assumer de nouvelles responsabilités, valorise les potentiels et change non seulement de comportement mais aussi de culture. En dessinant une nouvelle feuille de route, elle sensibilise banquiers, managers et employés. En s'appuyant davantage sur la communication interne, elle pousse les collaborateurs à revisiter leur adhésion réelle, leur implication et leurs modes de décisions. Le concept de la RSE pousse la banque à trouver un équilibre entre ses intérêts et ceux de ses parties prenantes.

4.1.2. Les vecteurs de divergence

Les rapports révèlent que les banques libanaises sont de plus en plus sensibles aux enjeux de la RSE. En implantant les différentes orientations et objectifs stratégiques de la RSE, elles protègent non seulement leur souveraineté, mais primordialement, la souveraineté du territoire. Toutefois, l'engagement n'est pas total et les pratiques en matière de RSE sont divergentes de celles prônées par la théorie. Nous avançons à cet égard le cas de la Bank Audi, qui est la seule à avoir formé en 2010, une unité responsable de la RSE, puis un comité RSE en 2011. Elle établit en 2012 une stratégie RSE, visant à aider à l'extension des valeurs de transparence, de capital humain, d'héritage, de qualité, d'innovation mais surtout de rôle civique (Bank Audi, 2013), alors que les autres banques sont toujours à la traîne de leur homologue.

En outre, les rapports parfois exagérés en termes de RSE poussent à voir le concept comme un outil au service du polissage de l'image et de la réputation de la banque ou un outil de mode, plutôt qu'un outil

intégré dans les questions management de l'entreprise. Le tableau 1 met la lumière sur les points de convergence et de divergence entre la théorie et la pratique de la RSE.

Tableau 1. Les entreprises bancaires socialement responsables

Engagement	Les objectifs réalisés	Les points faibles
Souveraineté	Garder et préserver la souveraineté du Territoire	
Gouvernance	Mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise avec garantie d'une meilleure gestion des risques, et d'une plus grande éthique des affaires.	Quelques banques ont toujours du retard.
Fixation des objectifs stratégiques en matière de RSE	Concevoir les objectifs et les projets RSE et les mettre en œuvre.	Démarche toujours à la phase embryonnaire pour quelques banques alpha.
Développement Sociétal	-Adopter des programmes de formation, de motivation et d'intégration des employés. -Atteindre l'équité entre les sexes. -Actions entreprises en termes de participation pour les personnes en situation d' handicap, pour améliorer leur accessibilité aux services ou pour promouvoir leur intégration dans les banques.	-Inégalité entre les sexes, observée au niveau des managers intermédiaires et supérieurs -Absence d'actions pour handicap.
Développement Economique	Financement partiel de projets d'investissement des micros et des PME sur le territoire libanais.	C'est surtout Kafalat qui offre les subventions.
Développement Environnemental	Réduction de l'impact de leurs activités sur l'environnement	Réalisations très timides.
Développement Social	Présenter de l'aide et du financement à la communauté et aux ONG Renforcement du rôle des banques au cœur de la société civile	Disparités. Quelques banques sont plus actives que d'autres dans ce domaine.
Gouvernance Territoriale	Participative, transparente et responsable, malgré l'inertie de l'Etat. Une Gouvernance spécifique, à la Libanaise.	Distincte de la Gouvernance des pays développés.

Les résultats de l'étude montrent que les actions déployées par les banques Libanaises sont toujours isolées et hétérogènes et que les vecteurs de divergence sont toujours très nombreux.

4.2. Une gouvernance territoriale particulière

La question de gouvernance des banques libanaises incite à la réflexion. Ce type spécifique de gouvernance n'est pas conforme aux types de gouvernance connus dans les pays développés, où la diversité du conseil d'administration est déterminante (Charreaux, 2002a), et où la séparation entre les actionnaires et les dirigeants est totale (Charreaux, 2002b). Puisque certains aspects disciplinaires côtoient de près des relations quelque personnelles et familiales, comme les cas déjà cités. Mais d'un autre point de vue, il s'est avéré que cette appartenance familiale reflète un cachet particulier au métier bancaire, (Allouche et Amman, 2002), joignant le mode de gouvernement de l'entreprise au mode de gouvernance. Guidée par la volonté d'appartenance, cette fusion spécifique sociocognitive (Cicourel, 1974), renforce l'intégration territoriale volontaire et met l'accent sur la dynamique des interactions sociales. Elle donne naissance à une *particularité ontologique, née de l'enchevêtrement des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales, émergeant une gouvernance singulière au sein de ces entreprises* (Allouche et Amman, 2002). Cet amalgame renforce les relations et les valeurs *qui ressortent plus de l'émotion que de la rationalité* (Gomez-Mejia, 2001), et renforce de même le rôle du

paternalisme social, la fidélisation des salariés et la transposition de la vie familiale caractérisée par l'affection réciproque, mais aussi par l'autorité et le respect. En voulant protéger tant les éléments tangibles comme les fonds propres, que les éléments intangibles comme la dynastie, le nom de famille et la réputation ; Le banquier protège son identité individuelle, son identité collective et son enracinement territorial, des risques qu'ils peuvent encourir. En préservant son attachement au territoire, et en s'engageant dans les actions humanitaires, les Institutions bancaires font preuve de création de liens affectifs, fonctionnels et économiques, politiques et juridiques avec l'espace géographique auquel elles appartiennent, assurant ainsi *une forte capacité de diffusion et d'assimilation*. Ce qui coïncide avec les réflexions de Di Méo, mais le chemin est toujours long.

En outre, l'étude attire l'attention sur un facteur à ne pas négliger : le facteur psychologique, voire affectif. En effet, nos observations ont démontré que le facteur affectif, fruit d'un enracinement historique de l'ancrage territorial, affecte la relation de la Banque avec son environnement. La guerre civile, les crises, les conflits politiques mais aussi les décès et les morts des proches, n'ont fait qu'amorcer la relation banque-environnement, en faveur de la création d'une dimension subjective et émotionnelle, au sein d'une relation supposée être totalement objective et rationnelle, guidée par le profit. La Fransabank, à titre d'exemple s'est vu totalement intégré, dans une ONG comme la « Roads for life », suite au décès du petit fils. Les verbatim des représentatives des ONG en sont témoin. La Bank Med ouvre de nouvelles portes sociales et environnementales, après l'assassinat de son Leader, le premier ministre Rafic Hariri, dans un essai de métamorphoser le drame libanais dans un pays brulé, en « Happy planet ». Des situations décisives et particulières demandent de la Banque Libanaise de jouer aujourd'hui, un rôle Paternaliste pour remplacer, encore une fois, un Etat paralysé. Ne respectant plus la théorie de « *la juste distance* » entre soignant et soigné, la Banque Libanaise s'humanise (Saleh, 2013), se déclare responsable et instaure de nouvelles règles de conduite. Elle tisse des relations singulières de gouvernance territoriale. Elle agit avec l'objectif d'adapter l'entreprise bancaire aux changements dynamiques de l'environnement, dans une pratique qui vise d'intégrer, quoique timidement, à la volonté de tirer de gros profits, la volonté de créer un environnement plus équitable et plus juste.

L'inventaire des rapports montre que la dynamique de l'interaction sociale et environnementale des banques combine à la fois nécessité et contingence, donnant naissance à une sorte de gouvernance Territoriale particulière. D'habitude, le processus de gouvernance territoriale implique une alchimie entre les différentes parties prenantes du territoire, y compris l'Etat, censé procurer la sécurité et générer une aversion au changement... Dans le cas libanais, l'Etat n'est qu'un simple observateur. Ce qui rend difficile le tracé collectif de chemins futurs de développement.

Conclusion

L'étude présente certains biais. Bien que les banques alpha constituent plus de 93 % du total des avoirs des banques commerciales du pays, l'étude devrait être complétée par une autre incluant l'ensemble des banques, pour percevoir toutes les capacités en matière de RSE, du secteur bancaire au Liban.

L'étude a montré que bien que les banques opèrent la responsabilité sociétale d'entreprise d'une manière informelle, la RSE est un concept qui fait son chemin dans le management des Banques Libanaises, malgré les différents points de divergence entre la théorie de la RSE et sa pratique. Et si le concept de la RSE se trouvait il y a quelques années, à un stade balbutiant, il se construit et s'organise au fil des ans. Attiré au début par la RSE comme un mouvement à la mode ou comme une préoccupation d'image, la banque libanaise, représentative d'un capitalisme qui veut concilier avec la société, change et s'adapte. Elle utilise ce levier pour garantir des succès tant au niveau économique qu'aux niveaux social, sociétal et environnemental.

Motivée par la volonté de valoriser son fort sentiment d'appartenance territoriale, la banque introduit des pistes de réflexion nouvelles et des modes de fonctionnement nouveaux, dans un contexte dynamique d'insertion de la RSE dans le territoire. L'ancrage territorial la pousse à adopter une stratégie de responsabilité sociale de façon volontaire, allant au-delà de sa responsabilité juridique (De Serres et Roux, 2005), et à mettre l'accent sur la qualité de sa gouvernance et sur la dynamique de son interaction sociale et environnementale. Or cette dynamique de la contingence n'a fait que créer une forme particulière de comportement de la part de l'entreprise bancaire, lui permettant de remplacer un Etat inerte et paralysé¹⁴.

14 A consulter à titre d'exemple : Présidence libanaise : neuvième échec et nouveau rendez-vous. (L'Orient le jour, 23 Juin 2014)

Les exigences des intérêts particuliers et du développement durable sont parfois contradictoires. Mais « *Aujourd'hui, nous devons créer un nouveau capitalisme. Nous avons vu les échecs de l'ancien. Mais pour créer ce nouveau capitalisme, il faudra de la confiance- y compris...* » (Stiglitz, 2010, p375), entre l'entreprise bancaire et son environnement. L'ancrage territorial socialement responsable des entreprises bancaires peut créer ce « *nouvel ensemble de contrats sociaux fondés sur la confiance entre toutes les composantes de la société* » (Stiglitz, 2010, p375).

Bibliographie

- Abi Saleh, G. (2012, Mai). Le Financement Bancaire des Projets Écologiques Cas du Liban. Communication présentée dans le colloque Vers une économie verte en Méditerranée, Marseille-France.
- ABL. (2011). [L'économie libanaise et le système bancaire libanais: Faits ...](http://www.abl.org.lb/Library/.../Faits%20et%20Chiffres.pdf) Repéré à <http://www.abl.org.lb/Library/.../Faits%20et%20Chiffres.pdf>
- Allouche, J. et Amann, B. (2002). « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale ». Revue française de gestion, 28(141), pp 109-130
- Amin, A. et Thrift, N. (1995). Globalization, Institutional Thickness and the Local Economy. Dans Healy P., Cameron S., Davoudi A., Managing Cities: The New urban Context . Chichester: J. Wiley.
- Apothélos. C. (2004, Avril). [Finances Méditerranées](http://www.1stlebanon.net) First Lebanon. Repéré à <http://www.1stlebanon.net>
- Attarça, M. et Jaquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. Communication présentée à la 14 ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers. Repéré à : <http://www.strategie-aims.com/>
- Awad, A. (2005, Novembre). Le rôle des autorités de supervisions dans la promotion de la transparence auprès des auditeurs externes des banques. Communication présentée au Colloque la responsabilité du commissaire aux comptes, de l'USJ, Beyrouth, Liban.
- Bank Audi. (2014, 3ème trimestre). Rapport économique Liban, entre marasme de l'investissement local et résilience de la consommation privée. Repéré à http://www.research.banqueaudi.com/.../french_lebanon_economi...
- Bank Audi. (2013). Corporate social responsibility report. Repéré à <http://www.banqueaudi.com/GroupWebsite/openAudiFile.aspx?id=2374>
- Bank Med. (2013). [Corporate Social Responsibility: BANKMED ENCOURAGES ...](http://www.happyplanetlebanon.com/newsdetails.aspx?Id=342&CatType=1) Repéré à <http://www.happyplanetlebanon.com/newsdetails.aspx?Id=342&CatType=1>
- Bank Med. (2013). [Annual Report - BANKMED .indd](http://www.bankmed.com.lb/LinkClick.aspx?fileticket=Xla9qXP8G7M%3D...). Repéré à <http://www.bankmed.com.lb/LinkClick.aspx?fileticket=Xla9qXP8G7M%3D...>
- Banque Mondiale . (2010, 8 Septembre). Lebanon: Reversing Declining Competitiveness, A Survey-Based Investment Climate. Ed Banque Mondiale.
- Bank of Beirut. Corporate Social Responsibility. Repéré à <http://www.bankofbeirut.com/Corporate/en/Corporate-Social-Responsibility>
- Banque Libano-Française. (2013). [Corporate Social Responsibility](http://www.eblf.com/en/CSR). Repéré à <http://www.eblf.com/en/CSR>
- BBAC . (2013). Corporate Social Responsibility. Repéré à <http://www.bbacbank.com/csr>
- BlomInvestBank. (2014, Juin). Top Lebanese Banks in H1 2014: Surviving the Governing Chaos with Confidence. Figure: Alpha Banks Ranking by ROAA. Repéré à <http://www.blombank.com/.../Spot2014/2014-9-Top%20Lebanese%20Banks%..>
- Brunet R., Ferras R. et Théry H. (1992). Les Mots de la Géographie, dictionnaire critique. Paris : Reclus-La Documentation Française, 470 p.
- Burns, T et Stalker, G. (1994). The management of innovation (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press
- Byblos Bank (2014). Corporate Social Responsibility. Repéré à <http://www.byblosbank.com.lb/Global-Corporate-Social-Responsibility>
- Chahine, S. et Safieddine, A. (2011). "Is Corporate Governance different for the Lebanese banking system?" [Journal of Management and Governance](http://www.jmg-journal.com), 15(2), 207-226
- Chalhoub, M.S. (2011). "Culture, Management Practices, and the Entrepreneurial Performance of Small and Medium Enterprises: Applications and Empirical Study in the Middle East". [Journal of Small Business and Entrepreneurship](http://www.jmb-journal.com), 24, 67-84
- Charreaux, G. (1997). Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et Faits. Paris : Economica, 540p
- Charreaux, G. (2002a). « Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ». Finance Contrôle Stratégie, 5 (3), 5-68.

- Charreaux, G. (2002b). « L'Actionnaire comme apporteur de ressources cognitives ». Revue française de gestion, 5 (141), 77- 107
- Chammas, M. (2011). [Le rôle du secteur bancaire - AUF](http://www.auf.org/media/IMG2/pdf/maroun_chammas.pdf). Repéré à http://www.auf.org/media/IMG2/pdf/maroun_chammas.pdf
- Chidiac El Hajj, M. (2013), Rôle de la banque dans le cycle de vie des entreprises : Cas de trois PME du secteur de l'informatique au Liban. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Amiens : UPJV.
- Cicourel, A. V.(1974). Cognitive sociology. Language and meaning in social interaction. New York: Free Press.
- Colletis, G. et Pecqueur, B. (1993). « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ? » Revue d'économie régionale et urbaine, (3), 490-507.
- Corm G. (2005, Septembre). « L'économie libanaise: risques et perspectives ». Accomex. Paris : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- Crédit Libanais (2013). Corporate social responsibility. Repéré à <http://www.creditlibanais.com.lb/CSR>
- De Serres, A. et Roux, M. (2006). « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance ? ». Revue Gestion, 31 (2) ,101-109
- Di Méo, G. (2008). « Le rapport identité/espace, Éléments conceptuels et épistémologiques ». Dans Grandjean P. (dir.). Construction identitaire et espace. Paris : L'Harmattan.
- Di Méo, G. (2008). « Une géographie sociale entre représentations et action ». Montagnes méditerranéennes et développement territorial, (23), 13-21.
- Donaldson, L. (1996), "The normal science of structural contingency theory". Dans S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organizational theory. London: Sage.
- Ferrary, M. (2010), Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines, Revue d'Economie Industrielle,4(32), 127-154.
- FNB.(2013). Corporate Social Responsibility. Repéré à <http://www.fnb.com.lb/index.php?...corporate-social-responsibility>
- Fourny,M-C.(2009). « France Guérin-Pace et Elena Filippova (dir.). « Ces lieux qui nous habitent. Identité des territoires, territoires des identités », Géocarrefour ,84/1-2. Repéré à <http://geocarrefour.revues.org/6722>
- Fransabank. (2013). [Corporate Responsibility Reports](#). Repéré à : www.fransabank.com › Media Center › Publications
- Fransabank.(2012). [Corporate Responsibility Reports](#). Repéré à : www.fransabank.com › Media Center › Publications
- Friedman, M. (1970,3 Septembre). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". The New York Times Magazine,p11.
- Galbraith, J. (1973). Designing complex organizations. Reading MA: Addison-Wesley.
- Guillemot,J., Plante,S., et Boisjoly, J. (2008). « Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : Le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada) ». Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales, 31(3) ,521-538.
- Hermet, G., Kazancigil, A., et Prud'homme, J.F. (2005). La gouvernance. Un concept et ses applications. Paris : Éditions Karthala.
- Hikkerova, L et Bortolotti.J. (2014). « Finance Ethique et RSE : le cas de trois banques ». Ipag working paper 165. Repéré à : <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
- Igallina, P. (2008). Le projet urbain. Que sais-je ? (3 ème Ed). Paris: PUF.
- Keating, M. (1998). The New Regionalism in Western Europe. Cheltenham: Edward Elgar.
- Landel, P.-A. et Senil, N. (2009), « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », Développement Durable et Territoires. Repéré à <http://developpementdurable.revues.org/7563>
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press
- Lebailly, M et Simon, A. (2007). Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage.(2 ème ed). France : Pearson Education. 236 p
- Lebanon & Gulf Bank LGB (2013). Social Commitment Repéré à http://www.lgbbank.com/dynamic_pages/index/108
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). « L'historique double du concept de gouvernance territoriale : le développement local et l'espace politico administratif ». Géographie, économie, société, 7 (4), 321-332
- L'Orient le jour. (2014, 29 Août). « Le secteur bancaire libanais n'est pas au bout de ses peines, prévoit S&P ». L'Orient le jour.
- L'Orient le jour. (2014, 23 Juin). « Présidentielle libanaise : neuvième échec et nouveau rendez-vous ». L'Orient le jour.

- Lynch K. (1999). (1960). L'image de la cité. Paris: Dunod, 221p
- Mancebo F. (2008). Le développement durable. (2ème édition, Collection U). Paris : Armand Colin.124p
- Menassa, E. (2010). "Corporate social responsibility. An exploratory study of the quality and extent of social disclosures by Lebanese commercial banks". Journal of Applied Accounting Research, 11, 4-23
- Mitchell, R.-K., Agle, B.-R. et Wood, D.-J. (1997), «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really Counts», Academy of Management Review, 22 (4): 853-886.
- Muchielli, A. (1986). L'identité. Paris : PUF.
- Nahas, C. (2009, Février). « La variable au Liban, Le métier bancaire (2) ». Le Commerce du Levant. N 5573, p22-25
- Torres, O. (2002, 5-7 Juin). Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation. Communication présentée au Colloque Conférence Internationale de Management (AIMS), ESCP, Paris.
- PNUD. (1997). La gouvernance en faveur du développement humain durable : Document de politique générale du PNUD. Repéré à <http://magnet.undp.org/Docs/>
- Rallet, A. et Torre, A. (2004). « Proximité et localisation ». Economie Rurale, 280, 123-131.
- Roncayolo M. (2003). « La ville est toujours la ville de quelqu'un ». Dans de la ville et du citoyen, Savoirs à l'œuvre. Marseille : Ed. Parenthèses.
- Saleh, J. (2014, 21 Février). « Fransabank. Un impact réel sur la société ». L'Hebdo Magazine. N 2937
- Saleh, J. (2015, 23 Février). « Les banques s'humanisent. Investir dans le bien-être ». L'Hebdo Magazine. N 2885
- Schilling, D. (2012, 25 Juillet). What Does the Stakeholder Community Expect of Companies? Communication présentée au Colloque We wear responsibility, New York.
- Simard, J-F et Chiasson, G. (2008). « Introduction La gouvernance territoriale : un nouveau regard sur le développement ». Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales, 31(3), 455-470.
- [Stewart, L.](#) (2001). "Measuring corporate reputation". Corporate Communications: An International Journal, 6, 31 – 35.
- Stiglitz, J. (2010). Le triomphe de la cupidité. (Traduit par Paul Chemla). Paris : Les liens qui libèrent, 474 p.
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, (3), 409-437.
- Widloecher, P., et al. (2012, Juillet). Medef, guide cap vers la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, un levier de performance. Repéré à http://www.medef.com/.../RSE/MEDEF_Guide_Cap_vers...
- Xhaufleur V. et Pichault F. (2009, Septembre). « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? » Communication présentée dans les Actes du XXe congrès de l'AGRH. France : Toulouse.
- Zimmermann, J.-B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial ». La Revue de l'Ires, (47), 21-36

AUDITER LA SPIRITUALITE AU TRAVAIL : QUELQUES OUTILS DE MESURE

Jean-Yves DUYCK

Professeur Emérite, IAE La Rochelle
jyduyck@gmail.com

Ikram MHENAOU

Assistante, Université de Gafsa
ikram_mhenaoui@yahoo.fr

Introduction

Les entreprises seraient-elles devenues principalement des lieux de souffrance ? De fait, les cas d'arrêts pour cause d'épuisement psychique voire de suicides enregistrés au travail rendent compte concrètement des difficultés auxquelles doivent faire face les employés. Ainsi le suicide apparaît, en France, comme une des premières causes de mortalité au travail (environ 400 par an), pour lequel le cynisme des dirigeants paraît parfois sans limites, certains n'hésitant pas à qualifier de « mode » ces suicides à répétition (Horn et Tarnero, 2009). En outre, plus de 20% des salariés estiment subir un comportement hostile dans ce cadre (Dares, 2014). Certains scandales tels que celui de Aldi espionnant ses salariés en Allemagne, puis refusant, en France de leur payer les heures non effectuées lors même qu'ils avaient été évacués par le GIGN du fait de la prise d'otage de Dammartin¹⁵, jettent sur les entreprises un regard très dévalorisant.

Peut-on gérer les firmes autrement que par la violence, d'autant que cette situation finit par coûter cher en termes d'images, de procès, de dédommagements aux salariés et aux Caisses Primaires¹⁶ ? On comprend alors l'intérêt que suscite la spiritualité en situation de travail, qui montre combien certaines firmes créent leur valeur ajoutée et bonifient la performance de l'entreprise en respectant leurs employés et en donnant du sens au travail par des moyens « doux » et « humains ». Ce concept (spiritualité au travail) suscite un intérêt croissant particulièrement de la part des travaux anglo-saxons (Mitroff, et Denton, 1999a, b). Il est probable que cette situation amènera à terme les entreprises à repenser, réécrire leur conception des RH (Jurkiewicz et Giacalone, 2004) en s'appuyant, dans un premier temps, sur les normes ISO existantes.

Toutefois, au regard de son enjeu, le concept de spiritualité au travail reste très « transparent » dans les travaux en gestion. Les managers restent réservés sur une réflexion en termes de spiritualité car ce concept a) reste abstrait et b) est souvent confondu avec la religion et sa dimension sacrée. Comment alors qualifier, et mesurer ces éléments non rationnels ? En d'autres termes, la spiritualité peut-elle être « auditée » ? C'est à cette question que tente de répondre cette recherche. C'est pourquoi ce travail tente de fournir des outils d'évaluation quantitative pouvant rendre ce concept exploitable. Il propose, des instruments de mesure en vue d'un audit social de la spiritualité au travail à travers un cas : la question de l'intergénérationnel au sein de la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens (SNCFT).

Classiquement, le plan propose une présentation de l'audit social, puis de celui utilisé à la SNCFT. Afin d'éviter d'alourdir le texte, une annexe propose d'autres questionnaires pouvant être utilisés dans un cadre d'audit.

1. L'audit social : contexte, définition et procédure

Cette section traite du contexte et de la définition (1) puis de la procédure (2) de l'audit social.

¹⁵ <http://tempsreel.nouvelobs.com/charlie-hebdo/20150109.OBS9656/attentat-a-charlie-hebdo-dammartin-le-theatre-de-l-epilogue.html>

¹⁶ Reportage Elise Lucet, Cash Investigation, France 2, 03/03/2015.

1.1. Contexte et définition

Le recours des entreprises à l'audit social s'explique par deux principales raisons, qu'expose Vatier (in Peretti : 2012 : 13-15) : la pression des grandes entreprises dès 1969 avec la création de l'Institut Entreprise et Personnel ; le rapport Sudreau et la loi qui s'ensuit en 1977 créant, en 1977, l'obligation de « bilan social » au seuil des 300 salariés. Ce contexte a nécessité de « *construire une méthodologie spécifique* » (dito : 14) aboutissant à la création de l'Institut d'Audit Social (IAS) en 1982.

En 33 ans (17 universités de printemps et 33 universités d'été), l'IAS a eu la possibilité de développer et stabiliser son *corpus*, par de nombreuses expérimentations de terrain et publications académiques et de praticiens. Afin d'éviter de revenir sur les débats conséquents et de se centrer sur l'objet de cette recherche : peut-on auditer la spiritualité au travail ? la définition retenue dans ce cadre est celle, communément acceptée, proposée par l'IAS : « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court.* » Cette définition, reprise et commentée par Igalens et Combemale (2012 : 13-14), fait état de l'ensemble et de la diversité des champs concernés, et ces auteurs expliquent que l'audit social doit répondre à une exigence quantitative au risque de ne pas être pris au sérieux et demeurer abstrait voire non opérationnel au regard des gestionnaires. On comprend alors, dans ce processus, l'importance des procédures et des normes ISO.

1.2. Une procédure normée : les outils de mesure ISO

Selon la définition ISO¹⁷, « *une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services* [assurant que ces derniers sont] « *sûrs, fiables et de bonne qualité* ». Pour les entreprises, elles constituent des instruments stratégiques qui permettent « *d'abaisser les coûts, en augmentant la productivité et en réduisant les déchets et les erreurs* »¹⁸.

La norme ISO 9000 ainsi que ses ramifications s'appliquent au domaine de la GRH :

1. ISO 9000 : elle concerne plus précisément les « Systèmes de management de la qualité ». Elle vise à procurer aux entreprises des procédés qui satisfont au mieux les exigences des clients en termes de qualité. Cette démarche d'audit donne lieu à un document final appelé le bilan social ;
2. ISO 26000 : elle se rapporte à la « Responsabilité sociétale », communément appelée la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), et concerne toutes les parties prenantes. Ici, l'effet de l'entreprise avec son environnement prend une acuité nouvelle. Ainsi, les organisations sont invitées à agir de manière socialement responsable « *éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société* » (ISO, 2015)¹⁹ ;
3. ISO 30408 : porte sur la « Gouvernance humaine », plus spécifiquement, la gouvernance des ressources humaines. Ainsi, la gestion évolue pour devenir la gouvernance. Si la première se limite à une application de politiques et pratiques RH, la gouvernance va plus loin en constituant une vision et une orientation organisationnelle. Il s'agit là du passage d'un management qui se préoccupe principalement des intérêts de ses actionnaires à un management éthique qui se soucie des intérêts de toutes les parties prenantes.

Au total, il apparaît selon Guerrero (2008 : 44) que ces normes RH qui articulent l'audit social portent principalement sur trois principaux aspects :

4. Motivation au travail soit « *les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif* » (Hellriegel et al., 1990 : 693) ;
5. Satisfaction au travail soit « *un état de bien-être résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte* » (Locke, 1969 : 331) ;
6. Implication organisationnelle soit le niveau d'attachement qu'éprouve l'employé à l'égard de son entreprise (Mowday et al., 1982).

Igalens et Combemale (dito : 17) rappellent aussi toute la complexité de ladite quantification, à savoir que, si « *la quantification consiste à systématiser la mesure, [...] elle constitue également une quasi-routine de l'auditeur social. Le social est parfois objet d'émotions plus que de raison et d'appréciations subjectives susceptibles de grandes variations en fonction de ceux qui les portent, voire en fonction des circonstances* ».

¹⁷ Source : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm> consultée le 20 mars 2015. Non reprise dans la bibliographie

¹⁸ Dito

¹⁹ Source : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm> consultée le 20 mars 2015 non reprise en bibliographie

Il s'agit bien là d'une des principales difficultés que tente de surmonter la présente recherche. Ainsi, ce travail propose de prolonger cette liste par un quatrième aspect, mitoyen des concepts cités *supra* : celui la spiritualité au travail.

2. Vers un complément des outils de mesure : propositions pour un audit de la spiritualité au travail

Cette section présente, dans un premier temps des éclairages conceptuels autour de la spiritualité au travail (1). Il semble que la quantification des éléments de la spiritualité au travail a pour vocation de la rendre opérationnelle auprès des firmes. Dans ce cadre, ce travail expose les instruments de mesure qui évaluent ce concept (2). Puis propose une illustration à travers un cas d'audit de la spiritualité au travail au sein de la SNCF Tunisienne (3).

2.1. La spiritualité au travail : quelques éclairages conceptuels

Il apparaît que la spiritualité au travail relève d'une conceptualisation difficilement perceptible (1.1), constituée de plusieurs dimensions (1.2).

2.2. Un concept difficilement perceptible

Immatériel par nature²⁰, le concept de la spiritualité au travail s'avère difficilement saisissable et peine à trouver une définition consensuelle (Neal, 1997 ; Mitroff et Denton, 1999 ab ; Krishnakumar et Neck, 2002). Ainsi, il constitue selon Foucault et Mongeau (2004 : 200) « *un phénomène complexe, difficilement palpable* ». Dans ce cadre, Kolodinsky et al., (2008 : 466), avancent que « *le plus grand défi pour la compréhension de la spiritualité au travail est sans aucun doute conceptuel plutôt qu'ontologique* ». Krishnakumar et Neck, (2002 : 154) considèrent par ailleurs, que la propension polysémique autour de ce concept est « *naturelle et logique* ». Ils préconisent que « *la recherche d'une description définitive de ce terme n'est pas le meilleur exercice* ». Sachant que la spiritualité au travail s'avère un concept « *multidimensionnel* » (Foucault et Mongeau, 2004 : 200), cette recherche s'intéresse principalement à ses composantes « *élémentaires* » susceptibles d'agir sur la performance organisationnelle. Cette démarche permet de mieux cerner cette notion en évitant de se cantonner dans une définition déterminée, en facilitant son exploitation et sa quantification *ex post*.

2.3. Les dimensions de la spiritualité au travail

A travers une revue approfondie de la littérature, on note que chaque auteur traitant de la spiritualité au travail propose un *corpus* dimensionnel spécifique à son cadre de recherche. Ce travail retient les dimensions jugées saillantes et caractéristiques à ce concept : l'authenticité, le sens au travail, le sentiment communautaire et certains aspects de la religion.

- L'authenticité : dans une quête de rupture avec l'ambivalence entre vie privée et vie professionnelle, l'employé aspire à « *vivre une vie intégrée de sorte que le rôle d'un travail et les autres rôles ne soient pas en conflit de manière inhérente* » (Pfeffer, 2003 : 32). Cette dimension exprime le « *désir personnel d'apporter tout son être dans le milieu de travail* » (Sheep, 2006 : 131). Ainsi, l'aspect intime de l'employé est reconnu au sein de sa profession où il est en mesure « *d'exprimer toutes les parties de soi-même* » Singhal et Chatterjee, (2006 : 169) et de révéler entièrement son Moi.

- Le sens au travail : on note chez certains employés, que le travail est entendu comme le moyen d'atteindre des besoins intimes qui les subliment. L'expression de cet aspect se manifeste à travers des interrogations telles que : « *Pourquoi je fais ce travail ? Quel est le sens du travail que je fais ? Où ceci va-t-il m'emmener ? Y a-t-il une raison pour mon existence et l'existence de l'organisation ?* » (Krishnakumar et Neck, 2002 : 156), ou encore, « *qu'ai-je à offrir ? Que vais-je laisser derrière moi ici après mon départ ?* » (Neck et Milliman, 1994 :10). Ainsi la spiritualité au travail est « *la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit et se nourrit par le sens du travail* » (Ashmos et Duchon, 2000 : 137).

- Le sentiment communautaire : considérée par plusieurs auteurs comme le substrat principal de la spiritualité au travail, cette dimension renferme plusieurs appellations : « *unité* » (Mitroff et Denton, 1999ab) ; « *interconnexion* » (Moore et Casper, 2006) ; « *connectivité* » (Pfeffer, 2003) ; « *mutualité* » (Jurkiewicz et Giacalone, 2004) ; « *transcendance de soi* » (Sheep, 2006). Elle renvoie à l'interaction des employés, et au sentiment d'appartenir, d'être connecté « *à quelque chose de plus grand que soi* » (Ashforth et Pratt, 2003 : 93). Elle donne lieu à des relations de coopération et de partage

²⁰ Le Vocabulaire technique et critique de la philosophie, Lalande, PUF, Quadrige (1926, 1^{ère} éd. : 1024) : « caractère de ce qui est spirituel, (et non matériel, ou relatif aux instincts biologiques), art. « spiritualité » non repris en bibliographie

entre les employés autour d'intérêts communs. Cette dimension possède une portée particulière du fait du contexte. Ce dernier identifie le travail comme « *la communauté la plus importante qui a remplacé des institutions telles que l'église* » (Bell et Taylor, 1999 : 2).

▪ La religion : l'association religion/spiritualité semble traditionnelle (Elkins et al., 1988, 15). Pourtant certains auteurs avancent que « *spiritualité n'est pas religion* » (Burack, 1999 ; Ashmos et Duchon, 2000). La spiritualité se positionne au-delà de la religion et la transcende. La notion traditionnelle de la spiritualité a donc été « *élargie bien au-delà de son ancrage dans les traditions religieuses* » (Burack, 1999 : 283). Ainsi, la religion constitue comme une importante, mais non exclusive dimension de la spiritualité au travail.

Afin d'appréhender ces dimensions, certains auteurs (Burrell et Morgan, 1994), recourent à l'approche qualitative qui semble pour eux la mieux appropriée à l'examen de concepts abstraits et complexes. Moberg (2010 : 107) explique dans ce sens que cette posture « *conduit le sujet à une meilleure compréhension de la relation entre l'interprétation de sa propre spiritualité et de celle des autres, son lien avec sa propre acception du sens de sa vie et de l'objectif de sa vie, son impact sur le bien-être perçu, et l'influence des expériences passées* ».

Néanmoins, ce travail se focalise sur la posture quantitative à travers la construction d'échelles de mesure pouvant être utilisées à fins d'audit.

3. Un recueil d'outils de mesure de la spiritualité au travail

Selon certains auteurs (Mitroff et Denton, 1999 ; Ashmos et Duchon, 2000 ; Krahnke et al., (2003), la posture quantitative semble la mieux adaptée pour offrir aux organisations des conclusions objectives, fondées sur des données concrètes. Sur ce point, Krahnke et al., (2003 : 397–398) avancent : « *Pour que la spiritualité au travail soit un construit viable dans l'amélioration des organisations et des individus, elle requiert un degré de confiance qui ne peut être atteint que par l'intermédiaire de mesures scientifiques* ».

Deux questionnaires apparaissent comme incontournables au regard de la thématique « spiritualité au travail » : celui de Mitroff et Denton (1999a) (2.1) et celui d'Ashmos et Duchon (2000) (2.2). Chaque questionnaire propose de mesurer un *corpus* spécifique de dimensions spirituelles au travail.

3.1. Le questionnaire de Mitroff et Denton

Le questionnaire de Mitroff et Denton (1999a) (cf. annexe 1) constitue un audit sur le degré de spiritualité organisationnelle perçu par l'employé. Il possède la particularité *via* 50 questions, de recourir à la fois aux méthodes quantitatives et qualitatives. Dans son volet :

- quantitatif, il recourt à une échelle de notation selon un gradient allant de 1 à 7 et des questions à choix multiples ;
- qualitatif, il utilise des questions ouvertes.

Le questionnaire porte principalement sur trois dimensions spirituelles exposées *supra* :

- l'authenticité en évaluant le niveau de conformité entre les valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles ;
- le sens au travail en s'interrogeant sur les méthodes mises en pratique dans ce cadre par l'entreprise et leur niveau de réussite ;
- la religion en examinant sa portée dans le travail, et en explicitant son degré de séparation avec la spiritualité.

3.2. Le questionnaire d'Ashmos et Duchon

Le questionnaire d'Ashmos et Duchon (2000) (cf. annexe 2), cherche à évaluer principalement trois des dimensions exposées *supra* : la communauté, le sens au travail et la vie intérieure (l'équivalent de l'authenticité) au niveau individuel, groupal et organisationnel *via* l'échelle de Likert (allant de 1 à 7 : pas du tout d'accord à totalement d'accord).

Au total, le questionnaire de Mitroff et Denton (1999), se propose de vérifier auprès des employés, la présence et le poids des dimensions spirituelles au sein du cadre professionnel. Sa finalité semble celle d'explicitier les formes d'expression du concept de la spiritualité au sein du quotidien professionnel. A travers des questions ouvertes, l'échelle de Mitroff et Denton (1999) tente de mettre en avant la différenciation spiritualité/religion. Le questionnaire d'Ashmos et Duchon (2000), procède de manière ciblée, à savoir composé d'un ensemble d'items relatifs aux différentes dimensions spirituelles. Chaque dimension fait l'objet d'une section clairement annoncée.

Dans le prolongement de ces travaux et en s'appuyant sur leurs enseignements, cette recherche propose d'apporter un audit de la spiritualité au travail par la constitution d'une échelle de mesure en prenant le cas du partage intergénérationnel des connaissances au sein de la SNCF Tunisienne.

4. Une proposition complémentaire d'audit de la spiritualité au travail : le cas de l'intergénérationnel au sein de la SNCFT

Mhenaoui (2014) s'interroge sur les facteurs spirituels susceptibles d'exercer un effet sur le partage des connaissances. Il procède, entre mai et décembre 2012, à un recueil de données au sein de la SNCFT en recourant à 31 entretiens semi-directifs sur un échantillon composé de 7 jeunes (20-34 ans), 11 mitans (35- 49 ans) et 13 seniors (+ 50 ans). L'exploitation des données comprend deux étapes : a) quantitative des *verbatim* par la lexicométrie (Alceste 2012), puis b) qualitative par une analyse de contenu, pour aboutir à un questionnaire. Dans ce qui suit, une présentation du terrain (3.1) et l'exposé du questionnaire portant sur le partage intergénérationnel des connaissances *via* des éléments de la spiritualité au travail (3.2).

4.1. La SNCFT : un terrain propice

La SNCFT constitue un legs par l'ancienne puissance coloniale, la France, à l'issue de l'indépendance de la Tunisie en 1956. Dans ce passage de témoin entre la France et la Tunisie, l'héritage est double : celui de l'infrastructure et de l'outil de travail ; celui du métier et de sa forte culture. La continuité de la SNCFT s'appuie principalement sur la préservation de la chaîne de transmission intergénérationnelle. Or, cette chaîne se trouve confrontée au risque « d'évaporation » voire de disparition de ses connaissances clés. Cette situation s'explique essentiellement par le départ à la retraite de nombreux employés expérimentés sans mise en place préalable d'un plan de relève adéquat. C'est dans ce contexte qu'un questionnaire a été construit afin de cerner les facteurs spirituels favorisant le partage intergénérationnel des connaissances.

4.2. Le questionnaire : le partage intergénérationnel des connaissances via des éléments de la spiritualité au travail

Le questionnaire contient un total de 43 questions. Il est divisé en 5 sections clairement annoncées : le partage des connaissances, l'authenticité, la recherche de sens, le sentiment communautaire et la religion. Certains items ressortent du travail d'investigation d'autres constituent une adaptation des échelles de mesure de : Poppleton et Pilkington (1963), Elkins et *al.* (1988) ; Mc Adams et St Aubin (1992) ; Richer et Vallerand (1998), Mitroff et Denton (1999a), Ashmos et Duchon (2000), (Lagacé et *al.*, 2010) et Cégep (Collège d'enseignement général et professionnel)²¹. Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord sur l'échelle de Likert allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ».

L'échelle du partage intergénérationnel des connaissances
1. J'essaie de transmettre le savoir que j'ai acquis à travers mes expériences
2. Je crois que je voudrais travailler en tant qu'enseignant
3. J'ai d'importantes compétences que j'essaie d'enseigner aux autres
4. Je crois que les jeunes travailleurs ont beaucoup à apprendre des travailleurs plus âgés.
5. Je crois que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience des travailleurs plus âgés.
6. J'ai l'impression que les travailleurs plus âgés n'ont aucunement l'intention de partager leur expérience avec les travailleurs plus jeunes (inversé).
7. Je trouve que les seniors font l'effort de codifier leurs savoirs.
8. Je trouve que les seniors mettent à notre disposition les documents nécessaires à notre apprentissage.
9. Je crois que les travailleurs plus âgés ont beaucoup à apprendre des jeunes travailleurs.
10. J'ai l'impression que les jeunes travailleurs n'ont aucunement l'intention de partager leurs connaissances avec les travailleurs plus âgés (inversé).
L'échelle de l'authenticité
1. Mes valeurs de base guident ma vie et mon travail
2. Je me sens obligé de compromettre mes valeurs de base pour des décisions jugées importantes dans votre travail

²¹ Source : http://www.cegepat.qc.ca/public/b48dbe8d-2d1a-417c-b682-13f4e4e5d6d4/cegepat/documents/reference/sondage_complet.pdf, consultée le 15 mars 2014, non reprise en bibliographie.

3. J'exprime mes sentiments au travail
4. J'exprime ma personnalité au travail
5. J'exprime mon humour au travail
6. Mes valeurs de base me poussent à partager mes connaissances avec les autres générations.
L'échelle de la recherche de sens
1. Mon esprit est stimulé par le partage de mes connaissances avec les générations plus âgées.
2. Le partage des connaissances avec les générations plus âgées est lié avec ce que je pense important dans la vie.
3. Le partage de mes connaissances avec les générations plus âgées me donne un sens personnel.
4. Le partage de mes connaissances avec les générations plus âgées me permet de me développer personnellement.
5. Le besoin de sens et de me sentir utile me poussent à partager mes connaissances avec les jeunes générations.
6. Partager mes connaissances avec les jeunes générations me permet de m'inscrire dans les mémoires longtemps après ma mort.
7. Partager mes connaissances est un devoir naturel.
L'échelle de la communauté
1. L'entreprise représente ma mère, les collègues sont mes frères
2. J'aime mon entreprise
3. Je suis prêt à me sacrifier pour mon travail
4. Je me sens responsable de mes collègues
5. J'aime cette entreprise depuis mon enfance
6. Dans mes relations au travail avec mes collègues, je me sens appartenir à une famille
7. Je sens que je suis une partie d'une famille dans mon lieu de travail
8. Mes jeunes collègues sont comme mes enfants, je dois leur transmettre ce que j'ai
9. Le sentiment d'appartenance à une famille me pousse à partager mes connaissances
10. Mes collègues au travail prennent en considération les responsabilités que j'ai envers ma famille
11. Mon entreprise se préoccupe des collègues ayant des problèmes financiers.
12. Pour moi partager mes connaissances est un service que je rends pour aider autrui.
13. Je suis fier d'être tunisien.
14. En travaillant à la SNCFT je sers mon pays
15. En partageant mes savoirs avec les autres générations je sers mon pays
L'échelle de la religion
1. Pour bien mener sa vie au travail, il est nécessaire d'avoir des convictions religieuses.
2. La religion est une partie importante de mon travail.
3. La religion influence mes choix au travail.
4. La religion me pousse à partager mes savoirs.
5. J'ai peur de la colère de Dieu si je cache mes connaissances.

Au total, et pour synthétiser les résultats, cet audit s'articule autour de « *l'esprit de famille* » et de « *l'esprit de corps* » :

- montre que l'entreprise est d'abord un « *état d'esprit* » et qu'il est possible de l'auditer ; pour ce faire identifie un cadre de *dimensions spirituelles mesurables* susceptibles d'exercer un effet sur le comportement de partage entre les générations à savoir : l'authenticité (apporter tout son être au travail), la générativité (se préoccuper de la prochaine génération) et la communauté (la relation d'interaction de l'employé avec ses collègues). Ce cadre est en outre enrichi par l'apparition de dimensions complémentaires : celles du patriotisme et de la religion en lien avec les contextes culturel et social particuliers de la Tunisie ;
- démystifie le concept de spiritualité au travail et *lui procure un corpus opérationnel* via la construction d'un questionnaire constitutif d'une échelle de mesure du partage intergénérationnel des connaissances s'appuyant sur les éléments de la spiritualité au travail ;
- découvre l'existence, dans certaines situations de travail, d'une imbrication peu courante entre le biologique et l'organisationnel. L'enquête révèle en effet que, pour les seniors, le transfert des connaissances possède une dimension physico-métaphysique²², en l'occurrence un impératif

²² Gilson (E), (1982) L'esprit de la philosophie médiévale, Vrin, p. 81.

physique de continuité, lui-même représentatif d'une forme symbolique de « *promesse d'éternité* »²³. En d'autres termes l'entreprise constitue bien un « esprit de corps ».

Conclusion

Ce travail s'interroge sur le point de savoir, si, face à la montée des violences dans les firmes et à leur coût, il est possible d'envisager d'autres modes de gestion des RH s'appuyant sur le concept de spiritualité, dès lors que certains travaux la posent comme une clé de la performance organisationnelle. La difficulté principale vient de celle de sa mesure, de sa quantification et, *ipso facto*, de son audit. A partir d'un travail mené au sein de la SNCF Tunisienne et d'un questionnaire *ad hoc*, il est montré que de nombreuses dimensions sont mesurables. Au total, il apparaît que l'entreprise possède bien un « *état d'esprit* », caractérisé par « *esprit de corps* » lui-même s'appuyant sur un « *esprit de famille* » constitué par des dimensions d'authenticité, de générativité, et de communauté. La religion y apparaît comme un point d'appui, mais non comme le cœur de ladite spiritualité au travail.

En outre, cette recherche propose d'autres questionnaires d'audit de la spiritualité et offre ainsi un corpus opérationnel à ce concept et à son audit. De la même manière que les firmes possèdent une culture, il apparaît qu'elles possèdent aussi une âme et « qu'en plus, ça rapporte »²⁴. L'esprit est bien là ! Ne perdons plus de temps à l'auditer !

Bibliographie

- Ashforth, B. E., & Pratt. M. G. (2003). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (eds.). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp. 93–107). NewYork : M. E. Sharpe.
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145
- Bell, E., & Taylor, S. (2001). A rumor of angels: researching spirituality and work organizations. *Academy of Management Proceedings*, (1), A1-A6.
- Burack, E. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-91.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). Sociological paradigms and organisational analysis. Hants, England : Arena.
- Combemale M., Igalens J., (2012), *L'audit social*, Paris, PUF, «Que sais-je ?».
- Dares. (2014). *Analyses*, n°44
- Elkins, D.N., Hedstrom, L.J., Hughes, L.L., Andrew L.J., & Saunders. C. (1988). Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality : Definition Description, and Measurement. *Journal of Humanistic Psychology*. 28(5), 5-18.
- Foucault, C. & Mongeau S. (2004). *L'art de soigner en soins palliatifs*, Presses de l'Université de Montréal
- Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social*. Dunod, 2008, 224 p.
- Helriegel, J., Woodman, J.W., & Slocum, R.W. (1999), « Management des Organisations »1ère édition, Paris Bruxelles, Nouveau Horizons de BOECK Université., 1 ère éd, p 693
- Horn, M. & Tarnero, J. (2009). *Les Temps Modernes*, n°656
- Jurkiewicz, C., & Giacalone, R. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-42.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*. 81(2), 465–480
- Krishnakumar, S., & Neck, C.P. (2002). The what, why and how of spirituality in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-64.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *OB and Human Performance*, Vol. 4, pp. 309-336
- McAdams, D. P., & St. Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003-1015.

²³ Rosa, op. cit. p. 38 et sq.

²⁴ Il s'agit ici d'une paraphrase de l'ouvrage de Serge Guérin : « La solidarité ça existe ...et plus ça peut rapporter », Michalon 2013, non repris en bibliographie

- Mhenaoui, I. (2014), Le partage intergénérationnel des connaissances : une contribution à l'influence de la spiritualité au travail, le cas de la SNCF Tunisienne, thèse doctorat sciences de Gestion, IAE Poitiers, avril
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999a). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I., & Denton, E. A. (1999b). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40 (4), 83-92
- Moberg, D.O. (2010). Spirituality research: Measuring the immeasurable? *Perspectives on science and Christian Faith*, 62(2), 99-114.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 109-118.
- Mowday R., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover, *Academic Press*.
- Neal, J. (1997). Spirituality in Management Education: A Guide to Resources. *Journal of Management Education*, 21, 121-139
- Neck C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6), 9-16
- Peretti, J. M. (2012) (coord.), Encyclopédie de l'Audit social et de la Responsabilité sociale de l'Entreprise, EMS
- Pfeffer J. (2003). Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values, in R. A. Giacalone. & C. L. Jurkiewicz (eds.). *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe, Armonk.
- Poppleton, P., & Pilkington, G. (1963). The measurement of religious attitudes in a university population. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 2, 20-36.
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1998). Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS). *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(2), 129-137.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of business ethics*, 66(4), 357-375.
- Singhal M. & Chatterjee L. (2006), A Person-Organization Fit-based Approach for Spirituality at Work : Development of a Conceptual Framework, *Journal of Human Values*, vol 12, p.161-178
- Vatier, R. (2012), Préface, in Peretti, J. M. Encyclopédie de l'Audit social et de la Responsabilité sociale de l'Entreprise, EMS

Annexes : deux autres questionnaires d'audit de la spiritualité au travail

Annexe 1: le questionnaire de Mitroff et Denton (1999a) : le sens et la mission au travail

La première série de questions porte sur des renseignements d'ordre général.

- a) Sexe : homme/femme
2. Race
3. Statut marital : célibataire, marié, divorcé, veuf
4. Nombre d'enfants
5. Poste actuel
6. Entreprise
7. Nombre d'années au sein de cette entreprise
8. Nombre d'employés supervisés
9. Etudes universitaires
10. Etudes
11. Le dernier diplôme obtenu
12. La spécialité du baccalauréat
13. Branche dans laquelle vous avez reçu votre dernier diplôme
14. Lieu de naissance
15. Age

Les questions 16 et 17 se rapportent au sens du travail

16. Qu'est-ce qui vous procure l'utilité et le sens les plus importants dans votre travail (choisissez uniquement les trois premiers)
- Etre associé à une bonne organisation
 - Rendre service aux autres
 - Rendre service à mon pays
 - Rendre service aux futures générations

- Avoir de bons collègues
- Réaliser mon plein potentiel
- Produire des bons produits et services
- Etre associé à une organisation éthique
- Rendre service à ma communauté immédiate
- Rendre service au genre humain
- Gagner de l'argent
- Travail intéressant
- Etre innovant
- Rien

17. A quel degré votre travail contribue-t-il au sens général de votre vie ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 contribue énormément

Les questions 18 et 19 cherchent à vérifier le niveau de stabilité du poste occupé

18. A quel degré avez-vous peur de perdre votre poste
Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 extrêmement peur

19. Mettez un cercle autour du pourcentage correspondant à la réduction d'effectif qu'a effectué votre organisation ces 3 à 5 dernières années

0% 25% 50% 75% 100%

La question 20 tente d'explicitier les valeurs véhiculées par l'individu et leur fréquence d'application au travail

20.
1. Citez brièvement les valeurs de base qui guident votre vie
1. A quelle fréquence vous sentez vous obligé de compromettre vos valeurs de base pour des décisions jugées importantes dans votre travail
Jamais forcé à compromettre 1 2 3 4 6 7 souvent forcé à compromettre

La question 21 tente d'évaluer la perception que possède l'employé de son organisation

21. Mettez un cercle autour des dimensions ci-dessous qui qualifient le mieux votre organisation, par exemple si votre organisation est plutôt « chaleureuse » que « froide », puis mettez un cercle autour du nombre 1, 2 ou 3 en fonction du degré de « chaleureuse » de votre organisation

Chaleureuse	1	2	3	4	5	6	7	froide
Rigide	1	2	3	4	5	6	7	flexible
Autocratique	1	2	3	4	5	6	7	démocratique
Sensible	1	2	3	4	5	6	7	insensible
Spirituelle	1	2	3	4	5	6	7	terre-à-terre
Heureuse	1	2	3	4	5	6	7	triste
Peu rentable	1	2	3	4	5	6	7	rentable
Turbulente	1	2	3	4	5	6	7	calme
Le profit d'abord	1	2	3	4	5	6	7	les gens d'abord
Ethique	1	2	3	4	5	6	7	immorale
Corrompue	1	2	3	4	5	6	7	saine
Tolérante envers les minorités	1	2	3	4	5	6	7	Intolérante envers les minorités
Stressante	1	2	3	4	5	6	7	peu stressante
Tolère les homosexuels	1	2	3	4	5	6	7	ne tolère pas les homosexuels

Les questions allant de 22 à 27 se rapportent à la religion. Elles tentent d'évaluer l'importance accordée à ce concept et d'explicitier sa différence avec la spiritualité à travers les définitions données par les répondants.

22. Prière de noter votre affiliation religieuse, celle de vos parents et de votre époux (se)

Mère :

Père :

Vous :

Votre conjoint :

23. A quelle fréquence vos parents assistent-ils aux services religieux ?

Jamais 1 2 3 4 5 6 7
très rarement 1 à 3 fois/an 1 à 6 fois/ an une fois/ mois 1 à 3 fois/semaine tous les jours

24. A quelle fréquence vous et votre épouse assistez-vous aux services religieux ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7
très rarement 1 à 3 fois/an 1 à 6 fois/ an une fois/ mois 1 à 3 fois/semaine tous les jours

25. A quelle fréquence priez-vous ou méditez-vous ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7
très rarement 1 à 3 fois/an 1 à 6 fois/ an une fois/ mois 1 à 3 fois/semaine tous les jours

26. Quel sens donnez-vous au terme de religion ?

27. Quel sens donnez-vous au terme de spirituel ?

Les questions allant de 34 à 39 tentent d'évaluer la place accordée à la discussion autour de sujet relevant de la spiritualité sur le lieu du travail.

34. Quel rôle accordez-vous aux valeurs philosophiques générales au sein de votre lieu de travail ?

Sans importance 1 2 3 4 5 6 7 importantes
Un sujet de discussion 1 2 3 4 5 6 7 un sujet de discussion
inapproprié au travail approprié au travail
Devrait être traité 1 2 3 4 5 6 7 devrait être traité
en dehors du travail au travail
Pourquoi ?

35. Quels procédés, recommanderiez-vous, le cas échéant, aux organisations afin de développer des discussions fructueuses autour du rôle de la spiritualité au travail (exemple : utilisation d'un animateur formé à l'extérieur, des exercices spécifiques à la construction d'équipes, etc.)

36. Croyez-vous aux pouvoirs divins ou surnaturels ?
N'y croit pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 y croit fortement

37. Avez-vous senti la présence d'une force divine ou surnaturelle dans votre lieu de travail ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

38. Avez-vous déjà débattu de questions autour de la spiritualité avec vos collègues ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

39. Avez-vous déjà débattu des valeurs philosophiques générales avec vos collègues ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

40. Combien de fois avez-vous ressenti une joie ou une béatitude au travail ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

41. Combien de fois avez-vous eu une épiphanie, ou une forte expérience spirituelle au travail ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

42. Combien de fois vous êtes-vous senti déprimé à cause de la nature de votre travail et/ou de votre organisation ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

43. Combien de fois avez-vous eu envie de pleurer au travail ?
Jamais 1 2 3 4 5 6 7 toujours

44. Qu'est-ce qui vous permet de tenir dans les moments difficiles au travail ?

Ces questions s'interrogent sur les parties du Moi qu'amènent les employés dans leur travail et à quel degré

45. Combien de votre total personne êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Très peu de ma personne 1 2 3 4 5 6 7 toute ma personne

1. Combien de votre totale créativité êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Aucune 1 2 3 4 5 6 7 totalement

2. Combien de vos sentiments êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Aucun 1 2 3 4 5 6 7 totalement

3. Combien de votre total esprit êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Aucun 1 2 3 4 5 6 7 totalement

4. Combien de votre totale intelligence êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Aucune 1 2 3 4 5 6 7 totalement

5. Combien de votre total humour êtes-vous en mesure d'exprimer au travail ?
Aucun 1 2 3 4 5 6 7 totalement

La question 46 se rapporte à la fréquence des prières sur le lieu de travail et à ses raisons

46. Combien de fois priez-vous ou méditez-vous au travail
Jamais 1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7

Pour quelle raison, le cas échéant, priez-vous ? (cochez les réponses possibles dans cette liste)

- ☐ Pour m'aider à passer la journée
- ☐ Pour me renouveler
- ☐ Pour surmonter l'ennui
- ☐ Afin d'exister au sein d'une société en dysfonctionnement
- ☐ Afin de me préparer aux situations difficiles
- ☐ Pour les collègues qui vivent des moments difficiles
- ☐ Pour être guidé dans les situations difficiles
- ☐ Pour remédier au sentiment de solitude
- ☐ Pour lutter contre les attaques dirigées à l'égard de mon estime
- ☐ Pour faire face à un patron en colère
- ☐ Pour faire face à des collègues en colère
- ☐ Pour remercier quelque chose de bien qui s'est produit
- ☐ Pour faire face à une perte personnelle difficile
- ☐ Autres

Les questions allant de 47 à 50 évaluent les valeurs positives véhiculées par l'organisation ainsi que son implication communautaire

47. Quelles sont les actions accomplies par votre organisation et dont vous êtes le plus fier ?

48. Quelles sont les actions accomplies par votre organisation et dont vous avez le plus honte ?

49. Citez, le cas échéant, une organisation que vous considérez comme un modèle dans le développement des valeurs spirituelles au travail

50. Combien de programmes ci-dessous, font partie de votre organisation ?
- Programme en douze étapes
• Bien-être des groupes
• Programmes de santé
• Programme d'élévation de la conscience

- Conseil familial
- Services communautaires aux frais de l'organisation
- Horaires flexibles
- Groupes de méditation
- Programme pour la gestion de stress
- Conseils psychologiques
- Psychothérapie
- Dépistage obligatoire des drogues
- Programme de diversification
- Groupes de prière
- autres

Annexe 2 : le questionnaire d'Ashmos et Duchon (2000) : les dimensions de la spiritualité au travail

Ce questionnaire est créé sur la base de la revue de la littérature qui a permis le développement de plusieurs dimensions relatives à la spiritualité. Les items sont regroupés en trois parties, qui correspondent à trois degrés d'analyse. La partie 1 traite et évalue les dimensions spirituelles au travail au niveau individuel.

Facteur 1, partie 1 : Conditions de communauté

Le facteur 1 regroupe les items relatifs à la communauté. Ces derniers tentent d'évaluer le degré de développement personnel de l'individu au sein d'un contexte unifié, ainsi que l'importance de l'interdépendance au sein du travail.

1. Je sens que je suis une partie de la communauté dans mon lieu de travail immédiat (département, unité, etc.).
2. Mon superviseur encourage mon développement personnel
3. J'ai eu de nombreuses expériences dans mon travail qui ont abouti à mon développement personnel
4. Lorsque j'éprouve des craintes, je suis encouragé à en discuter
5. Lorsque j'ai une préoccupation, je la signale à la personne appropriée
6. Au travail, nous travaillons ensemble pour résoudre les conflits d'une manière positive
7. Je suis justement évalué ici
8. Je suis encouragé à prendre des risques dans mon travail
9. Je suis valorisé dans mon travail pour ce que je suis

Facteur 2, partie 1 : le sens au travail

Le facteur 2 concerne le sens au travail. Les items relatifs à cette dimension mesurent l'importance du travail à travers le degré de joie et d'énergie.

10. J'ai eu une expérience de joie dans mon travail
11. Je crois que les expériences de joie des autres sont le résultat de mon travail
12. Mon esprit est stimulé par mon travail
13. Le travail que je fais est lié avec ce que je pense important dans la vie
14. J'ai hâte d'aller travailler la plupart du temps
15. Je vois un lien entre mon travail et le plus grand bien social de ma communauté
16. Je comprends ce qui donne à mon travail du sens personnel

Facteur 3, partie 1 : la vie intérieure

Le facteur 3 reflète la vie intérieure. Les items rendent compte du degré d'implication des valeurs personnelles au travail au niveau individuel.

17. Je me sens plein d'espoir pour la vie
18. Mes valeurs spirituelles influencent mes choix
19. Je me considère comme une personne spirituelle
20. Les prières sont une partie importante de ma vie
21. Je me soucie de la santé spirituelle de mes collègues

Facteur 4, partie 1 : les obstacles à la spiritualité

Le facteur 4 peut être considéré comme l'inverse des trois premiers facteurs puisqu'il tente d'expliciter dans quelle mesure le travail écarte l'expression des dimensions spirituelles au niveau individuel.

22. Mon travail ne donne pas un sens à ma vie
23. Je ne suis pas prêt à utiliser mes dons et mes talents au travail
24. Il n'y a pas de place pour la spiritualité dans mon travail
25. Les valeurs spirituelles ne sont pas considérées comme importantes dans mon travail
26. Je ne suis pas conscient(e) de ce qui a réellement du sens pour moi
27. Ce que je suis en tant qu'être humain n'est pas considéré dans mon travail

Facteur 5, partie 1 : la responsabilité personnelle

Le facteur 5, la responsabilité personnelle, survient pour enrichir le concept de communauté.

28. Je me sens responsable de mon développement personnel
29. Je me sens personnellement responsable de mon comportement

Facteur 6, partie 1 : des relations positives avec les autres individus

A l'instar du facteur 5, les items du facteur 6 peuvent être considérés comme un additif venant compléter et développer le concept de la communauté.

30. Je crois que les expériences de joie des autres sont le résultat de mon travail
31. Mon travail crée des expériences de travail ayant du sens pour les autres
32. Je fais une différence pour les gens avec lesquels je travaille

Facteur 7, partie 1 : Contemplation

La contemplation est associée au concept de la vie intérieure, et vient l'étoffer

33. La méditation est une partie importante de ma vie

34. La réflexion personnelle est une partie importante de ma vie

Dans la partie 2, les individus décrivent leurs observations relatives à leur unité de travail et tentent d'explicitier dans quelle mesure cette dernière converge avec leurs valeurs et leurs objectifs et leur procure un sens. Cette partie paraît moins exploitable que la première, car il est plus facile de qualifier ses attitudes personnelles que celles du groupe.

Facteur 1, partie 2 : la communauté de l'unité de travail

Les items relatifs à ce facteur tentent d'explicitier dans quelle mesure, l'unité de travail favorise l'esprit communautaire et encourage l'employé à se développer et s'exprimer.

- Mon unité de travail immédiate se soucie de savoir si mon esprit est stimulé par mon travail
- Mon unité de travail immédiate me facilite l'emploi de mes dons et de mes talents au travail
- Mon unité de travail immédiate encourage les employés à développer de nouvelles compétences et aptitudes
- Mon unité de travail immédiate encourage la création d'une communauté
- Mon unité de travail immédiate prend en considération les responsabilités que j'ai envers ma famille
- Mon unité de travail immédiate se préoccupe des pauvres dans notre communauté
- Mon unité de travail immédiate se soucie de tous ses employés
- Dans mon unité de travail immédiate, les personnes ne sont pas poussées à apprendre et à se développer (inversé)

Facteur 2, partie 2 : les valeurs positives de l'unité de travail

Le facteur 2 mesure la perception de l'individu quant aux valeurs véhiculées par son unité de travail.

- Je me sens positif quant aux valeurs de mon unité de travail immédiate
- Mon unité de travail immédiate a une conscience
- Je me sens connecté avec les objectifs de mon unité de travail immédiate
- Mon unité de travail immédiate est impliquée
- Je me sens connecté avec la mission de mon unité de travail immédiate
- Je me sens positif quant à mon avenir avec mon unité de travail immédiate

Dans la partie 3, les individus décrivent leurs observations, leurs perceptions et leurs attitudes vis-à-vis des valeurs de leur organisation. A l'instar de la partie 2, il semble plus difficile de cerner la spiritualité au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

Facteur 1 : partie 3 : les valeurs organisationnelles

Le facteur 1 tente d'explicitier la perception de l'employé quant aux valeurs de son organisation ainsi que son degré d'implication dans la vie communautaire.

- L'organisation pour laquelle je travaille se soucie de savoir si mon esprit est stimulé par mon travail
- Je me sens positif quant aux valeurs de cette organisation
- Cette organisation se préoccupe des pauvres dans notre communauté
- Cette organisation se soucie de tous ses employés
- Cette organisation a une conscience
- Je me sens connecté avec les objectifs de cette organisation
- Cette organisation se préoccupe de la santé de ceux qui y travaillent

Facteur 2, partie 3 : l'individu et l'organisation

Ce facteur évalue la relation entre le salarié et son organisation.

- L'organisation pour laquelle je travaille facilite l'emploi de mes dons et de mes talents au travail
- Cette organisation pousse les employés à développer de nouvelles compétences et aptitudes
- Je n'ai pas de rôle significatif à jouer dans cette organisation (inversé)
- Cette organisation encourage la création d'une communauté
- Je me sens positif quant à mon avenir avec cette organisation
- Dans cette organisation, les personnes ne sont pas encouragées à apprendre et à se développer (inversé)

INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION D'ITINERANCE : UN CAS DE TRANSFORMATION SOCIALE PAR L'INNOVATION SOCIALE – LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE VILLE- MARIE À MONTRÉAL.

Yves HALLEE

Mustapha BETTACHE

Professeurs

Université Laval, Québec, Canada

avec la collaboration de Véronique LUSSIER et de Sophie GILBERT,

Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada

Ce texte s'inscrit dans le cadre du renouvellement généré par la crise des institutions publiques – et même communautaires – qui caractérise actuellement le portrait de la métropole du Québec en matière de pauvreté et d'exclusion sociale. Le retrait de l'État (désinstitutionnalisation, abolition de certains programmes sociaux, réductions importantes de postes budgétaires) engendre une pression énorme sur les organismes d'aide qui peinent à satisfaire les besoins sans cesse grandissants exprimés par les « clientèles » qu'ils desservent. Le désengagement de la sphère étatique, incarné par une réduction importante des budgets alloués au soutien des organismes d'aide aux personnes en situation d'itinérance, génère une prise de conscience des intervenants qui s'est concrétisée par la mise en place d'un organisme qui, de par sa structure innovante et la vision de ses dirigeants, s'est rapidement imposé comme chef de file dans l'élaboration et le développement de stratégies qui permettent de palier aux problématiques sociales observées chez la population aux prises avec les phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale.

Ainsi, en réunissant des entreprises et les organismes sociocommunautaires, la Société de développement social de Ville-Marie (SDSVM) localisée à Montréal est parvenue à mobiliser ces deux entités en apparence inconciliables autour d'une cause commune, soit la problématique de la pauvreté, de l'itinérance et d'autres formes d'isolement social sur le territoire de l'arrondissement Ville-Marie à Montréal. La SDSVM se donne pour mission de mobiliser le plus possible de partenaires économiques de proximité (milieu des affaires, institutions publiques, citoyens de tous horizons...) afin de contribuer à la résolution de problèmes sociaux et notamment à l'éradication des phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale. En se définissant elle-même comme un courtier en valeurs sociales, la SDSVM se veut être un précurseur en matière d'établissement de stratégies de maillages humains, financiers et techniques, dans la proposition d'alternatives de financement social et d'intégration socioprofessionnelle. Il s'agit d'un cas exemplaire d'application d'une économie de proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

1. Problématique et état de la situation

La problématique de l'itinérance est intimement liée à des conditions structurelles (la transformation des politiques sociales devant soutenir économiquement les personnes les plus vulnérables, notamment l'aide sociale et l'assurance emploi, la transformation des formes du travail dont l'augmentation de la précarité et la tendance à la disparition d'emplois non qualifiés, l'indisponibilité voire l'insuffisance du

logement social, l'augmentation des coûts de loyer, etc.) et institutionnelles (la désinstitutionnalisation des hôpitaux psychiatriques, la judiciarisation et la criminalisation accrue des actes sociaux, la reconfiguration familiale et l'apparition de nouveaux modèles conjugaux, etc.) (Roy et Hurtubise, 2007 : 14). Elle est également alimentée par ce qu'il est convenu d'appeler les « groupes à risques » c'est-à-dire des personnes confrontées à des problèmes de santé physique, de santé mentale, d'alcoolisme, de toxicomanie, etc. qui rendent très difficile leur intégration (Campeau, 2000 : 49; Roy et Hurtubise, 2007 : 8; 2008 :12-14). Cette situation découle notamment du désengagement de l'État québécois en regard de la problématique de l'itinérance. Nous attendons toujours les principales réalisations d'une politique en matière d'itinérance (Gouvernement du Québec²⁵, 2004a), promulguée par le gouvernement et mise en forme à travers un *Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020*. La ville de Montréal n'est pas en reste puisqu'elle rendit public à son tour un *Plan d'action montréalais en itinérance 2014-2017*. L'itinérance est ici désignée comme :

un processus de désaffiliation sociale et une situation de rupture sociale qui se manifestent par la difficulté pour une personne d'avoir un domicile stable, sécuritaire, adéquat et salubre en raison de la faible disponibilité des logements ou de son incapacité à s'y maintenir et, à la fois, par la difficulté de maintenir des rapports fonctionnels, stables et sécuritaires dans la communauté. L'itinérance s'explique par la combinaison de facteurs sociaux et individuels qui s'inscrivent dans le parcours de vie des hommes et des femmes (GdQ, 2014a, p.30).

C'est une problématique sociale d'envergure qui touche et interpelle l'action des pouvoirs publics (et municipaux dans le cas qui nous intéresse) et la responsabilité sociale des différentes institutions (entreprises, associations communautaires, etc.). C'est dans ce contexte que « [l]a Société de développement social de Ville-Marie [SDSVM] a vu le jour suite au Forum économique et social qui s'est tenu en mai 2008 et grâce au soutien technique et financier de l'Arrondissement Ville-Marie²⁶ ». Il va sans dire que cette problématique préoccupe également la société de transports de Montréal (STM) où un nombre important d'itinérants y trouvent refuge. Il y a aussi dans ce quadrilatère au moins trois gîtes pour les personnes en situation d'itinérance.

Les caractéristiques de ces personnes sont de plus en plus diversifiées, ce qui complexifie l'intervention. On y retrouve notamment des jeunes, des femmes, des personnes âgées, des familles²⁷, des personnes immigrantes ou issues de l'immigration, dont une croissance marquée chez les autochtones (les premières nations et les Inuits²⁸), ces derniers composeraient selon des estimations non officielles, 30 % de la population itinérante.

Les chiffres montrent que l'itinérance est un phénomène en croissance selon une étude réalisée en 2005 dans trois grands refuges à Montréal²⁹ (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2008 : 4). Les estimations étaient de 28 214 personnes en 1996-1997 (ASSSM, 2008 citant Chevalier et Fournier, 1998). De ce nombre, on dénote 8 253 personnes différentes qui ont fréquenté un centre d'hébergement ou refuge et 19 961 une soupe populaire ou un centre de jour (ASSSM : 2008 : 3). D'après une grande majorité d'intervenants, ce phénomène est en croissance. La plupart des personnes en situation d'itinérance se retrouvent de surcroît au Centre-Ville de Montréal dans le quartier des affaires, là où l'argent se trouve.

Notons la difficulté rencontrée dans l'établissement de statistiques fiables relatives à l'itinérance compte tenu des diverses situations auxquelles peut renvoyer le terme. Pour illustrer, nous distinguerons plusieurs types d'itinérance, soit l'itinérance chronique, l'itinérance situationnelle ou l'itinérance cyclique (GdQ, 2014, p.30-31.) Dans l'itinérance que nous pouvons qualifier de chronique, il s'agit de personnes vivant dans la rue ou dans des refuges d'urgence, ce qui paraît être le cas le plus facile et à même de permettre une opération de dénombrement. Cette itinérance chronique correspond à la situation d'une personne qui n'a pas occupé de logement depuis une longue période. C'est la forme la plus visible qui

²⁵ Ci-après appelé « GdQ ».

²⁶ En ligne : <http://www.sdsvm.ca/new/fr/> consulté le 30 mars 2012.

²⁷ Ce type d'itinérance, bien que marginal ici mais beaucoup plus présent aux États-Unis, n'en demeure pas moins préoccupant (GdQ, 2014a, p. 15).

²⁸ Les Inuits sont les habitants autochtones de l'Arctique nord-américain. Bien qu'ils « ne représentent qu'environ 10 % de la population autochtone à Montréal, leur population itinérante compte pour 45 % de la population itinérante autochtone » (GdQ, 2014a, p. 26).

²⁹ Maison du père, Mission Bon accueil et Old Brewery Mission. Voir COUSINEAU, M.-M. et al., 2005, *Portrait de la clientèle fréquentant les refuges pour itinérants en saison froide. Rapport de recherche*, Centre international de criminologie comparée, Montréal. À noter qu'un nouvel exercice de dénombrement aura lieu les 24, 25 et 26 mars 2015 à Montréal.

engendre de nombreuses interventions et des coûts sociaux importants (GdQ, 2014a, p.31). Pour l'itinérance dite « situationnelle », elle réfère « à la situation des personnes qui, momentanément en difficulté, sont sans logement, sans chez-soi. Ces situations sont les moins visibles et se distinguent par le fait qu'après un épisode passé sans abri, ces personnes parviennent à se reloger et à établir de nouveaux contacts sociaux. Ce type d'itinérance serait le plus répandu » (*ibid.*, p.30) et probablement la plus difficile à sonder. Pour l'itinérance cyclique, elle « fait référence à la situation des personnes qui alternent entre un logement et la vie dans la rue. Elle se traduit par une répétition, plus ou moins régulière, des situations d'itinérance dans leur vie » (*ibid.*, p.31).

Nous comprenons mieux la difficulté pour fournir des statistiques fiables concernant le nombre de personnes en situation d'itinérance. Ainsi, « [t]enter de mesurer l'étendue du phénomène de l'itinérance pose de nombreux défis. Celle-ci reste une réalité difficile à quantifier puisqu'elle crée une population mouvante, parfois non visible, connaissant des conditions changeantes, n'ayant pas d'adresse fixe ni de numéro de téléphone, qui utilise plusieurs services ou à l'opposé n'en utilise aucun, etc. » (GdQ, 2014b, p. 5). De plus il faut savoir que l'opération de dénombrement³⁰ des personnes en situation d'itinérance est une opération délicate qui doit s'effectuer dans un cadre strict en conformité avec des règles de déontologie définies en la matière et sans risque de stigmatisation. De plus, une formation préalable est imposée à l'ensemble des intervenants.

2. Le projet de recherche

Notre projet contribue à la compréhension des mécanismes et des éléments qui favorisent ou non l'intégration et l'accès au marché du travail des personnes en situation d'itinérance. Nous croyons important de ne pas limiter l'étude de l'objet à une approche clinique ou sociale qui fait de l'itinérant une éternelle victime en attente de services sociaux et de soins. Sans évacuer la nécessité du support social et communautaire ainsi que l'accès aux services de santé et sociaux, considérant que l'itinérance est un terreau fertile à l'apparition de problématiques multiples et combinées (alcoolisme, prostitution, santé mentale, toxicomanie, etc.) (Quirion et Di Gennaro, 2000), nous pensons que l'analyse des efforts consentis pour favoriser l'insertion au travail, qui est un objet d'étude en relations industrielles, s'avère toute aussi importante afin de mieux comprendre les mécanismes et éléments nécessaires pour sortir ces personnes de l'exclusion sociale. Par cette recherche de moyens permettant de sortir des personnes de l'itinérance, nous visons l'étude et l'analyse d'innovations sociales qui conjuguent le développement social au développement de l'économie dans une optique d'interdépendance des humains, des fonctions et des institutions.

Notre recherche procède d'une approche institutionnaliste de la responsabilité sociale, suggérant un renouvellement des modalités de gouvernance en favorisant un dialogue direct entre les milieux industriels, les organismes à vocation sociale et les mouvements socioéconomiques. Une telle démarche amène à s'éloigner de la théorie managériale dominée par la financiarisation et à se rapprocher d'une vision où l'entreprise a une triple vocation : économique, sociale et sociétale (lutte contre la pauvreté et l'exclusion). Elle s'inscrit dans une optique de développement durable en incorporant le facteur social dans le développement économique. On enregistre chaque année au Québec des milliers de personnes qui se retrouvent sans toit, les raisons pouvant certes être liées à des parcours uniques (toxicologie, alcoolisme, maladies mentales) mais certains facteurs, nous avons vu, sont également d'ordre structurel et sur lesquels on peut agir, pour ne citer que l'accès à des logements sociaux (les loyers étant bien souvent liés à la spéculation immobilière), aux services de santé, à l'occupation de l'espace public (droit à l'espace public) et la judiciarisation des sans abri.

Nous misons « sur l'articulation de deux modalités d'agir [...] : celle qui relève de l'individu [...], et celle qui provient des regroupements collectifs dans lesquels ce dernier s'insère » (Morel, 2010). C'est à partir de la combinaison analytique de l'action collective face à l'exclusion, des interactions et des volontés d'acteurs individuels que se fondent notamment la pertinence scientifique et l'originalité de cette recherche. En plus de servir à l'avancement des connaissances, cette recherche vise à permettre aux

³⁰ Les dénombrements consistent à faire un décompte dans les rues, généralement dans une soirée déterminée à l'avance. « Cette approche comporte des limites dont le risque d'exclure les personnes qui ne vivent pas un épisode d'itinérance au moment du décompte et celui de surreprésenter les personnes qui se trouvent dans une situation d'itinérance chronique ». (GdQ, 2014b, p. 5). Bien qu'imparfaite, cette méthodologie fut très récemment utilisée par la Ville de Montréal. Le 24 avril dernier, plus de 1000 bénévoles arpentaient les rues de Montréal pour dénombrer les personnes itinérantes. Afin de palier notamment aux difficultés de rejoindre cette clientèle, des bénévoles procédèrent à la visite, les 25 et 26 mars, de toutes les maisons d'hébergement situées sur le territoire. Les résultats ne sont pas encore rendus publics.

institutions concernées d'ajuster le soutien et les ressources mises à leur disposition. Il est également visé une meilleure coordination entre les institutions permettant de combiner des ressources diversifiées. Cette recherche est novatrice car il n'y a pas d'étude, du moins au Québec, qui mesure et qui évalue empiriquement, auprès des acteurs concernés et des itinérants, l'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance.

Ce projet a comme fondement que le travail est une forme majeure d'intégration dans nos sociétés. C'est un puissant mécanisme d'insertion et de reconnaissance sociale. Il devient l'une des modalités d'apprentissage de la société en donnant « accès à autrui, à soi-même et à la règle sociale » (Méda, 1998 : 22). Le travail constitue « un support privilégié d'inscription dans la structure sociale » et permet de participer « aux réseaux de sociabilité et aux systèmes de protection » contre les aléas de la vie (Castel, 1995 : 17). L'insertion professionnelle agit sur l'intégration sociale, considérant l'importance du travail dans ce processus de socialisation. Aussi, la pauvreté économique est en lien avec l'exclusion sociale. Bellot (2000 : 140) précise que les « milieux politiques et institutionnels qui partagent cette perspective, considèrent les personnes désinsérées comme des individus qu'il faut aider en leur donnant un emploi, une formation et en leur fournissant les moyens de réintégration sociale ». Suivant cette conception, l'insertion en emploi pourrait constituer le référent central de la politique et de l'action sociale au Québec (Roy et Hurtubise, 2008; Ulysse et Lesemann, 2004 : 1). Cependant, la requalification des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion implique une évolution « des manières de voir, de penser et de problématiser la lutte contre la pauvreté et l'exclusion », qui, à leur tour renvoient à une multitude de pratiques novatrices (*ibid.*). L'accès au marché du travail est indissociable de l'accès aux services disponibles pour l'ensemble de la population afin d'être en mesure d'exercer pleinement sa citoyenneté (Klein et Champagne, 2011; Ulysse et Lesemann, 2004). Cela passe par la recomposition des services sociaux « indispensables pour assurer une certaine indépendance sociale et pour être maîtres de ses choix » (Klein et Champagne, 2011 : 2). L'insertion n'est pas qu'économique, elle est aussi sociale (Roy, 1995 : 75). Nous pensons dans ce contexte que l'État a un rôle important dans la coordination des différents services offerts. Les organismes isolés les uns des autres ne peuvent entièrement assumer cette tâche colossale.

En ce qui a trait aux travaux universitaires concernant l'étude du phénomène de l'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance, nous constatons qu'il n'y a pas de modèle qui englobe à la fois la personne itinérante et la structuration de l'action collective des institutions. L'analyse de problème complexe, tel que le montre la problématisation de l'itinérance, requiert le développement d'un modèle intégrateur des actions individuelles et collectives. Pour plusieurs, l'insertion socioprofessionnelle ne peut se réaliser sans prendre en considération l'action des institutions et notamment celle de l'État et ses différents ministères, des municipalités et leurs arrondissements, des différentes associations ainsi que des entreprises. On précise qu'il est essentiel d'intégrer l'ensemble du dispositif associatif et public qui permet la prise en charge et l'aide offerte aux personnes en situation d'itinérance (Fontaine, 2000; Klein, Fontan et Tremblay, 2011; Laberge, Landreville et al., 2000; Roy et Hurtubise, 2008; Roy et Morin, 2007; Wallez et Aubrée, 2005). Cela passe également par la structuration de l'action collective, notamment les différents mécanismes de coordination et de collaboration, sans oublier les conflits et les tensions dans le réseau, en raison de la diversité des logiques d'intervention ainsi que des ressources (gouvernementales, privées, communautaires, etc.) qui le composent (Roy et Morin, 2007). Ces derniers (2007 : 198) sont d'avis que « le réseau constitue le dispositif privilégié pour rendre possible l'action dans le champ de l'itinérance ». En plus de montrer l'importance de la dimension réticulaire de la nouvelle économie permettant l'accès aux services et au marché du travail (Klein, Fontan et Tremblay, 2011), le modèle réseau (Castells, 1998) témoigne de l'importance de la coordination des activités institutionnelles. Cependant, la perspective réseau ne donne pas beaucoup d'espace à l'acteur principal, celui qui reçoit l'aide ou le service, à ses capacités, sa résilience et sa volonté individuelle de prendre davantage en main son destin socioéconomique. C'est dans ce contexte que nous y combinons les approches individuelles qui s'intéressent au parcours expérientiel des individus qui mènent à l'exclusion sociale et à l'itinérance, à la construction des trajectoires (Lussier, 2007; Lussier et Poirier, 2000; Wallez et Aubrée, 2005), à la rupture filiale avec la famille et le foyer (Dufour, 2007; Bellot, 2000; Poirier, 2000) et à la mise à l'écart du social (Bellot, 2000). Nous donnons aussi la parole à l'itinérant considérant qu'il a des choses à dire; la personne en situation d'itinérance est ainsi considérée comme un interlocuteur crédible (Roy et Hurtubise, 2007).

Ainsi, il nous paraît nécessaire de mieux comprendre les parcours et les expériences spécifiques d'intégration. À ce titre, à l'opposé ou en réponse au processus de désinsertion sociale décrit par Roy (1995) et conceptualisé par Castel (1994), sur un axe horizontal passant de l'insertion, à la précarité

jusqu'à l'exclusion, nous pourrions envisager un parcours idéal type³¹ inversé d'insertion sociale et d'intégration professionnelle. De droite à gauche, à partir de la zone d'exclusion, nous pourrions retrouver, à la manière de Castel (1994 : 15), une zone d'assistance dans laquelle les personnes invalides ne pouvant travailler pour des raisons de santé physique, de santé mentale, d'alcoolisme, de toxicomanie, maladie, etc. s'y retrouveraient. Cette zone serait suivie de celle de l'insertion sociale qui réfère à la socialité. Afin de considérer les difficultés potentielles d'intégration au marché du travail et les carences de compétences, nous ajoutons par la suite une zone de précarité ou de vulnérabilité du travail, pour aboutir à la gauche de l'axe à l'intégration professionnelle. Il est important de comprendre qu'un individu peut être quelque part sur cet axe de l'exclusion/intégration, sans pour autant avoir franchi le parcours jusqu'à l'intégration professionnelle. Ce parcours serait validé à partir des constats des personnes qui ont vécu l'itinérance et l'exclusion et qui sont maintenant intégrées professionnellement. Il pourra être ainsi qualifié de réel typique.

Voici les deux figures illustrant le parcours de l'exclusion et son opposé, notre proposition de parcours d'intégration.

Figure 1

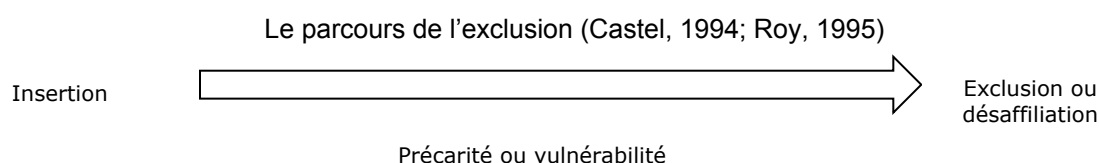
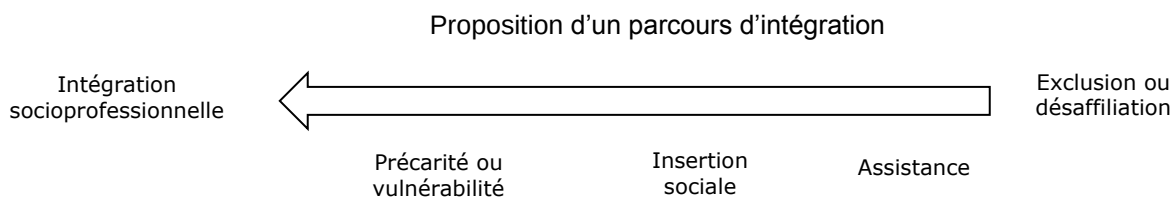


Figure 2



Nous réitérons que ces "volontés" individuelles d'intégration professionnelle conceptualisée dans un parcours ne peuvent toutefois se déployer sans intégrer l'action des institutions (Fontaine, 2000; Klein, Fontan et Tremblay, 2011; Laberge, Landreville et al., 2000; Roy et Hurtubise, 2008; Roy et Morin, 2007; Wallez et Aubrée, 2005), dans une forme de prise en charge globale (Castel, 1994 : 23). Le modèle réseau (Castells, 1998), comme forme d'action collective organisée, témoigne de l'importance de la coordination des activités et des services institutionnels dans une logique d'efficacité et de cohérence d'ensemble que nous assimilons à une conception élargie de l'organisation du travail. Cette perspective permet d'analyser la manière dont le travail et les services liés aux personnes en situation d'itinérance sont organisés, divisés, répartis, et de montrer, le cas échéant, l'existence réelle de zones obscures, notamment des espaces de services inoccupés, des espaces d'autonomie qui peuvent conduire à une certaine inefficacité, notamment une compétition induite entre institutions ou un empiètement de services. En proposant un modèle idéaltype des interactions entre les institutions et entre les institutions et les personnes en situation d'itinérance, nous souhaitons mieux comprendre la structuration de l'action collective, ce tissu entrelacé d'interactions et les dynamiques qui se nouent entre les institutions, les différents mécanismes de coordination et de collaboration, en considérant aussi les conflits et les tensions dans le réseau (Fontaine, 2000; Roy et Morin, 2007). La confrontation avec le terrain permettra d'obtenir une cartographie réelle typique des services d'aide à l'itinérance et des mécanismes de coordination.

3. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une approche partenariale avec les intervenants du terrain (associations,

³¹ Selon Weber (1995), les idéaux types sont en quelque sorte une construction logique basée sur des possibilités objectives qui permettent de comprendre, par comparaison avec la réalité, le déroulement effectif et réel de l'activité sociale. L'idéal type n'est pas la réalité et encore moins une copie de la réalité ; il est plutôt un instrument théorique et intellectuel conçu pour sonder, analyser et comprendre la pratique (Commons, 1959: 722).

entreprises, ministères, etc.) (Lapointe 2008). Dans le cadre de cette méthode, la planification des activités de recherche, les spécifications du devis de recherche et la discussion des résultats s'effectuent dans le cadre de rencontres régulières impliquant des chercheurs, des étudiants et des partenaires. Les discussions sur la base des résultats déjà recueillis permettent d'ajuster la recherche au cours de sa réalisation, de discuter de la validation des hypothèses de départ et d'en insérer d'autres, qui n'avaient pas été anticipées à l'origine et qui sont dorénavant jugées d'une grande pertinence, compte tenu des résultats déjà obtenus. Ces partenaires ont un rôle crucial de discussion et de validation de la démarche, des analyses et des résultats dans le contexte de la méthodologie utilisée (Hallée, 2014). La contribution des partenaires se réalise aussi en termes de ressources matérielles (disponibilité de locaux pour les rencontres) et humaines, consacrées à la réalisation de la recherche. C'est dans ce contexte de recherche partenariale qu'une méthodologie qualitative pragmatiste basée sur l'expérience des acteurs et l'expérimentation d'hypothèses est envisagée. La méthodologie pragmatiste est un processus de production des connaissances axé sur l'activité humaine et l'expérimentation qui implique une mise à l'épreuve d'idées, formulée de façon à résoudre un problème et à transformer une « situation indéterminée en une situation déterminée » (Dewey, 1967).

Pour le volet individuel de la recherche, nous avons recours aux récits de vie pour l'analyse et la description des parcours d'intégration qui est un outil de cueillette usuellement utilisé pour étudier l'itinérance (Lussier, 2007; Waliez et Aubrée, 2005). C'est une forme d'entrevue ouverte qui nécessite deux ou trois rencontres et qui demande à la personne en situation d'itinérance de faire le récit de sa vie autour de son intégration socioprofessionnelle. Cette technique implique une expertise particulière afin d'être en mesure de conjuguer avec les débordements émotifs. Plusieurs rencontres sont prévues afin d'être en mesure de bien caractériser le parcours réel type d'intégration socioprofessionnelle. Les personnes itinérantes seront recrutées par le biais des organismes d'aide à l'itinérance, notamment celles qui offrent gîte et nourriture. Ces récits sont analysés à l'aide de catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2012) afin de faire ressortir les processus relatifs (incluant les obstacles potentiels) à l'éventuelle intégration socioprofessionnelle des participants.

En ce qui concerne l'action des institutions, la cueillette est réalisée par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès d'intervenants institutionnels et d'acteurs sociaux divers (organismes communautaires, intervenants gouvernementaux et municipaux, entreprises privées qui accueillent des itinérants, etc.) qui interviennent auprès des personnes en situation d'itinérance. Ces entrevues permettent d'élaborer une cartographie des services d'aide à l'itinérance. Elles permettent également de dresser le portrait de tous les organismes qui sont impliqués dans l'aide à l'itinérance et de définir comment l'aide à l'itinérance est organisée, sans oublier les différents liens et les tensions que les organismes ont entre eux. Dans un premier temps, nous interrogeons des organismes du terrain qui agissent directement auprès des personnes itinérantes et des entreprises privées en ce qui a trait aux programmes d'employabilité et de philanthropie. Par la suite, au niveau gouvernemental, nous rencontrons les ministères signataires du *Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013* (ministère de la Santé et des Services sociaux, ministère de la Sécurité publique, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère du Conseil exécutif, ministère des Affaires municipales, ministère de la Justice, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles). Cette phase de cueillette d'informations s'effectuera sur deux années. Cette pluralité d'intervenants et d'outils de cueillette s'inscrit dans une perspective de triangulation des données et de validation. Pour l'analyse, les verbatim sont traités et codifiés via le logiciel NVivo.

4. Quelques résultats préliminaires

Les résultats que nous présentons font partie du projet de recherche plus large que nous avons présenté initialement³². En plus de la présentation de certains récits de vie en seconde partie permettant de mieux connaître l'état d'esprit qui caractérise les personnes itinérantes, ces résultats préliminaires découlent de la première phase qui consistait à étudier la SDSVM³³, premier courtier en valeur sociale en Amérique du Nord qui « a pour mission de contribuer à la résolution de problèmes sociaux reliés à la pauvreté, à l'itinérance et à toutes formes d'isolement social pouvant être vécues sur le territoire de l'Arrondissement

³² Le lecteur intéressé par notre théorisation de l'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance pourra consulter le texte suivant : HALLÉE, Y., BETTACHE, M. et BERGERON, P. (2014), « L'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance : état de la question et proposition d'un modèle théorique conceptualisé à partir de l'institutionnalisme pragmatiste de John Rogers Commons », *Modèles de gestion et lutte contre l'exclusion et la pauvreté : regards croisés*, *Revue Interventions économiques*, 22 p. Voir l'URL suivant : <http://interventionseconomiques.revues.org/2028>

³³ Cette phase initiale fera l'objet de second article qui mobilisera la théorie de l'économie de proximité.

Ville-Marie [dont un des objectifs vise à] intégrer dans un emploi des personnes bénéficiant des services des refuges et des centres de jour de l'arrondissement de Ville-Marie³⁴ ». Cet organisme, financé en partie par l'arrondissement Ville-Marie de Montréal, fait le pont entre le milieu des affaires et les organismes sans but lucratif (OSBL) qui ont notamment pour activité le développement de l'employabilité chez les personnes itinérantes. Ces OSBL se définissent souvent selon des projets et des clientèles spécifiques. À noter que le milieu communautaire et le monde des affaires opèrent selon deux logiques distinctes. Ces derniers ont des modes opératoires et un langage totalement différent au sens de l'habitus de Bourdieu (1980). Le SDSVM est l'intermédiaire entre ces deux mondes totalement différents. Un intervenant du SDSVM fait du démarchage auprès des entreprises dans l'idée d'obtenir des postes à pourvoir. Une fois les postes identifiés, le même intervenant contacte un OSBL de l'arrondissement lui permettant de désigner des personnes itinérantes aptes au travail qui seront soutenues lors de l'entrevue et le cas échéant lors de l'intégration au travail. La SDSVM emploie 3 personnes et a un mode de décision et de fonctionnement bicéphale puisque son Directeur provient du milieu des affaires et de la Chambre de commerce et la personne chargée des projets est issue du milieu communautaire. Ces individus, en plus d'avoir une bonne connaissance des réseaux respectifs, connaissent le langage propre à ces mondes qui s'affrontent.

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

Il ne faut cependant pas se leurrer. Ce n'est pas la majorité des personnes en situation d'itinérance qui réussit à s'intégrer au travail, mais environ 15 %, principalement des jeunes et les personnes moins affectées par les problématiques de santé mentale. Il s'agit aussi, pour la plupart des situations de pré-employabilité dans des emplois exigeant peu ou pas de compétences. Toutefois, il y a quand même de belles réussites d'intégration et c'est à partir de ces réussites que nous espérons documenter un mode opératoire. Les autres personnes itinérantes bénéficient d'autres services, d'un pôle de l'itinérance, où différents intervenants et organismes sont mobilisés afin d'apporter les soins de santé, le logement, la nourriture et autres loisirs nécessaires. Il y a notamment une équipe de travailleurs sociaux qui arpentent les métros pour venir en aide aux itinérants et les diriger vers les ressources. C'est notamment à partir des dons du secteur privé et des budgets de fonctionnement des OSBL qu'une telle mosaïque d'aide aux personnes en situation d'itinérance est rendue possible.

Les itinérants qui font partie des programmes d'employabilité proviennent de groupes d'âge dont l'intervalle se situe entre la vingtaine et la cinquantaine ; il y a autant d'hommes que de femmes qui y participent. Les tâches demandées au départ sont assez simples. Si on constate que les personnes réussissent bien, les entreprises sont disposées à les embaucher ou à procéder au renouvellement du contrat. Il y a donc une question de progression qui semble fondamentale sur le plan de la pré-employabilité vers l'employabilité. Les entreprises rencontrées précisent avoir un taux de réussite entre 50 et 80% : ce sont soit des personnes qui ont réussi à décrocher un emploi permanent, soit qu'elles travaillent encore pour l'entreprise ou qu'elles décident de retourner aux études.

Tous les intervenants rencontrés soulignent l'importance de faire une bonne présélection des personnes itinérantes afin d'éviter le plus possible les échecs. Les entrevues sont réalisées avec un intervenant social et un membre de l'entreprise. Les personnes choisies pour faire partie des programmes de pré-employabilité et d'employabilité sont généralement proposées par les organismes communautaires. Des suivis sont régulièrement effectués auprès des personnes itinérantes afin d'éviter les problèmes d'intégration. Les entreprises rencontrées affirment que leur participation au programme de réintégration en emploi est une expérience positive. Pour certains, il y a derrière cette intégration une question de responsabilité et de marketing social. D'autres sont préoccupées par l'augmentation de l'itinérance dans les limites géographiques de leur territoire et cherchent à contribuer plus activement aux actions à mettre en œuvre. Il ne faut pas non plus sous-estimer les actions philanthropiques et de donation.

³⁴Op. cit.

Les personnes itinérantes font face à un parcours de réinsertion sociale et de réintégration professionnelle. Avant d'être considérées comme aptes à l'embauche, elles doivent passer par des étapes préalables de (re)socialisation, de prise de responsabilités, etc. Chacun des organismes possède son propre programme permettant une progression par étape dans le processus de réinsertion sociale.

5. Les récits de vie

Les récits de vie³⁵, réalisés auprès de trois personnes itinérantes, nous renseignent sur le volet individuel de la recherche et permettent de s'interroger sur la pertinence des opérations d'insertion en sondant les appréhensions de ceux pour qui ces mesures s'appliquent. Voici quelques résultats qui devront certes être complétés et qui pourront à terme être mis en relation avec l'action concertée des institutions. Les récits obtenus peuvent se concevoir sous le signe de l'ambivalence : l'accès à l'emploi oui, mais.... Quelques angles des parcours où cette tension apparaît, impriment des trajectoires fondamentalement non linéaires.

La stabilité/la fixité

Pour les personnes interrogées, avoir un emploi peut sembler toujours relativement possible, tandis que *garder* un emploi représente une véritable gageure : la question de la stabilité, de la durée, vient en contradiction avec la possibilité toujours revendiquée au fil des parcours de pouvoir s'en sortir, s'échapper, fuir, surtout de ne pas être fixé dans l'itinérance. À cet égard, l'insertion représente *l'inverse* de ce qui a été comme modalité de survie.

La stabilité entendue comme permanence de *lieu*, comme possibilité de perdurer, par exemple en conservant le même appartement, un domicile fixe, n'a pas de résonance. C'est la stabilité dans le *temps*, au fil d'expériences cumulées d'emplois perdus et retrouvés, d'appartements délaissés et retrouvés, qui se comptabilise. Par exemple la question « Est-ce qu'il est stabilisé? Est-ce qu'il a un logement ? » semble absurde à un participant. «*La stabilisation ça prend plus de temps que ça*».

La responsabilisation

Prendre ses responsabilités est un enjeu majeur : «*j'ai jamais pu prendre mes responsabilités (...) je me donne des responsabilités pour être obligé de les prendre*». La question de la responsabilisation est toutefois particulièrement ambivalente : elle implique des deuils. Être acteur de sa vie, être responsable, peut paraître à l'encontre du désir de faire reconnaître leur responsabilité à ceux qui ont failli sur ce plan (figures parentales, figures d'autorité, figures de protection ou de solidarité sociale). Porter la responsabilité de sa vie est particulièrement malvenu quand une grande part de son propre destin n'est encore ni comprise, ni acceptée.

La solution trouvée devient parfois un pivot vers le changement : se responsabiliser en prenant soin d'un autre (se rendre responsable du bien-être d'un animal par exemple). Cette protection contre la tentation de considérer l'option du retour à la rue ne fait qu'éluder le problème... «*je devrais le faire pour moi, pas pour un autre*».

L'autonomisation/la dépendance

Il est important, et apprécié, que l'aide accordée dans les démarches entreprises vise l'autonomisation du participant : on le fait *par soi-même*, mais *avec l'autre*. Ceci représente un dosage des plus délicats. La volonté d'autonomiser les candidats à la réinsertion peut être perçue comme un refus des besoins, même ponctuels, de dépendance.

«*Le but des missions c'est : les faire voler de leurs propres ailes pis qu'ils reviennent plus!*» Les attentes à l'égard des ressources et du soutien qu'elles procurent peuvent paraître exigeantes dans le contexte d'échanges entre adultes mais elles reflètent des besoins fondamentaux en termes d'accueil et de contenance : personnalisation (donc souplesse), et disponibilité. Les enjeux de continuité (création d'un lien) et d'instantanéité (le bon timing, le momentum) placent la barre haute pour les organismes

³⁵ Nous remercions nos collègues Véronique Lussier et Sophie Gilbert de l'Université du Québec à Montréal d'avoir coordonné et analysé les récits de vie.

communautaires surchargés et qui manquent de ressources. *«Que le gouvernement comprenne avec votre étude que criss, on a besoin de plus de services!»*

Les enjeux relationnels

La question du lien à l'autre est omniprésente, non seulement en ce qui concerne les organismes d'aide mais au cœur de l'expérience du travail et de l'accès à l'emploi. Les conflits avec les figures d'autorité, avec les représentants de figures parentales, raniment dans les milieux hiérarchisés du travail des enjeux de frustration et de violence, et le refus de ce qui est envisagé comme soumission intenable. *«Moi je vais travailler quand je veux»*. *«J'aurais pu avoir un travail stable mais je voulais rentrer quand je voulais»*. *«Je voudrais bien faire la volonté de Dieu... mais à ma façon»*.

L'emploi «en soi»

L'emploi en soi (comme le logement d'ailleurs) n'est pas une valeur, et «l'emploi pour l'emploi» paraît futile : il y faut une autre dimension. Les «jobs plates» sont démoralisantes, et la recherche porte sur un emploi où *«ce sera pas du travail ça va faire plaisir»*. Parallèlement, les objectifs liés à la démarche de l'emploi débordent de loin ce qu'une activité rémunérée peut offrir à elle seule : *«se bâtir une structure»*, *«comprendre»*, *«faire un travail sur soi»*, *«être acteur de sa vie»*, *«apprivoiser d'aller bien»*, *«j'ai pas le choix de m'assagir»*.

Le temps

Le processus de réinsertion est vu comme long par définition, exigeant un temps qui n'est pas linéaire mais fait *«d'avance-recul»*. *«Pas facile de changer 20 ans de mauvais comportements»*, *«ce que la plupart des gens en société sont capables de faire moi je suis pas capable de le faire»*, *«Tu trouves quoi de bien, paf ça lâche, tu fais une gaffe ça lâche encore, tu retombes, t'arrête de faire des moves»*.

L'accès à un emploi n'est pas la garantie d'une marche d'escalier gravie une fois pour toutes. *«Je pense que je serais capable travailler 40 heures semaine, capable de garder un an mon emploi. Mais après un certain temps de ne pas comprendre ça (anxiété chronique) il y a de bonnes chances que je recommence à consommer plus. Pis la mauvaise roue va repartir»*.

De ces fragments d'analyse préliminaire, nous pouvons tirer les conclusions suivantes : escamoter la complexité, l'ambivalence et la conflictualité inhérente à ces parcours de réinsertion équivaldrait à prolonger encore indûment la durée des trajectoires en méconnaissant une partie des facteurs qui les motivent... Les parcours d'intégration socioprofessionnelle doivent prendre en compte ces obstacles individuels et les risques de rechute.

6. Discussion

La mise en exergue d'expériences positives d'intégration au travail est de nature à favoriser les investissements que requiert l'intégration socioprofessionnelle. Parmi ces expériences positives, notons celles qui réfèrent aux compétences spécifiques associées à certaines activités de la rue qui constituent des opportunités de construction d'identité, de participation et d'intégration socioprofessionnelle. Certaines entreprises sondées ont affirmé que certaines compétences retrouvées chez les personnes itinérantes et associées à l'expérience de la rue favorisent l'employabilité. Nous pouvons notamment évoquer la connaissance du territoire comme compétences favorisant l'embauche de personnes itinérantes par des entreprises évoluant dans l'organisation d'événements socio-culturels que nous retrouvons dans le quartier des spectacles situé dans le centre-ville de Montréal. L'importance de l'occupation et de la connaissance du territoire se révèlent de la sorte un avantage concurrentiel et un atout (compétence). Aussi, les compétences artistiques et créatives retrouvées chez certains jeunes itinérants ont eu un impact dans l'intégration au travail auprès d'entreprises de jeux vidéo. Imaginons simplement l'intérêt et la motivation pour un jeune d'intégrer ce milieu de travail. Cela pourrait inhiber la perception retrouvée lors des récits de vie selon laquelle le travail n'est qu'un labeur, sans grand intérêt.

Aussi, la difficulté d'intégration est directement proportionnelle au temps passé dans la rue (Hurtubise, Roy et Bellot, 2003 : 401-2). Or, selon un des OSBL sondé, il y a une croissance de l'itinérance

conjoncturelle liée aux aléas de la vie (divorce, séparation, deuil, perte d'emplois, dettes de jeux, toxicomanie, alcoolisme, etc.). Ces personnes, étant souvent dans la rue depuis peu de temps, constituent des exemples probants de raccrochages. Parmi ceux-ci, se trouvent également des personnes ayant déjà occupé des emplois et/ou avec des diplômes et des compétences recherchées, ce qui constitue des situations d'insertion à long terme. Nous avons au Québec cet exemple de sans-abris (un député³⁶) ou celui de l'itinérant au Canada ayant obtenu un doctorat³⁷. Enfin, il ne faut pas non plus sous-estimer l'effet d'entraînement d'une entreprise à l'autre, un succès se sait et se propage à d'autres. La communication d'expériences positives de même que le bouche à oreille ont un effet multiplicateur sur les occasions d'insertion.

Certes, les succès de l'intégration socioprofessionnelle reposent sur le caractère progressif des mesures d'employabilité. Au début, ce sont des contrats à court terme (pré employabilité) qui sont donnés, pour graduellement arriver à l'employabilité par des contrats à plus long terme. La personne itinérante acquiert graduellement une certaine confiance envers l'autorité et elle-même, ce qui faisait souvent défaut lors des récits de vie, et l'entreprise, par des mesures d'appréciation répétées, se voit ainsi rassurée dans sa décision. Elle peut ainsi envisager par la suite une intégration définitive. C'est un passage nécessaire de la pré-employabilité à l'employabilité qui constitue la bonne pratique. Nous avons vu que le temps, la durée et la stabilité du processus de réinsertion sont cruciaux et un rapport positif avec l'autorité plus que nécessaire.

Selon nos interlocuteurs, le processus de sélection et le suivi en emploi sont déterminants. Nous avons vu que c'est l'OSBL qui désigne et fait la sélection des candidats puisqu'elle les connaît. Elle s'assure ainsi de ne pas faire vivre des échecs qui mettraient en péril les efforts futurs d'intégration. Les échecs répétés révélés dans les récits de vie caractérisent hélas trop souvent le parcours d'itinérance. Les itinérants sont accompagnés lors de l'entrevue avec l'entreprise. Les OSBL offrent par la suite le suivi et le support à l'intégration en entreprise; les entreprises ne sont pas laissées à elles-mêmes. Il y a ainsi un suivi externe fait par l'OSBL pour l'intégration en entreprise et un suivi interne fait par un chef d'équipe par exemple (intégration progressive). Une bonne sélection et un support adéquat sont garants d'intégration à long terme réussie, considérant l'empreinte importante laissée par le parcours d'itinérance. Certes, avant d'être considérées comme aptes à l'embauche, les personnes itinérantes doivent passer par des étapes préalables de (re)socialisation, de prise de responsabilités, etc. Chacun des organismes possède son propre programme permettant une progression par étapes dans le processus de réinsertion sociale. Le réapprentissage des règles de vie est une étape cruciale de l'intégration sociale.

En termes d'innovation sociale et en référence aux travaux de Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004), il s'agit dans notre cas d'une « approche multidisciplinaire, combinant pratiques de gestion et recherche scientifique, qui exprime les rapports complexes entre le " *business success* " et le progrès social et environnemental et qui donc, examine l'action des entrepreneurs qui cherchent à intégrer les objectifs commerciaux et financiers à des actions sociales » (Hillier et coll. 2004, p. 133). Nous pourrions même faire référence au concept de justice de Rawls (1972) soit que « le développement est indissociable de l'accroissement général du bien-être, et d'une promotion du sentiment de justice, et que l'absence de cette condition entrave le développement. En ce sens nous retenons le critère de justice de Rawls (1972) impliquant qu'une transformation ou une évolution de la société, pour être juste, doit au moins améliorer le sort du plus défavorisé » (Hillier et coll. 2004, p. 138).

7. Conclusion

Nous pensons que cette recherche peut appuyer et consolider le volet employabilité dans la mise en place de la politique nationale de lutte contre l'itinérance. Nous visons à terme une série de recommandations afin de mieux cibler l'intervention et l'aide apportée à l'insertion. Nous souhaitons que ce projet puisse permettre de faire un portrait des bonnes pratiques d'insertion et d'employabilité en tirant notamment un apprentissage adéquat des besoins exprimés par la clientèle itinérante. C'est par la confrontation de la structuration de l'action collective (État, OSBL et entreprises), la façon dont les services sont offerts, avec les besoins et les difficultés exprimées par les personnes en situation d'itinérance, que nous pourrions mieux cerner le type d'intervention qui favorise l'insertion.

³⁶ Voir l'URL suivant consulté le 11 avril : <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/363131/de-sans-abri-a-depute>

³⁷ Voir l'URL suivant consulté le 11 avril : <http://www.lapresse.ca/actualites/education/201410/28/01-4813569-un-ancien-sans-abri-redige-la-meilleure-these-de-doctorat-au-pays.php>

Certes, la prise en compte de toutes les clientèles, notamment les premières nations et les Inuits, représente un défi colossal. Les problématiques inhérentes et spécifiques, de même que le manque de connaissances à l'égard du peuple autochtone limitent les possibilités d'intervention. Ainsi, il ne faut pas sous-estimer le fait que les caractéristiques des clientèles conditionnent le type d'intervention. Par exemple, les femmes itinérantes sont considérées comme une clientèle ayant des besoins spécifiques qui nécessitent, lorsque vient le temps d'intervenir, une attention particulière (Vachon, 2011 ; Institut de la statistique du Québec³⁸, 2001 ; Novac *et al.*, 1996 ; Ouellette, 1989). Les données issues de *L'Enquête auprès de la clientèle des ressources pour personnes itinérantes des régions de Montréal-centre et de Québec 1998-1999* de l'ISQ (2001) montrent par exemple que les femmes itinérantes ressentent un fort besoin de sécurité qui résulte, pour bon nombre d'entre elles, d'un passé empreint de violence (physique, psychologique, sexuelle de la part d'un conjoint, d'un parent, ou autre). Ce constat est maintes fois souligné et largement partagé par les principaux auteurs et analystes qui s'intéressent à la question (Laberge *et al.*, 2000 ; Vachon, 2011 ; Novac *et al.*, 1996 ; Ouellette, 1989). Ce besoin de sécurité explique aussi pourquoi l'itinérance au féminin est peu visible et pourquoi une majorité de femmes décident de ne pas dormir dans la rue. Plusieurs itinérantes vont chercher protection sous la forme d'«arrangements avec des partenaires masculins pourvoyeurs» (Laberge *et al.*, 2000 : 92). Ces relations peuvent être de durée variable et sont parfois empreintes de violence (Novac *et al.*, 1996). Rapidement, mentionnons d'autres éléments spécifiques à l'itinérance au féminin : la prostitution, une plus forte prévalence des problèmes de santé physique et mentale, un taux d'hospitalisation et une prise de médicaments plus importants (ISQ, 2001). Tous ces problèmes représentent des obstacles sérieux au retour au travail des femmes itinérantes et doivent donc être pris en considération dans l'étude de leurs parcours d'intégration socioprofessionnelle, vecteur d'une égalité réelle entre les sexes.

La spécificité de l'itinérance au féminin se révèle ainsi comme une voie future de recherche. Occuper un emploi peut protéger en outre les femmes des états de dépendance économique et émotive face à l'«homme pourvoyeur» et les aide à préserver (ou à obtenir) une autonomie financière et une certaine liberté dans leurs choix de vie (Laberge *et al.*, 2000 ; Leboeuf, 1991). Nous nous retrouvons ainsi au cœur de nos préoccupations et comme finalité du processus d'intégration, la notion de travail. C'est un puissant moyen qui permet la construction d'identités positives pour les femmes en contribuant à leur épanouissement et à leur réalisation personnelle (Bellot, 2000 ; Castel, 1995 ; Méda, 1998).

Bibliographie

- Bellot, Céline (2000). La trajectoire : Un outil de compréhension de l'itinérance, L'errance urbaine, dans Danielle Laberge (sous la direction de), Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p. 101-120.
- Bertaux, Daniel (1997). Les récits de vie : perspective ethnosociologique, Paris, Nathan.
- Bourdieu, Pierre (1980), Le sens pratique, Paris : Éditions de Minuit.
- Campeau, Paule (2000). La place des facteurs structurels dans la production de l'itinérance, dans Danielle Laberge (sous la direction de), L'errance urbaine, Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p. 49-70
- Castells, Manuels (1998), La société en réseau, Paris, Fayard, version originale 1994.
- Castel, Robert (1994). La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation, Cahiers de recherche sociologique, n° 22, p.11-27.
- Castel, Robert (1995), Les métamorphoses de la question sociale, Gallimard, Paris.
- Dewey, John, 1967, Logique : La théorie de l'enquête, Présentation et traduction de Gérald Deledalle, Presse Universitaire de France.
- Dufour, Rose (2007). Faire de la recherche c'est déjà intervenir, dans Shirley Roy et de Roch Hurtubise (sous la direction de), L'itinérance en question, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 95-113.
- Fontaine, Michel (2000). Les besoins et les services : Les paradoxes, dans Danielle Laberge (sous la direction de) L'errance urbaine, Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p. 275-290.
- Gouvernement du Québec, (2014a). Ensemble, pour éviter la rue et en sortir : politique nationale de lutte à l'itinérance, La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014. Voir l'Url suivant : www.msss.gouv.qc.ca/itinérance

³⁸ Ci-après « ISQ ».

- Gouvernement du Québec, (2014b). L'itinérance au Québec : premier portrait, ministère de la Santé et des Services sociaux, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014. Voir l'Url suivant : <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2014/14-738-01W.pdf>
- Hallée, Yves, (2014). « L'abduction et l'enquête sociale comme procédé méthodologique pragmatiste », La Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), Université du Québec en Outaouais, p. 49-82. Voir l'Url suivant : <http://www.remest.ca/documents/Texte3HalleREMESTvol8no1Avril14.pdf>
- Hillier, J, Moulaert, F et J. Nussbaumer, (2004). « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », Géographie, Économie et Société, no 2, vol. 6, p. 129-152
- Hurtubise, Roch, Roy Shirley et Céline Bellot (2003). Youth homelessness : the street and Work, from exclusion to integration , Edited by Laurence Roulleau-Berger, Brill, Leiden, Youth and Work in the Post-Industrial City of North America and Europe, Boston., p.395-407.
- Institut de la Statistique du Québec. (2001). Enquête auprès de la clientèle des ressources pour personnes itinérantes des régions de Montréal-centre et de Québec 1998-1999. Québec : Les Publications du Québec.
- Klein, Juan-Luis et Christine Champagne (2011). Introduction, dans Juan-Luis Klein et Christine Champagne (sous la direction de), Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 1-9.
- Klein, Juan-Luis, Fontan, Jean Marc et Diane-Gabrielle Tremblay (2011). Les initiatives locales et la lutte à la pauvreté et l'exclusion, dans Juan-Luis Klein et Christine Champagne (sous la direction de), Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 11-30.
- Laberge, D, Landreville, P., Morin, D. et Casavent, L, 2000, « Une convergence: parcours d'emprisonnement, parcours d'itinérance », L'errance urbaine, Sous la direction de Danielle Laberge, Collectif de recherche sur la pauvreté, l'itinérance et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p. 253-274.
- Laberge, D., D. Morin & S. Roy. 2000. «L'itinérance des femmes : les effets convergents de transformations sociales». Dans L'errance urbaine, sous la direction de Danielle Laberge, Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale. Québec : Les éditions MultiMondes, p. 83-99.
- Lapointe, Paul-André (2008). « La recherche partenariale, une autre façon pour les chercheurs d'assumer leur responsabilité sociale ». F. Pichaut, dir. La recherche action peut-être socialement responsable ? Paris : Vuibert.
- Leboeuf, L. (1991). «Les femmes et la pauvreté». Service social, 40 : 3, p. 24-41.
- Lussier, Véronique (2007). Entre l'indicible et l'errance, l'acte-signe de l'itinérance, Topique, 2007/2 n° 99, p. 129-138.
- Lussier, Véronique et Poirier, Mario (2000). La vie affective des jeunes adultes itinérants : de la rupture à la hantise des liens, Santé mentale au Québec, vol. 25, n°2, p. 67-89.
- Méda, Dominique (1998). Le travail : Une valeur en voie de disparition, Flammarion, Paris, 362 pages.
- Morel, Sylvie (2010). L'économie du travail commonsienne : l'analyse transactionnelle de la relation salariale dans Diane-Gabrielle Tremblay et Jean-Jacques Gislain (sous la direction de), Actualité de Commons, revue Interventions économiques, n° 42. Url : <http://interventionseconomiques.revues.org/1254>
- Novac, S., J. Brown & C. Bourbonnais. 1996. Elles ont besoin de toits : analyse documentaire sur les femmes sans abri. Ottawa : Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- Ouellette, F.-R. 1989. Femmes sans toit ni voix. Québec : Les Publications du Québec.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris: Armand Colin.
- Pecqueur, Bernard, et Jean-Benoît Zimmermann, 2004, Économie de proximités, Lavoisier, Paris.
- Poirier, Mario (2000). Le leitmotiv de l'itinérant, dans Danielle Laberge (sous la direction de), L'errance urbaine, Collectif de recherche sur la pauvreté, l'itinérance et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p.221-239
- Quirion, Benoît et Agnès Di Gennaro (2000). L'inflation des cas de problématiques multiples : le symptôme de la disjonction entre la logique institutionnelle et la phénoménologie des besoins, dans Danielle Laberge (sous la direction de), L'errance urbaine, Collectif de recherche sur la pauvreté, l'itinérance et l'exclusion sociale, Les éditions MultiMondes, Québec, p. 329-346.
- Rawls, John, (1972). A theory of justice. Clarendon, Oxford.
- Roy, Shirley (1995). L'itinérance : forme exemplaire d'exclusion sociale? , Lien social et Politiques, n° 34, p. 73-80.

- Roy, Shirley et Roch Hurtubise (2008). La lutte à l'itinérance. Une responsabilité collective qui nécessite un leadership de l'État, Mémoire présenté à la commission parlementaire sur l'itinérance.
- Roy, Shirley et Roch Hurtubise, (2007). Introduction, dans Shirley Roy et Roch Hurtubise (sous la direction de), L'itinérance en questions, Presses de l'Université du Québec, (PUQ), Québec, p. 1-30.
- Roy, Shirley et Roch Hurtubise (2004). De L'itinérance et du travail : à propos de la reconnaissance sociale des pratiques dans l'univers de la marginalité, dans Jean Poupart (sous la direction de), Au-delà du système pénal : L'intégration sociale et professionnelle des groupes judiciairisés et marginalisés, Presses de l'Université du Québec (PUQ), Sainte-Foy, p. 125-140.
- Roy, Shirley et MORIN, D., (2007). L'aide aux personnes itinérantes : un réseau pour agir », dans Shirley Roy et de Roch Hurtubise (sous la direction de), L'itinérance en question, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 195-216
- Ulysse, Pierre-Joseph et Frédéric Lesemann, (2004). Citoyenneté et pauvreté : Politiques, pratiques et stratégies d'insertion, en emploi et de lutte contre la pauvreté, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Vachon, C. (2011). «Évaluation du programme La grande marelle : Le parcours de participantes». Mémoire de maîtrise, Québec : Université Laval, 126 pages.
- Wallez, Pierre et Loïc Aubrée (2005). L'expérience de la rue chez les jeunes comme forme extrême d'urbanité, Espaces et sociétés, 2005/2 n° 120-121, p. 241-257.
- Weber, Max, (1995), Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie, Paris, Plon/Agora, traduction Julien Freund.

LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE. LES PERFORMANCES SOCIALES ET FINANCIERES DES SOCIETES DE L'INDICE EURONEXT FAS IAS SONT-ELLES MEILLEURES ?

Jocelyn HUSSER

Université de Bordeaux
35, Avenue Abadie – 33.000 – Bordeaux
jocelynhusser@orange.fr

Jean-Yves SAULQUIN

ESCEM Campus de Tours
1 rue Léo Delibes - 37000 – Tours
jysaulquin@escem.fr

Résumé

Avec cette recherche, nous questionnerons les effets supposés positifs de l'actionnariat salarié sur la performance économique et sociale. Nous rappellerons dans un premier temps les approches théoriques de l'actionnariat salarié dans le gouvernement d'entreprise. Ensuite, nous ferons le point sur la relation entre l'actionnariat salarié et la performance, à la lumière des résultats d'études antérieures. Enfin, nous présenterons démarche et conclusions de notre étude portant sur l'ensemble des entreprises qui composent l'indice Euronext FAS IAS, en nous appuyant sur le modèle Market to Book. Nos résultats montrent que les moyennes des performances financières des entreprises qui promeuvent l'actionnariat salarié ne sont pas supérieures à celles des entreprises appartenant à l'indice Euronext SBF 120. Par ailleurs, le Score de performance sociale proposé par l'agence de notation VIGEO explique de manière significative la performance financière des entreprises de l'indice FAS IAS, mais n'explique pas de façon significative celle des entreprises du SBF 120 sans actionnariat salarié.

Mots clés :

Actionnariat salarié, performance sociale, performance financière, gouvernance

Abstract

With this research, we wish to call into question the supposed positive effects of employee stock ownership on economic and social performance. First, we will reiterate the theoretical approaches to employee stock ownership in corporate governance. Then, we will review the relationship between employee stock ownership and performance in light of results from previous studies. Finally, we will present our method, followed by our research findings based on the entirety of the companies figuring in the Euronext FAS IAS index. Our results show that the average financial performances of companies that promote employee stock ownership are not superior to those in companies belonging to the Euronext SBF 120 index. Furthermore, the social responsibility performance score offered by the rating agency VIGEO significantly explains the financial performance of companies in the FAS IAS index, but fails to explain fashion that of companies in the SBF 120 without employee stock ownership.

Key words:

Employee stock ownership, social performance, financial performance, governance

Introduction

L'actionnariat salarié est au centre des débats sur la gouvernance et sur la performance des organisations et il s'affiche fréquemment comme une pratique socialement responsable. Il permet de diversifier la propriété du capital, mais pour autant permet-il d'améliorer les résultats ? Peu de chercheurs se sont intéressés aux effets de l'actionnariat salarié sur les performances sociales financières et les études publiées donnent des conclusions contradictoires. Par cette nouvelle recherche, nous souhaitons mettre en question les effets supposés positifs de l'actionnariat salarié sur la performance économique et sociale.

Nous rappellerons dans un premier temps les approches théoriques de l'actionnariat salarié dans le gouvernement d'entreprise. Ensuite, nous ferons le point sur la relation entre l'actionnariat salarié et la performance, à la lumière des résultats d'études antérieures. Enfin, nous présenterons démarche et conclusions de notre recherche portant l'ensemble des entreprises qui composent l'indice Euronext FAS IAS, en nous appuyant sur le modèle Market to Book. Nos résultats montrent que les moyennes des performances financières des entreprises qui promeuvent l'actionnariat salarié ne sont pas supérieures à celles des entreprises appartenant à l'indice Euronext SBF 120. Par ailleurs, le Score de Performance sociale proposé par l'agence de notation VIGEO explique de manière significative la performance financière des entreprises de l'indice FAS IAS, mais n'explique pas de façon significative celle des entreprises du SBF 120 sans actionnariat salarié.

1. Fondements et enjeux de l'actionnariat salarié

Cette première partie rappelle l'évolution et la portée de l'actionnariat salarié dans les entreprises.

1.1. L'actionnariat salarié et son évolution

L'actionnariat salarié entraîne le cumul de deux identités sur une même personne : celle de salarié et celle de propriétaire d'une fraction du capital de l'entreprise. Cette situation recouvre néanmoins de nombreuses situations que la définition de Dondi (1992) nous permet de préciser. C'est « l'ouverture du capital aux salariés sous forme individuelle ou collective. Elle ne se traduit pas forcément par une détention d'actions puisqu'elle peut revêtir des formes aussi diverses que parts de fonds communs de placements, certificats d'investissements, obligations à bons de souscription d'actions, obligations convertibles en actions ». Nous traitons dans notre étude le cas dominant relatif à la détention d'actions.

Pour Desbrières (2002), l'intérêt de cette pratique est de conférer 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. L'auteur 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.

Le Cabinet Aon Hewitt publie chaque année une enquête sur les pratiques sociales des grandes entreprises françaises qui confirme que l'actionnariat salarié se développe. Les conclusions de l'étude 2011 portant sur un échantillon de 51 entreprises soulignent que « l'actionnariat salarié reste prisé par les grandes entreprises (...) car il est considéré comme un véritable facteur d'engagement et de performance des salariés. (...). On assiste à l'apparition d'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). 43% des entreprises interrogées avaient une opération annuelle d'ouverture du capital à leurs salariés en 2011, mais ce taux diminue à 38% en 2012, en raison d'une fiscalité moins avantageuse pour l'entreprise. Le patronat déclare aujourd'hui vouloir relancer ce mécanisme qui renforce le sentiment d'appartenance des salariés.

La dynamique de développement de l'actionnariat salarié n'est pas nouvelle. Pour preuve, le 4 décembre 2006, Euronext et la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés (FAS) lancent 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. Il est

composé de l'ensemble des valeurs de l'indice SBF 250 ayant 3 % au moins du capital en actions 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.

1.2. L'actionnaire salarié est-il une partie prenante influente ?

L'actionnariat salarié, qui doit être envisagé dans sa double dimension actionnariale et partenariale, permet-il de réconcilier les intérêts des actionnaires et ceux des salariés partenaires ? Permet-il d'établir une forme de régulation sociale ?

Grâce aux travaux sur la gouvernance, deux grands systèmes de gouvernance se dégagent.

La théorie de l'agence, qui fonde l'approche actionnariale de la gouvernance, centre ses développements sur l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires et sur les coûts d'agence que ces derniers doivent engager pour aligner les intérêts supposés divergents des deux parties. Associer le dirigeant au capital permettrait de mieux le contrôler. A cet égard, Jensen et Meckling (1976) montrent une corrélation positive entre la participation au capital des dirigeants et la valeur de l'entreprise. Mais ce modèle laisse une place secondaire aux autres parties prenantes.

L'actionnariat salarié est perçu par certains auteurs comme le moyen d'obtenir une véritable gouvernance partenariale avec des co-entrepreneurs (Hirigoyen, 1997). La théorie des parties prenantes permet d'envisager l'actionnariat salarié comme une réponse à certaines attentes des salariés et cette idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différents partenaires n'est pas nouvelle (Bowen, 1953 ; Freeman, 1984).

De nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier les différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature (interne ou externe) des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme (Clarkson, 1985).

Evoquons ici les travaux originaux de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui proposent un classement à partir de trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence. De ces attributs découlent différentes catégories de parties prenantes. Pour exemple, les parties dites

« incontournables » sont celles qui possèdent tous ces attributs, et il est alors vital pour l'entreprise de les prendre en compte puisqu'elles sont à la fois dotées de pouvoir légitime et que leurs demandes présentent un caractère pressant.

Si les salariés sont des parties prenantes légitimes, qu'en est-il de leur pouvoir et des risques qu'ils supportent notamment par rapport au partage de la valeur créée ?

Pour Blair (1997), cité par Poulain –Rhem (2006), les salariés supporteraient deux types de risques : celle que la rente générée par le capital humain soit captée ex post par les autres parties prenantes, celle que sa valeur actuelle diminue à l'avenir du fait que les compétences sont devenues inutiles ou que la firme génère moins de rentes. L'auteur propose de rémunérer le risque grâce à l'actionnariat des salariés, ce qui encouragerait la protection du capital humain spécifique et permettrait d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires.

Gnazale et al (2008) voient dans la 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 » ; il note encore la convergence des intérêts en présence accompagnés de moins de défiance, l'opportunité pour les dirigeants d'inscrire leur démarche dans une perspective dépassant leurs intérêts personnels, enfin l'avantage compétitif tiré de l'investissement dans le capital humain ; de fait le salarié consentirait plus facilement à 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 qui seraient proposés aux salariés administrateurs non actionnaires.

2. La relation entre l'actionnariat salarié et la performance

La notion de performance est très présente dans les travaux de recherche, mais elle recouvre de nombreuses acceptions et fait par suite l'objet de méthodes d'évaluation très différentes de la part des chercheurs (Saulquin, 2006). Elle s'affiche cependant comme un objectif premier pour les gestionnaires,

dans leurs discours et dans leurs actes, aussi de nombreuses études ont-elles tenté d'établir que certaines pratiques socialement responsables étaient des facteurs de performance financière. Mais la nature de la relation n'est pas clairement établie (Husser et al., 2012). Pour Le Louarn et Wils (2001), les pratiques de GRH vont d'abord produire des résultats directs sur la performance sociale et par suite influencer les autres aspects, dont la performance financière. De nombreux travaux ont tenté de clarifier cette relation, soit dans une approche dite « universelle » (qui postule une relation directe entre une pratique prise isolément ou encore une combinaison de pratiques et la performance organisationnelle), soit dans une approche contingente (qui prône la cohérence des pratiques avec la stratégie). Pour Raad (2004), l'enseignement qu'il faut retirer de tous ces travaux, c'est que les pratiques doivent être « convenables », c'est-à-dire cohérentes, aussi bien entre elles qu'avec la stratégie de l'entreprise. Qu'en est-il du cas particulier de l'actionnariat salarié ? De nombreuses hypothèses ont été avancées sur ses avantages supposés. Est-il un facteur propice à la coopération des salariés, à l'engagement individuel, à la sensibilisation aux enjeux économiques ?

2.1. L'actionnariat salarié et la performance sociale

Les enjeux de la performance sociale dans un contexte de crise sont forts, 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 « les plans d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolée, ne produit pas d'effets significatifs. Plus encore, certains dispositifs (PEE notamment) semblent renforcer l'efficacité d'autres formes participatives, notamment le dialogue social et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles ».

Il semble par ailleurs que la combinaison entre PEE et autonomie des salariés fasse baisser très fortement (de 2/3) le taux d'absentéisme (retenu comme indicateur de performance sociale). Ce qui signifie que l'actionnariat salarié devient un atout social quand il s'accompagne de pratiques sociales favorisant l'implication (autonomie et participation à la décision). L'étude montre encore que la présence 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 permet de rappeler que les incitations financières s'avèrent moins fortes que d'autres formes d'incitation non monétaires comme la participation aux décisions. Les relations directes et les échanges informels entre les salariés et leurs managers sont finalement des vecteurs plus efficaces pour renforcer la confiance et, au-delà, la performance sociale (Fray et Saulquin, 2004).

Raad (2004) 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 incompetents de s'enraciner et pourrait nuire à la performance.

2.2. L'actionnariat salarié et la performance financière

Dans une synthèse de la littérature datant de 2004 et portant sur 141 études et 235 résultats mesurant la performance de l'entreprise, Allouche et al. 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, tantôt négative selon les études. Pour expliquer cet impact négatif, les auteurs avancent que l'actionnariat salarié doit s'accompagner de changements organisationnels et notamment de la participation à la décision pour obtenir de meilleurs résultats. Certaines recherches montrent que c'est l'ancienneté du système de partage qui influence la relation positive en raison du temps d'apprentissage nécessaire aux salariés. 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).

Quant à la relation à la performance financière, les avis sont plus nuancés. Le peu d'études réalisées donnent des résultats contradictoires selon Poulain-Rhem (2006). Certaines prouvent une relation positive à la performance financière ; d'autres études ne soulignent aucun effet. Citons Dondi (1992) qui

montre une relation positive entre actionnariat salarié et performance financière, mais quand le niveau de l'actionnariat salarié reste modeste. Dans le cas inverse d'une participation importante des salariés au capital, les entreprises sont moins performantes financièrement.

Citons encore Trébucq (2002) qui ne valide pas la relation positive entre l'actionnariat salarié et la création de valeur actionnariale dans les entreprises familiales, suggérant que les salariés actionnaires seraient instrumentalisés pour assurer l'enracinement familial à des fins de protection anti-OPA. Les actionnaires salariés seraient pour l'auteur une « clientèle actionnariale stable, captive et dépendante par excellence ». Il souligne ainsi que les effets positifs de l'actionnariat salarié sur la création de valeur actionnariale sont très incertains, d'une part parce que la part de la valeur qui revient aux actionnaires salariés non dirigeants est souvent peu importante, d'autre part parce que les risques de pertes financières des actionnaires salariés sont réduits et que leur prise de risque censée traduire la confiance est au bout du compte faible.

En conclusion, les recherches d'interaction entre actionnariat salarié, performances sociale et financière révèlent des résultats divergents. De plus, s'agissant de la performance financière, Margolis et Walsh (2003) mettent en évidence une absence d'uniformité dans les mesures. Les travaux d'Orlitzky et al (2003) montrent que l'on obtient de meilleures corrélations positives entre données comptables financières plutôt qu'avec des données boursières.

Force est de constater qu'il subsiste de nombreuses interrogations après notre revue de la littérature. Faut-il parier sur un lien positif entre la pratique de l'actionnariat salarié et la performance financière ? La relation ne peut-elle se faire dans l'autre sens (un niveau élevé de performance financière permettrait d'engager des pratiques responsables à l'instar de l'actionnariat salarié) ? Faut-il prédire un lien négatif en raison de coûts financiers supplémentaires ? Faut-il accompagner l'actionnariat salarié d'autres pratiques favorisant l'implication pour influencer positivement la performance financière ?

3. Méthodologie de l'étude

Notre étude empirique nous invite à tester les hypothèses de recherche suivantes qui questionnent l'impact de l'actionnariat salarié sur la performance sociale et sur la performance financière des entreprises :

H1 : les entreprises ayant un actionnariat salarié minimum (3% du capital social) ont un score de performance sociale plus élevé que les entreprises sans actionnariat salarié significatif

H2 : l'actionnariat salarié entraîne une performance financière plus élevée

H3 : un score de performance sociale plus fort entraîne une performance financière plus forte.

3.1. Les mesures de score de performance sociale

Comment appréhender la performance sociale ? Les recherches réalisées dans ce domaine renvoient à une grande diversité de mesures et d'indicateurs qui rendent difficile la comparaison entre les études. De plus, ces dernières se focalisent largement sur des critères sociétaux et environnementaux, laissant insuffisamment de poids aux critères concernant les ressources humaines et la performance sociale. Nous essaierons de combler quelque peu cette lacune avec notre étude sur l'impact de l'actionnariat salarié. Nous mobiliserons le score de performance RH VIGEO 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.

3.2. L'échantillon, les statistiques descriptives et le choix des variables

La recherche a déterminé deux échantillons afin de comparer la performance financière des entreprises qui appartiennent à la catégorie de l'actionnariat salarié faisant partie du SBF 120 et des autres entreprises qui figurent également dans le SBF 120. Le premier échantillon renvoie à l'indice Euronext FAS IAS. Cet indice comprend au total 32 sociétés (à la date du 24 octobre 2012) dont le capital détenu par l'actionnariat salarié est supérieur à 3%. L'échantillon retenu comprend au final 18 sociétés (annexe 1) car il n'existe pas de score VIGEO concernant la performance RH pour toutes ces sociétés de l'indice Euronext FAS IAS. Les 18 sociétés retenues représentent cependant 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 61 sociétés (liste disponible sur demande). 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 de l'année 2011.

L'échantillon Euronext FAS IAS comporte un ROE (Return On Equity) moyen de 8,97% pour l'année 2011, un Market-to-Book moyen de 1,47 et un score RH VIGEO moyen de 53,056 sur 100 points.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon 1 Indice Euronext FAS IAS (N=18)

Statistiques :	SCORE RH VIGEO /100	ROE	BETA	TOTAL ACTIF en milliers d' €	Market-to- book
Minimum	36,000	-28,106	0,497	1291000	0,416
Maximum	65,000	19,226	1,792	1926079053	4,718
Médiane	51,500	10,507	1,106	27333999	1,099
Moyenne	53,056	8,971	1,174	244703002	1,470
Ecart-type	8,390	10,735	0,342	512532630	1,002

L'échantillon Euronext SBF 120 non FAS IAS comporte un ROE (Return On Equity) moyen de 12,32 % pour l'année 2011, un Market-to-Book moyen de 1,915 et un score VIGEO moyen de 42,885 sur 100 points.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon 2 : Indice Euronext SBF 120 (N=61)

Statistiques :	SCORE RH VIGEO / 100	ROE	BETA	TOTAL ACTIF en milliers d'€	Market-To- Book
Médiane	42,000	10,147	1,076	12016807	1,513
Moyenne	42,885	12,329	1,033	64285981	1,915
Ecart-type (n)	15,697	13,533	0,358	229475903	1,745

La méthodologie de l'étude consiste à estimer une régression multivariée dans laquelle la variable à expliquer est le Market-To-Book Value pour l'année 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 ou encore 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.

Tableau 3 : Equation de régression multivariée du Market-to-Book Value

MtB_{i, t} = a₀ + a₁ 1/FPit+ a₂ ROEit+ a₃ SCORE_{i,t-1}+ a₄ LTAit +a₅ D/FPit + ei,t.

MtBit : rapport entre capitalisation boursière et fonds propres de l'entreprise i à l'instant t;

1/FPit : valeur comptable des fonds propres de l'entreprise i à l'instant t ;

ROEit : rapport entre le résultat net et les fonds propres de l'entreprise i à l'instant t ;

SCOREit : score de performance sociale de l'entreprise i à l'instant t ;

LTAit : logarithme de l'actif total l'entreprise i à l'instant t

D/FPit : dettes Financières divisées par les fonds propres de l'entreprise i à l'instant t ;

ei,t : terme d'erreurs.

4. Résultats - Analyse et perspectives

L'étude menée a testé dans un premier temps la supériorité de la moyenne de la performance sociale des sociétés de l'indice Euronext FAS IAS sur celle des sociétés du SBF 120. La recherche a ensuite testé l'hypothèse de supériorité des moyennes des performances financières des sociétés de l'indice Euronext FAS IAS sur les autres sociétés du SBF 120. La notion de performance financière renvoie à de nombreux critères comprenant des références comptables et des références boursières. La recherche a retenu le ROE (Return On Equity), le TSR (Total Stockholders Return), le MTB (Market-To-Book Value) pour mesurer la performance financière des deux échantillons.

4.1. Résultats des 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.

Tableau 4 : Test t de student pour deux échantillons indépendants

Test t pour deux échantillons indépendants / Test bilatéral :	
Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :	
] 2,400; 17,941 [	
Différence	10,170
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 1,10%.	

Le tableau 4 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 les travaux antérieurs où l'actionnariat salarié, combiné à d'autres dispositifs, renforce l'efficacité du système RH. Cela plaide encore pour la cohérence des pratiques mobilisatrices mises en place dans les organisations.

4.2. Résultats des tests de comparaison de moyennes de performance financière pour les deux échantillons indépendants :

Le premier test de supériorité de moyenne de l'échantillon Euronext FAS IAS sur la moyenne de l'échantillon SBF 120 porte sur le ROE pour l'année 2011.

Tableau 5 : Test t de student pour deux échantillons indépendants

Test t pour deux échantillons indépendants :	
Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :	
] -Inf ; 2,166 [	
Différence	-3,833
t (Valeur observée)	-1,063
t (Valeur critique)	-1,664
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 H_0 .
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est de 14,54%.

On constate dans le tableau 5 qu'il n'y a pas de différence significative de moyenne entre l'échantillon Euronext FAS IAS et celui du SBF 120. 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.

Poursuivant le même objectif, nous avons fait un second test d'égalité de moyenne de l'échantillon Euronext FAS IAS et de l'échantillon SBF 120 portant sur le TSR pour l'année 2011. Ce second test montre une absence de différence significative de moyenne entre les deux échantillons. 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.

Enfin, nous avons procédé à un troisième 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 l'année 2011. Ce dernier test montre également une absence de différence significative de moyenne. 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.

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.

4.3. Résultats des tests de comparaison de moyennes pour les deux échantillons indépendants :

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la régression multivariée pour les entreprises 18 entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS.

Tableau 6 : Market-to-Book Value des entreprises de l'indice Euronext FAS IAS

Variables	Modèle Market-To-Book Value		
	Coef.	t	VIF
Constante	6,050	2,155**	
Book value	-3,633	-,847**	1,056
ROE	,033	2,005**	1,106
Score Performance RH	,012	,297**	1,153
Taille (log actifs nets)	-,221	-1,883**	1,114
Levier fin (Dettes fin / FP)	,009	,672	1,244
R ²	37,1%		
R ² ajusté	17,7%		
F	5,083		
p.	0,000		
Durbin-Watson	2,084		

** significatif au seuil de 5%.

Les résultats de l'équation de régression (tableau 6) montrent une qualité d'ajustement des modèles satisfaisante, le pouvoir explicatif des modèles étant situé autour de 37% et le modèle est significatif.

Le Market-to-Book Value, critère de mesure retenu pour la performance financière des entreprises, est positivement et significativement corrélé au ROE, au score de performance RH de VIGEO. La régression montre une qualité d'ajustement du modèle satisfaisante avec l'absence du phénomène d'autocréation des résidus (DW = 2,084). Par ailleurs, la faiblesse des VIFs constatés montre qu'il n'existe pas de problème de multi-colinéarité entre les variables explicatives (Chatterje, Hadi et Price, 2000).

Le tableau suivant présente quant à lui les résultats de la même régression multivariée pour le second échantillon de sociétés, à savoir les 61 entreprises de l'indice Euronext SBF 120 n'appartenant pas à l'actionnariat salarié.

Tableau 7 : Market-to-Book Value des entreprises de l'indice du SBF 120 non FAS IAS

Variables	Modèle Market-To-Book Value		
	Coef.	t	VIF
Constante	2,428	1,573	
Book value	-10,650	-,801	1,017
ROE	,089	1,346**	1,031
Score Performance RH	-0,036	-2,469**	1,087
Taille (log actifs nets)	0,034	,385	1,244
Levier fin (Dettes fin / FP)	,024	1,485**	1,244
R2	18,7%		
R2 ajusté	11,7%		
F	1,692		
p.	0,000		
Durbin-Watson	2,348		

** significatif au seuil de 5%.

Les résultats de l'équation de régression (tableau 7) montrent une qualité d'ajustement du modèle peu satisfaisante, le pouvoir explicatif des modèles étant situé autour de 18% même si le modèle reste significatif. Le R2 observé est ainsi nettement inférieur à celui qui est obtenu pour les entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS (37,2%). Le Market-to Book est positivement et significativement associé au ROE et au levier financier. Le Market-to Book est négativement et significativement associé à la performance RH de l'entreprise. La régression montre par ailleurs une qualité d'ajustement du modèle satisfaisante avec l'absence du phénomène d'autocréation des résidus (DW = 2,348). Par ailleurs, il convient de noter une nouvelle fois la faiblesse des VIFs constatés, ce qui montre qu'il n'existe pas de problème de multi-colinéarité entre les variables explicatives pour les entreprises du SBF 120 qui n'appartiennent pas au groupe « actionnariat salarié ».

Les résultats obtenus à partir du modèle Market-To-Book 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 qui font 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 pas de différences significatives en termes de performance financière entre les deux échantillons, 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. La recherche montre que ces entreprises mobilisent notamment un effet de levier financier dû à l'endettement supérieur.

Ainsi, l'hypothèse 3, selon laquelle un score de performance RH plus fort entraîne une performance financière plus forte, ne peut pas être retenue dans toutes les situations. En effet, la moyenne des scores de performance RH VIGEO est significativement plus élevée pour les entreprises Euronext FAS IAS. La performance sociale ne peut pas expliquer à elle seule la performance financière, cette dernière dépend de nombreux facteurs et nous constatons que les entreprises de l'indice FAS IAS semblent davantage miser sur la performance sociale pour dégager une performance financière satisfaisante.

Conclusion

Les résultats produits par l'étude menée sur l'année 2011 permettent de conclure que l'actionnariat salarié ne produit pas une performance financière supérieure à celle des autres entreprises. La performance sociale joue cependant un rôle non négligeable dans l'explication de la performance financière des entreprises qui donnent un rôle significatif à l'actionnariat salarié. Les entreprises qui n'ont

qu'un faible pourcentage d'actionnariat salarié mobilisent davantage l'effet de levier dû à l'endettement pour rechercher la performance financière.

La recherche menée présente des limites qu'il convient de souligner. Les synthèses de la littérature réalisées sur ce sujet soulignent aussi qu'il faut prendre en compte des variables de contrôle et notamment tenir compte de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et mener des approches longitudinales. Les résultats présentés concernent la seule année 2011. Une étude longitudinale de 2005 à 2012 peut être envisagée. 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 ses 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 déclinaison de cette gouvernance dans la performance des ressources humaines.

Annexe 1 : Echantillon des entreprises appartenant à l'indice Euronext FAS IAS

Air France - KLM	Safran
ARKEMA	Saint-Gobain
Axa	Société Générale
BNP Paribas	TF1
Club Mediterranee	Thales
Eiffage	Total
Essilor International	Vallourec
France Telecom	VINCI
LEGRAND	Vivendi

Bibliographie

- Allouche J. Charpentier M. & 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.
- Amir E. & Lev B. (1996). Value-relevance of non financial information : The wireless communication industry, *Journal of Accountings and Economics*, 22 (1), p.33-21.
- Benhamou S. & Diaye M.A. (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, 12 p.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.
- Cazavan-Jeny A. (2004). Le ratio market to book et la reconnaissance des immatériels - une reconnaissance du marché français, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(2), p.99-124.
- Chatterje S. Hadi A.S. & Price B. (2000). *Regression analysis by example*. J. Wiley & Sons.
- Clarkson M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, p. 92-117.
- Cormier D. & Magnan M. (2007). The revisited contribution of environmental reporting to investors' valuation of a firm's earnings : An international perspective, *Ecological economics*, vol 62, issues 3-4, may, p. 613-626.
- Desbrières P. (1997). Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise, dans *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Charreaux G. (dir), Economica.
- Desbrières P. (2002). Les actionnaires salariés. *Revue Française de Gestion*, n° 141, novembre-décembre, pp 255-281.
- Dondi J. (1992). Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Bordeaux I.

- Fray A.M. & Saulquin J.Y. (2004). Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier, *Actes AGRH Montréal*, septembre
- Freeman E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Harper & Row.
- Gnazale G. Tchotourian I. & Violay L. (2008). RSE et association des salariés à la vie de leurs entreprises : un bilan contrasté du partage du pouvoir. www.esc-pau.fr/documents/aderse, 8 déc, 14 p.
- 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.
- Husser J. André, J. M. Barbat, G. & Lespinet-Najib V. (2012). CSR and sustainable development: are the concepts compatible?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), pp 658-672.
- Husser J. & Bardin F (2014). Voluntary of social and environmental disclosure: a pertinent indicator for investors?. *Management International*.
- Jensen M.C. & Meckling W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol 3, 10, pp. 305-360.
- Le Louarn J.Y. & Wils T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Ed° Liaisons.
- Lev B. & Sougiannis T. (1996). The capitalization, amortization and value-relevance of R&D, *Journal of Accountings and Economics*, 21(1), p.107-139.
- Margolis J.D. & Walsh J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business, *Administrative Science Quarterly*, Vol 48, pp 268-305.
- Mitchell R.K. Agle B.R. & Wood D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts, *Academy of management Review*, 22, 4, pp.853-886.
- Orlitsky M. Schmidt F.L. & Rynes S.L. (2003). Corporate social and financial performance : a meta-analysis, *Organization Studies*, vol 24, n°3, pp 403-441.
- Poulain-Rehm T. (2006). L'actionnariat salarié en France, un facteur de création de valeur ? *Centre Recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière*, www.iae.univ-poitiers.fr/affi, 20 p
- 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). 3^{ème} 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. (2006). Performance et gestion des ressources humaines. dans *Mondialisation, management et entrepreneuriat* (coordonné par E. Paulet), Hermès- Lavoisier, pp 137-166.
- 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.
- Williamson OE. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

Les effets de l'actionnariat salarié. Les performances sociales et financières des sociétés de l'indice Euronext FAS IAS sont-elles meilleures ?
Jocelyn Husser & Jean-Yves Saulquin

L'AUDIT SOCIAL, LEVIER D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE.

Abderrahman JAHMANE

Docteur en sciences de gestion

Facem Management Groupe

ajeihen@yahoo.fr, ajahmane@gmail.com

Résumé :

Dans un contexte de globalisation des activités économiques, plusieurs paramètres contribuent à accélérer la publication du reporting social dans les entreprises. En effet, l'engagement de la direction générale dans un management différent et nouveau, qui favorise la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise reliant l'économie et l'humain, est le point de départ indispensable à un changement de paradigme vers un management responsable ; L'essor vers l'exercice d'un responsable est stimulé en outre par l'existence de plus en plus d'un nombre de référentiels internationaux, et renforcé par la possible mise en œuvre d'une gestion contestable à travers la présence d'une certaines parties prenantes (actionnaires, personnels, collectivités...). L'élargissement de l'audit social a contribué à l'ouverture de ces deux chemins (le reporting social et la fidélisation des parties prenantes) qui conduisent à gérer autrement. Nous les emprunterons successivement dans la suite de notre papier en mettant l'accent sur la fidélisation des personnels puisque nous sommes dans une vision purement sociale.

Mots clés :

Le reporting social ; management responsable, fidélisation des personnels

Introduction :

Suivant Manoukian (2011), le management responsable « est un management qui prend en compte les profits de l'entreprise, les intérêts des actionnaires et des fournisseurs mais aussi l'impact de cette activité sur l'environnement. Loin d'être déconnecté du marché, ce management a pour but d'adapter les pratiques afin de limiter leurs effets négatifs sur l'environnement ». L'intégration d'une préoccupation responsable dans la politique générale de l'entreprise est un mode de gestion en construction.

Alors que les politiques de responsabilité sociale des entreprises, étaient surtout envisagées comme des réponses à des pressions externes (quelques parties prenantes), en mobilisant une approche socio-économique, un nombre croissant de travaux et de recherches s'efforcent depuis quelque temps d'argumenter le fait qu'elles peuvent aussi participer de démarches plus proactives (Dupuis, 2011). Ces démarches peuvent aboutir à un nouveau changement à travers un engagement dans une nouvelle perspective managériale.

28. En effet, l'engagement de la direction générale dans un management différent et nouveau, qui favorise la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise reliant l'économie et l'humain, est le point de départ indispensable à un changement de paradigme vers un management responsable. C'est une nouvelle politique en matière de management qui répond aux attentes des parties prenantes de l'entreprise et de leur environnement et un levier reconnu pour des performances durables et responsables, dont les indicateurs d'évaluation s'appuient sur des critères économiques autant qu'humains. Suivant Le Bas (2004 p.58) « Le management responsable intègre des satisfactions essentielles relevant du développement durable et du respect d'équilibres environnementaux ». Encore confidentielle il y a quelques années, la question du management responsable est désormais abordée dans différents programmes de formation destinés aux étudiants comme aux salariés. La proximité des personnes est un facteur clé de succès pour la direction du management responsable. Cette proximité, traduite par la participation aux comités de direction ressources humaines, assure à la direction du management responsable les moyens d'orienter au mieux ses actions afin d'être en phase avec les

enjeux stratégiques et de performance de l'entreprise. C'est un aspect fondamental pour la crédibilité et la pérennité de la démarche de management responsable de l'entreprise tant vis-à-vis de la direction générale que vis-à-vis des collaborateurs.

L'audit social (ou mieux, sociétal) contribue à l'anticipation des situations critiques. Il participe de ce fait à la prévention des risques sociaux et environnementaux (Vatteville, 2013). L'audit social en dévoilant les insuffisances du contrôle et des systèmes d'information, permet de bien organiser le futur grâce à la transformation des liens avec la nature et les parties prenantes pour rendre plus agréable l'empreinte écologique et sociale de l'entreprise. Il permet donc d'amélioration du bien-être collectif par la réhabilitation du lien social (Vatteville, 2013). L'essor vers l'exercice d'un responsable est stimulé en outre par l'existence de référentiels internationaux de plus en plus nombreux, et renforcé par la possible mise en œuvre d'une contestation de la gestion à travers la présence d'une certaines parties prenantes (actionnaires, personnels, collectivités...). L'élargissement de l'audit social a contribué à l'ouverture de ces deux voies (le reporting social et la fidélisation des parties prenantes) qui conduisent à gérer autrement. Nous les emprunterons successivement dans ce papier en mettant l'accent sur la fidélisation des personnels puisque nous sommes dans une vision purement sociale.

1. Le reporting social

Dans un contexte de globalisation des activités économiques, plusieurs paramètres contribuent à accélérer la publication du reporting social dans les entreprises. Depuis le 1er janvier 2003, les entreprises cotées sur le marché financier et de droit français sont obligé de publier annuellement dans leur rapport des informations sur « la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité »³⁹. Cette obligation touche un grand nombre des sociétés cotées aujourd'hui.

Cet accroissement et le renforcement des réglementations sociales se traduisent par des nouveaux besoins en matière de reporting social (Bilan Social, NRE etc.), suivi de la gestion du capital humain et savoir-faire (qui est considéré comme l'un des principaux déterminant du niveau de compétitivité de l'entreprise), et la conformité (application des codes de conduites internes de l'entreprise, respect des droits sociaux). En effet, ce reporting social permet à l'entreprise de pérenniser la démarche développement durable, valoriser les investissements et la performance de l'entreprise en termes de durabilité, et enfin, il permet de crédibiliser la démarche vis-à-vis des différentes parties prenantes. Dans le cadre de cette approche, nous considérons que le reporting social et environnemental « est l'activité qui permet à l'entreprise de rendre compte auprès des différentes parties prenantes de ses activités et de leurs impacts sur la Société et l'environnement » (Damak-Ayadi 2004, p. 16).

C'est le document qui permet aux entreprises de présenter leur stratégie et réalisations en matière de développement durable. Véritable outil de communication, le reporting social donne un moyen supplémentaire de se différencier. En effet, suivant l'étude de ORSE⁴⁰ (Etude n°7 2004 p.3), on constate que si la pertinence d'un reporting social en tant qu'outil de management, de dialogue ou de comparaison est rarement discutée par les entreprises et par leurs parties prenantes, son contenu s'avère encore incertain. (Etude). « Le reporting social ne peut-il pas devenir un outil structurant renouvelant la manière de concevoir le dialogue social. L'enjeu syndical est donc important : il faut réintroduire le « politique » dans le « technique » et réfléchir à la participation plus en amont des salariés sur des thèmes dont l'objet principal sont les salariés qu'ils représentent ». Franciosi et Itier (2005 p.30)

Le reporting social représente donc, un outil de communication puissant en offrant une source d'informations transparente et complète, représente un excellent outil de management. En développant le capital réputation de l'entreprise, le reporting social il permet ainsi de renforcer le lien de confiance auprès des parties prenantes externes (les clients et les fournisseurs...), soutient la réputation de l'organisation auprès des collaborateurs et du marché de l'emploi, ce qui peut être l'origine d'une motivation des personnels à l'interne et donne du sens à son engagement. Alors qu'on peut considérer dans quelques cas que les systèmes d'information ressources humaines ne répondent que partiellement aux besoins des directions opérationnelles et Ressources Humaines en matière de reporting social, il est indispensable pour les entreprises de disposer d'outils de reporting adaptés pour répondre à ces enjeux de manière efficace.

³⁹ Obligation introduite par l'article 116 de la loi du 15 mai 2001, dite loi NRE, et précisée par un décret du 20 février 2002 sur la nature des indicateurs sociaux et environnementaux.

⁴⁰ Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

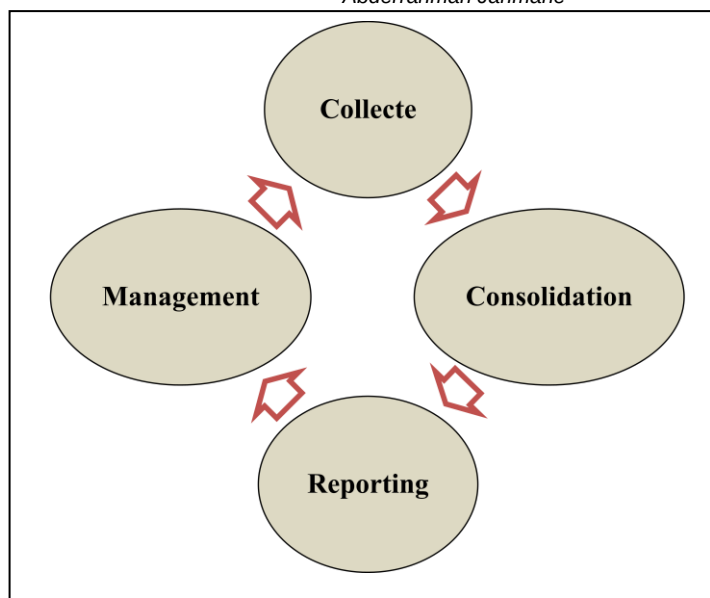


Schéma 1 : Reporting social et le management

Alors qu'il existe autant de Reporting sociaux que les entreprises, à travers son business model, son contexte sectoriel, géographique ou historique, chaque entreprise lui appartient en effet de définir les thématiques sociales significatives pour elle. Dans ce cadre, on peut signaler que, la qualité du reporting social dépend en grande partie de la méthodologie de collecte des informations, mise en place par les entreprises. « *La mise en place d'un reporting est une opération de longue haleine dont les entreprises découvrent progressivement les difficultés* ». (ORSE⁴¹ Etude n°7 2004 p.8). La multiplication des référentiels internationaux de reporting social est un des traits majeurs de la période contemporaine (Vatteville 2013). Elle laisse entrevoir, pour certains commentateurs, l'apparition d'un nouveau mode de coordination des décisions des acteurs économiques à côté du contrat librement consenti sur un marché et de l'ordre émis à l'intérieur d'une structure hiérarchique. Afnor a élaboré un guide d'utilisation de la norme ISAE 3000 (FD X30-024) pour la conduite des missions de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 225 de la loi Grenelle II⁴². Les normes facilitent réorientation et la diffusion des bonnes pratiques et peuvent avoir aussi des externalités positives indirectes. Au niveau du management responsable des ressources Humaines, beaucoup des normes sont de plus en plus actualisé annuellement pour avoir, une pratique managériale équitable et durable et favorisant ainsi la fidélisation des parties prenante ressources de compétence et du savoir-faire.

La normalisation française et les Ressources Humaines

Suivant Jonquières (2015), la fonction RH est en train de franchir un nouveau tournant majeur de son existence. Les travaux de normalisation internationale qui se tiennent actuellement vont édicter des règles et des méthodologies internationalement acceptées et reconnues / imposées Jonquières (2015) a cité quelques normes françaises concernent les ressources humaines, à savoir :

- 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
- Il existe aussi, quelques normes ISO⁴³ dans le domaine des RH, sans oublier la norme ISO 26000⁴⁴ de 2010, par exemple :
- 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
 - NF ISO 10015 : Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation.

⁴¹ Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁴² Article 225-102-1 du code de Commerce

⁴³ L'ISO élabore actuellement (enfin) une norme d'exigences (norme ISO 45001) pour les systèmes de management de la santé & de la sécurité au travail (transposition de la norme OHSAS 18001)

⁴⁴ L'Afnor a publié début août 2013, le fascicule de documentation FD X30-031 « Gouvernance et responsabilité sociétale ISO 26000 »

Au niveau international, la normalisation des RH, sans oublier la norme ISO 26000⁴⁵ de 2010, on peut constater que Sur la demande de l'ANSI⁴⁶ (organisme américain de normalisation) et après un vote de ses pays membres, l'ISO a créé (en 2010) le comité technique **ISO TC 260** en charge de l'élaboration de normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines. Suivant Jonquières (2015), la structure actuelle du TC 260 est :

- WG 1 : Terminologie
- WG 2 : Coût du recrutement
- WG 3 (ex TG 1) : Gouvernance humaine
- TG 2 : Structuration du TC
- TG 3 : Employabilité durable
- Task-force : Communication

Les deux normes de management les plus utilisées au monde - ISO 9001 et ISO 14001 - évoluent cette année. En effet, le Groupe AFNOR a commencé à organiser des rencontres avec l'entreprise et les collectivités pour leur délivrer les clés de la compréhension de ces nouvelles versions⁴⁷. Suivant l'étude de Damak-Ayadi (2010), qui se rapporte à l'analyse des pratiques de *reporting* social et environnemental en France suite à l'application de la loi NRE. « Les résultats ont montré que les informations de type qualitatif sont les plus répandues dans les rapports annuels » Damak-Ayadi (2010 p.71). En effet, le discours sur les aspects sociaux apparaît être plus satisfaisant. Ce résultat pourrait être justifié par l'expérience de certaines de ces entreprises étudiées avec le bilan social exigé depuis 1977 (Damak-Ayadi, 2010).

La finalité de l'entreprise n'a pas changé avec l'émergence du concept de management responsable et la rentabilité économique reste toujours l'objectif principal des managers. Si l'entreprise met en place un système de reporting social, il doit avant tout servir un moyen de réflexion stratégie et être rentable et créateur de valeur. « *Les données sociales recueillies doivent elles alimenter le tableau de bord de l'entreprise et l'aider à prendre des décisions économiques et sociales* ». (ORSE⁴⁸ Etude n°7 2004 p.8).

1. La fidélisation des parties prenantes :

L'entreprise, d'autre part, ne peut assurer sa pérennité que par la fidélité de ses partenaires, les désormais fameuses parties prenantes. Elles sont à l'origine d'une contestation potentielle, source de discipline pour les managers (Vatteville 2013). Les auditeurs sociaux peuvent jouer un rôle important dans l'identification des sources de la contestabilité et dans la découverte des modalités d'une couverture vis à vis de ces nouveaux risques. Leur pratique est appelée à devenir pluridisciplinaire et subordonnée à un cercle de prescripteurs de plus en plus large. L'apprentissage de jeux coopératifs avec les parties prenantes peut favoriser l'émergence d'un modèle de gestion contestable et entraîner une rénovation des règles de la gouvernance, pour trouver une solution plus satisfaisante au problème de la construction de l'intérêt général. Le pluralisme partenarial est la clé de cette révision stratégique, laissant espérer un comportement managérial plus soucieux de développement que de croissance.

Dans un contexte de rétention des talents et s'assurer le capital savoir faire, mobiliser les personnels de l'entreprise autour d'un projet fédérateur, unir le développement ressources humaines au management responsable, la question de la diversité à celle de gestion des compétences, apporte en effet, de la profondeur et de l'âme dans un groupe de services, cette démarche favorise la fidélisation des collaborateurs même que la question du sens au travail est centrale en terme de motivation. Sachant que les jeunes générations sont vigilantes sur les questions de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale. Avoir ainsi, un lien direct entre programme de développement RH à la question de management responsable dans l'entreprise, permet de donner un autre sens aux actions ressources humaines tant à l'interne qu'à l'externe, Selon Davenport (1999), le fait que les hommes constituent un capital pour l'entreprise est, alors, devenu l'allégorie prédominante du management des entreprises, représentant une promotion manifeste pour le statut de l'homme. Il déclare en cela que l'entreprise doit se focaliser moins sur la valeur des individus pour l'organisation que sur la valeur de l'organisation pour les individus. En effet, Les attentes et les exigences des salariés se sont considérablement renforcées. Autrefois le travail constituait une valeur prépondérante, par laquelle tout homme devait s'affirmer et s'identifier. Le travail est désormais considéré par certains comme un moyen et non plus comme un but. Les salariés aspirent

⁴⁵ L'Afnor a publié début août 2013, le fascicule de documentation FD X30-031 « Gouvernance et responsabilité sociétale ISO 26000 »

⁴⁶ American National Standards Institute (ANSI, Institut de normalisation américaine)

⁴⁷ <http://www.afnor.org/liste-des-evenements>

⁴⁸ Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

à un équilibre de vie en refusant de sacrifier leur vie privée au profit de leur vie professionnelle. Les salariés souhaitent se découvrir en tant que personne qui développe des connaissances et des compétences dans et en dehors du travail. Ils n'attendent plus seulement un travail, une fonction et un salaire adaptés à leurs expériences et compétences. Suivant Le Bas (2004 p.60⁴⁹) « Le management responsable renvoie à la responsabilité du dirigeant vis-à-vis de l'entreprise elle-même et donc, en particulier, vis-à-vis des salariés ; chaque décision du manager ne devrait être prise qu'après réflexion sur les conséquences possibles pour la vie, et la survie, de l'entreprise ».

Les principales orientations actuelles du management sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution. Nous pouvons constater ainsi que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socioéconomique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques (Jahmane et col. 2012).

Plusieurs entreprises ont commencé à se saisir du management responsable et ont développé des pratiques destinées à leur permettre d'avoir des ressources humaines rares et compétentes nécessaires à leur développement actuel et futur. Les entreprises qui font « *de la rémunération un enjeu de responsabilité sociale fondent leur politique sur la non-discrimination mais aussi sur des principes spécifiquement liés à la question des rémunérations : compétitive, fidélisation des salariés* » ORSE⁵⁰ (Etude n°7 2004 p.22). La ressource humaine et sa fidélisation demeurent alors une source indéniable de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles d'une entreprise (Jahmane, 2012). La recherche de la fidélisation est donc extrêmement salutaire pour l'entreprise puisque, là aussi, elle sera porteuse d'innovations, innovation sociale et innovation organisationnelle, alors que le contexte démographique, économique, social, technologique et organisationnel incite de plus en plus d'entreprises à mettre en place des dispositifs de fidélisation pour l'efficacité de leurs salariés de talent (Jahmane, 2013). Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines et consistent, pour les entreprises, à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés, pour le maintien du niveau de la valeur de leurs capitaux ; compétence. L'objectif est là « *d'aller au-delà du développement des compétences et de valorisation des talents des collaborateurs* » (Peretti, 2009, p.231). Suivant Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Selon un sondage récent⁵¹ de Robert Half⁵², la fidélisation des bons employés est l'enjeu qui préoccupe le plus les employeurs, même dans la conjoncture économique actuelle. Interrogés sur leur plus grande préoccupation en matière de ressources humaines, 35% des cadres dirigeants ont mentionné la fidélisation alors que 23% ont indiqué le moral du personnel. Le recrutement constitue la préoccupation la plus importante pour 22%. Le sondage a été mené par un cabinet de recherche indépendant auprès de 100 cadres dirigeants au Canada. Lorsqu'on leur a demandé quelle était leur plus grande préoccupation en matière de ressources humaines, les cadres dirigeants ont donné les réponses présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 :
Les préoccupations des cadres dirigeants en matière de ressources humaines
suivant le sondage de Robert Half.

Éléments	%
Fidélisation	35 %
Moral du personnel	23 %
Recrutement	22 %
Productivité	17 %
Autre	1 %
Ne sais pas	2 %
-----	100%

« De nombreuses organisations fonctionnent avec un effectif restreint, et chaque membre du personnel joue un rôle déterminant, d'où l'importance de la fidélisation des employés », indique Mas Messmer⁵³, en ajoutant « Lorsque des employés très performants quittent l'entreprise, l'entreprise risque non seulement

⁴⁹ Encadré 1 : Claude Mouchot ; Université Lumière Lyon 2, Association Lyonnaise d'Éthique Économique et Sociale

⁵⁰ Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁵¹ Le sondage a été mené entre le 15 septembre et le 15 octobre 2008

⁵² Robert Half International compte plus de 360 centres de dotation en personnel dans le monde en plus d'offrir un service de recherche d'emploi en ligne à l'adresse <http://www.rhi.com/>

⁵³ Président du conseil et chef de la direction de Robert Half International

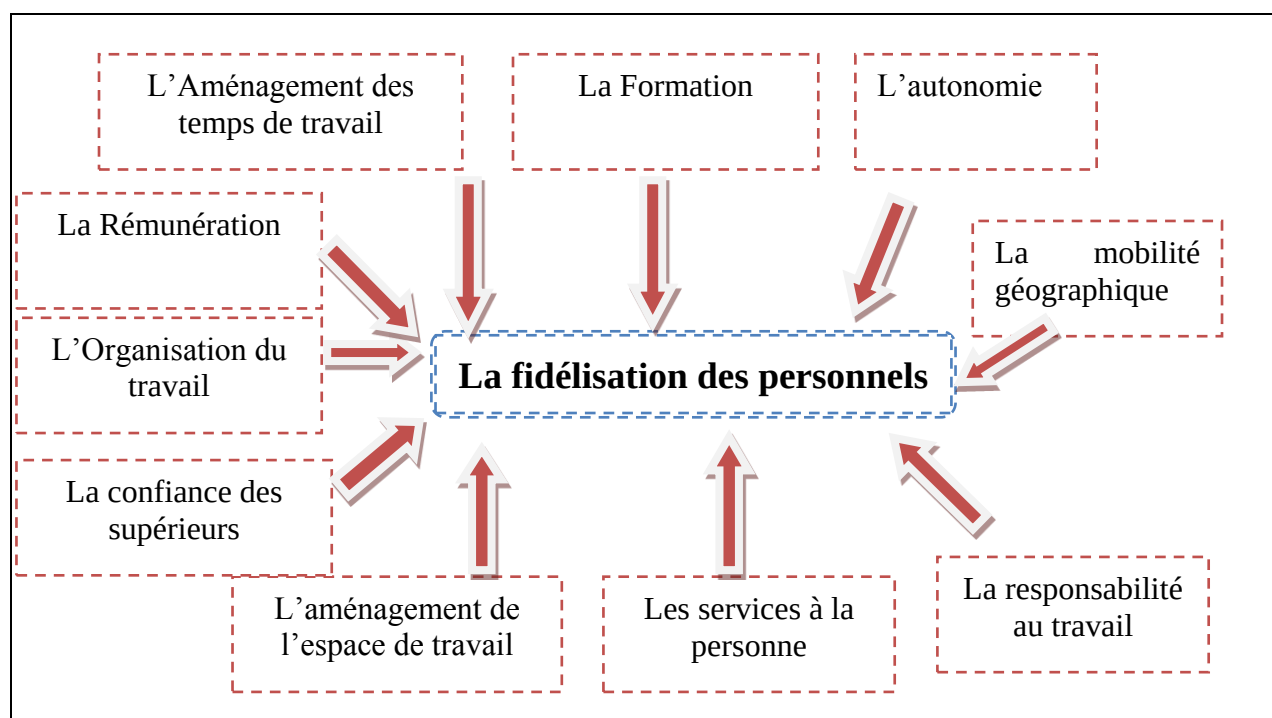
de subir des pertes de productivité, mais également de devoir engager des coûts importants pour remplacer ces personnes ».

Mike Gooley⁵⁴, ajoute ce qui suit : « Le maintien du moral du personnel contribue à la fidélisation. Une communication efficace est l'une des meilleures façons d'y arriver. Il est essentiel que les cadres entretiennent un dialogue soutenu avec les membres du personnel pour les tenir au courant des faits nouveaux dans l'entreprise, les féliciter et les encourager » .

Certains auteurs soulignent que la fidélisation des collaborateurs est une nécessité imposée par l'instabilité de l'environnement de l'entreprise et le rôle central du capital savoir et savoir-faire accumulés par les personnels de l'entreprise dans la performance de l'entreprise. Alors que la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, la fidélisation amène l'entreprise donc à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés. La fidélisation est devenue un élément constitutif de la valorisation de l'entreprise, alors même que son image peut, à tout moment, être attaquée ou dégradée de l'extérieur. « *Le discours sur la fidélité des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité, pour l'entreprise, de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs* » (Jahmane 2012 p.202). À cet égard, Peretti (2006) a souligné que parmi les meilleures pratiques ressources humaines « les logiques de la GRH » encourageant et favorisant la fidélisation, doivent répondre à cinq logiques de la gestion des ressources humaines ; en effet « pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales : Personnalisation, Adaptation, Mobilisation, partage, Anticipation » (p.26).

Schéma 2 :

Les composantes de la fidélisation des personnels suivant Jahmane (2012 p.220)



La recherche de la fidélisation est donc extrêmement salubre pour l'entreprise puisque, là aussi, elle sera porteuse d'innovations. Innovation sociale et innovation organisationnelle. Il est important de préciser que la région géographique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont un effet très important sur le conditionnement de la politique de la fidélisation des salariés.

La mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des ressources humaines, les managers, le Comité d'Entreprise (CE), les salariés. « *Le contexte démographique, économique, social, technologique et organisationnel incite de plus en plus d'entreprises à mettre en place des dispositifs de fidélisation de leurs salariés de talent, dans une économie moderne qui fait des compétences individuelles et de l'engagement des*

⁵⁴ Directeur régional au bureau de Toronto de Robert Half International

parties prenantes un enjeu stratégique, les dirigeants souhaitent donc fidéliser tous ceux dont la contribution est jugée dans ou pour l'entreprise ». Jahmane 2012 p.221). Il est à souligner enfin, la complexité de la définition et de la mesure du concept de fidélisation, ainsi que le recours à des moyens de plus en plus divers d'un nombre croissant d'entreprises pour fidéliser leurs personnels de talent.

Conclusion

Les activités des entreprises ont un impact environnemental considérable. Elles représentent une source majeure de prélèvement de ressources naturelles et de rejets dans l'environnement. La recherche d'un ordre juste, respectueux des droits de l'homme et de la nature est une préoccupation émergente pour les managers contemporains. La gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose actuellement dans les entreprises, car nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des talents. Ainsi, chercher à comprendre les motivations propres des salariés et tenter d'y répondre, c'est reconnaître le cercle vertueux qu'elles initient et favorise ainsi un management responsable et prenant en compte un reporting social conforme aux normes internationales. Les auditeurs sociaux peuvent favoriser l'expansion d'un modèle d'entreprise équitable en s'emparant d'une stimulante mission de médiation entre l'économie et l'éthique, changer l'entreprise pour sauver le monde. Le reporting social est devenu depuis quelques années un domaine de recherche pertinent pour étudier les différents comportements liés à la responsabilité sociale des entreprises. Damak-Ayadi (2010), le reporting social est un outil de dialogue entre l'organisation et la Société. Selon Capron (2000, p. 407), « il doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés ».

En fin dans un aspect de management responsable, la définition d'une performance globale de l'entreprise, capable de réunifier en un calcul unique les ressources naturelles, les ressources humaines et les ressources financières, demeure un objet de recherche. Pour être efficace, le management responsable doit t- être rentable ?

« Il faut savoir, pour prévoir, prévoir pour pouvoir, pouvoir pour agir » (Auguste Comte)

Bibliographie

- Capron, M. (2000). Comptabilité sociale et sociétale. in *Encyclopédie Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit* (ED Colasse, B.) Paris : Economica, 407-419.
- Damak-Ayadi, S. (2004). *La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises*, Thèse en Sciences de Gestion, Paris : Université de Paris 9 Dauphine.
- Damak-Ayadi Salma (2010) ; Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France ; Comptabilité - Contrôle – Audit ; 2010/1 (Tome 16) Pages 53 – 81
- Davenport, T. O. (1999), Human Capital, Management Review, 88, 11, 37-42.
- Dupuis Jean-Claude (2011) ; Le management responsable Un modèle de gestion de l'obsolescence morale ; Revue française de gestion 2011/6 (N° 215)
- Dejoux et Thévenet (2010, p.21) qui définit le talent comme « une combinaison rare de compétences rares »,
- Dejoux C., Thévenet M., (2010), *La gestion des talents : la GRH d'après crise*, Dunod
- Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d'A. Rey, Dictionnaires Le Robert, Paris
- Franciosi Colette et Itier Stéphane (2005) ; Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ? Pratiques managériales et appréciations syndicales Juin 2005, centre études économiques et sociales Groupe Alpha, www.groupe-alpha.com
- Jahmane, A. (2013). « The impact of task-sharing on employee intentions to leave: A factor analytic investigation ». *International Journal of Management & Information Technology*, Vol. 5, No. 1 pages 423-434, Aout 2013
- Jahmane, A. (2012). *La fidélisation des parties prenantes centrales (Actionnaires et Personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise*, Thèse de doctorat, IAE de Lille, (LEM), sous la direction de Pierre Louart
- Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2012) ; The company and its role in balancing the interests of different stakeholders: issue its financial performance? *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. (2), pp 3-7 February, 2012
- Jonquieres Michel (2015); la Normalisation, Vecteur d'évolution de la fonction ressources Humaines ; séminaire de Club ESSEC RH le 21 Janvier 2015

Le Bas Christian (2004) ; Management Responsable et nécessaire régulation ; *Economie & Humanisme* • N°370 • octobre 2004 pp.58-61
Manoukian Alain (2011) ; *Être un Manager Responsable*, Bréal, 2011.
Peretti J.M. et al, (2009) Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Eyrolles, Edition d'Organisation.
Peretti J. M., (2006), « Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J. M.. (coord.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, 3 ème édition Paris, p.21-34.
Vatteville Eric (2013) ; Allocution de clôture de 15^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social , les 17 et 18 mai 2013 Zadar Croatie
Van Hoorebeke D. et Piré-Lechalard P. (2006), « Responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau rôle de l'audit social vis-à-vis des PME-TPE », 24ème Université d'été de l'Audit Social, Marseille, 2006.

ETUDE PSYCHOMETRIQUE DU HSE MS INDICATOR ET SES LIENS AVEC LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Franck JAOTOMBO

Docteur en Sciences de Gestion
SoREHDE – Kedge Business School
franck.jaotombo@sorehde.com

Résumé :

A partir d'un échantillon de 1066 actifs français, cette recherche étudie la validité de la traduction française du HSE Management Standards Indicator, utilisé au Royaume Uni et dans différents pays pour évaluer les normes de management souhaitables afin de prévenir le stress au travail et autres risques psychosociaux. Il aboutit à la proposition d'un modèle bifactoriel dont les qualités psychométriques sont élevées et rigoureuses. Ce modèle prédit aussi bien de façon continue (à travers les scores agrégés des facteurs), que catégorielle (à travers les classes de normes managériales), la réduction de plusieurs indicateurs de dysfonctionnement ou de risques psychosociaux comme l'absentéisme, le présentéisme, l'intention de turnover et le mal-être perçu au travail. Enfin il propose une nouvelle façon de déterminer les seuils de fonctionnement managérial souhaitable pour la prévention du stress (et autres risques psychosociaux) au travail.

Abstract:

From a sample of 1066 French workers, this study investigates the validity of the French version of the HSE Management Standards Indicator, which has been widely used in the UK as well as in other countries in order to assess the desired standards of management for preventing work-related stress and other psychosocial risks. We propose a bi-factor model which yields high and rigorous psychometric qualities. The retained model also predicts a reduction of several indicators of psychosocial risks (such as absenteeism, presenteeism, turnover and work unhappiness), both from continuous scores and from categorical classes of management standards. Last but not least, we revisit the HSE thresholds using a method other than those that have been suggested so far.

Introduction

Sous l'égide du Health and Safety Act de 1974, les autorités Britanniques ont décidé que les employeurs devaient assurer la responsabilité de la santé et de la sécurité de leurs employés. Ce devoir s'est depuis lors étendu à la santé mentale et au bien-être des salariés. En 2014 les estimations de la Labour Force Survey⁵⁵ évaluent le nombre d'individus touchés par la maladie professionnelle à 1 241 000, dont 487 000 pour cause de stress, dépression et anxiété (39%) générant en moyenne 23 jours d'absence. Parmi ceux-là 244 000 représentent de nouveaux cas.

D'autre part, les débats outre-manche concernant le stress au travail, animés par la Health and Safety Executive (HSE) à partir des années 1990 ont mis en évidence les points suivants (Cox, 1993):

- Il existe des preuves que l'expérience du stress au travail est associée à des comportements et à des effets physiologiques qui peuvent être nocifs à la santé des employés ;

⁵⁵ <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/index.htm>

- Seule une petite minorité d'organisations mettent en œuvre des pratiques de gestion de stress au travail ;
- La plupart des interventions étaient basés sur l'individu, à l'exception des scandinaves
- La réduction des facteurs de stress et le contrôle des risques est la voie la plus prometteuse d'intervention ;
- La mesure effective du stress lié au travail et de l'efficacité des interventions requièrent une norme pour être valable ;

Les travaux et les consultations impliquant toutes les parties prenantes et les experts concernés par le stress ont abouti sur un consensus consistant à déterminer les normes de management souhaitables pour prévenir les risques psychosociaux (RPS) (Cousins et al, 2004). Les normes de management adoptées et recommandées par la HSE couvrent ainsi les six domaines suivants :

- Demands : il s'agit de sujets tels que la charge de travail, le rythme de travail et l'environnement de travail ;
- Control : couvre l'étendue de l'initiative que la personne peut avoir dans son travail ;
- Support : il concerne les encouragements, le soutien et les ressources que l'organisation ; apporte aux employés ;
- Relationship : c'est la démarche de promouvoir une ambiance de travail positive, d'éviter les conflits et de gérer les comportements inacceptables ;
- Role : c'est le fait de s'assurer que les acteurs connaissent leur rôle dans l'organisation et qu'ils n'ont pas de conflits de rôles ;
- Change : la façon dont les changements organisationnels sont gérés et communiqués.

Ayant déterminé que le phénomène du stress au travail devait être évalué et géré comme n'importe quel risque professionnel, la HSE a développé donc un programme de management de risques en trois phases : identifier le problème (diagnostic général), approfondir le problème (diagnostic spécifique), et intervention. Ce programme utilise notamment un outil de diagnostic appelé HSE Indicator (HSEI – Annexe 1). La conformité avec ces normes est évaluée relativement à des valeurs seuils, autrement dit, si ces dernières sont atteintes, alors l'organisation satisfait aux normes de management favorables à la prévention du stress au travail et autres RPS (Brookes et al., 2013). Ces seuils ont été définis au moins de deux façons différentes : dans un premier temps MacKay et ses collègues (2004) ont suggéré que 85% des employés devaient apporter une réponse élevée dans les trois premiers domaines (*Demands, Control, Relationships*) et 60% dans les 3 domaines suivants (*Relationships, Role, Change*), soit une valeur 4 ou 5 sur une échelle de Likert à 5 modalités. Dans un deuxième temps, il a été proposé de comparer ces scores avec le score d'un ensemble de 136 entreprises Britanniques en se situant par rapport aux centiles⁵⁶. Il a aussi été suggéré qu'en fin de compte le plus important est de progresser dans les scores, au fil du temps – ainsi la référence serait la précédente enquête. Néanmoins, comme l'admettent les auteurs eux-mêmes, les premiers seuils ont été fixés de façon assez arbitraire sur la base d'études autres que celles du HSEI, quant au benchmark avec les autres entreprises, il ne permet pas vraiment de définir un seuil de référence. Pourtant, il nous a semblé qu'investiguer l'existence de classes ou de typologies à partir de ces différentes dimensions (domaines) de normes managériales pourrait aider à mieux élucider la question du seuil. D'autre part, pour ce faire il faut déjà en premier lieu étudier la validité du HSEI en langue Française et pour une population d'actifs français.

L'objet de cette étude est donc de valider l'échelle HSEI et d'en faire une analyse typologique pour explorer l'existence de seuils déterminant les normes de management souhaitables dans les domaines définies ci-avant. Le cas échéant, il est raisonnable de faire l'hypothèse que ces normes souhaitables pourraient être associées négativement à quelques indicateurs de risques ou de dysfonctionnement psychosociaux tels que l'absentéisme, le présentéisme, l'intention de turnover ou la souffrance perçue au travail. Cette hypothèse découle de ces raisons même qui ont conduit à la formulation des normes de management évaluées par le HSEI.

2. L'échantillon

Nous avons retenu 1066 répondants constitués d'actifs résidant en France, comportant 43.1% d'hommes et 56.9% de femmes, pour une moyenne d'âge total de 37.7 ans allant de 18 à 60 ans. La classe médiane de revenu est de 12 à 25k€, le niveau d'étude moyen de bac+2/3 et la proportion de célibataires de 27%. 90% sont des salariés, 5.5% des entrepreneurs et 4.5% sont en transition professionnelle

⁵⁶ <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>

depuis moins d'un an. Alors que 29.2% assument des responsabilités de management, 5.2% sont des managers supérieurs. Les participants proviennent de toutes les régions de France en proportion assez équilibrée, et de divers secteurs d'activité. On peut considérer que c'est un échantillon plutôt diversifié d'actifs français.

Méthode utilisée

Compte tenu de l'existence de plusieurs recherches antérieures (Edwards & Webster, 2012; Edwards, Webster, Laar, & Easton, 2008; Toderi et al., 2012), nous commencerons par mener une analyse factorielle confirmatoire. Nous devons cependant nous attendre à ce que la structure factorielle du HSE exprime quelque différence comme cela a déjà été constaté par ailleurs (Brookes et al., 2013; Magnavita, 2012). Si c'est le cas, nous serons amenés à revenir à une approche plus exploratoire et à explorer la pertinence de différents types de modèles.

HSEI – Analyses Factorielles

Nous commençons par une analyse factorielle confirmatoire (CFA) du modèle proposée par les précédentes recherches (Edwards et al., 2008). Ce modèle démontre clairement un ajustement insuffisant (RMSEA=0.059 [0.057-0.062] ; CFI=0.859 ; TLI=0.845 ; SRMR=0.065) confirmé par les indices de modification très élevés pour HSE8 (≈ 110) et HSE33 (≈ 149), entre autres. Les corrélations excessivement élevées entre deux facteurs tels que *Peer Support* et *Management Support* (0.753) ou bien *Relationship* et *Demands* (0.735), mais encore plus *Change* et *Management Support* (0.892) soulignent également un problème de validité discriminante (Annexe 2).

Le modèle suggéré par les travaux anglais est donc rejeté par nos données, nous ramenant ainsi à une étude exploratoire.

Reproduisant les analyses factorielles exploratoires (EFA) déjà menées par Cousins et al (2004) et Magnavita (2012), nous constatons à la fois que les résultats obtenus sont très proches de la structure factorielle de ces précédentes études, mais on note aussi quelques nettes différences (Annexe 3) :

- Les facteurs *Management Support* et *Change* fusionnent en un seul facteur qu'on appellera *Management & Change*.
- Deux items de *Management Support* (#8 et #33) se retrouvent avec *Peer Support*, ce qui est plutôt normal compte tenu de la façon dont ils ont été formulés.

Ces deux constats confirment tout à fait les corrélations élevées déjà notés dans la précédente CFA et montre un problème de validité discriminante dans le modèle, laquelle n'est d'ailleurs pas relevée par Edwards et ses collègues dans leur publication de 2008.

D'autre part, il y a deux façons d'envisager l'analyse factorielle exploratoire (EFA) pour le HSE Indicator. En effet certains auteurs (Edwards et al, 2008) suggèrent que le modèle de mesure du HSEI peut donner lieu soit à plusieurs scores correspondants à ses différentes dimensions (modèle corrélationnels à 7 dimensions) ou bien à un score global issu d'une unidimensionnalité (modèle avec facteur de second ordre). Dans le premier cas on peut mener une EFA classique et dans le second cas on peut utiliser une CFA pour construire un modèle de second ordre que l'on épure pas à pas en fonction des critères psychométriques visés.

Nous nous proposons ici de ne pas avoir à choisir entre ces deux possibilités en proposant une étude bi-factorielle (Chen, Hayes, Carver, Laurenceau, & Zhang, 2012; Chen, West, & Sousa, 2006; Reise, 2012), offrant la possibilité d'avoir à la fois un score unidimensionnel provenant d'un facteur global (ou général) et des facteurs correspondants aux dimensions dites spécifiques du construit.

Grâce à de récents travaux sur les analyses bi-factorielles (Reise, Moore, & Haviland, 2010), il est aujourd'hui possible de mener des analyses exploratoires bi-factorielles notamment avec certains logiciels comme Mplus (Muthén & Muthén, 2012).

Une telle analyse permet immédiatement d'observer non seulement l'existence d'un facteur général (HSE) et des facteurs spécifiques (*Demands*, *Role*, *Support*, *Control*, *Relationship* – voir Tableau 1 ci-après). Pour des raisons de validité discriminante, on élimine les items qui participent à plus de deux facteurs spécifiques (sachant que la majorité des items contribuent déjà au facteur général).

On poursuit alors l'épuration en se basant sur les critères suivants :

- Ceux qui génèrent du « bruit » dans les données, indiqués par les indices de modification et la matrice des résidus standardisés ;
- Ceux qui ont une variance résiduelle trop élevée, notamment supérieure à 0.6 sachant que la moyenne des résidus standardisés correspondant à chaque facteur doit être inférieure à 0.5 – signifiant que les facteurs expliquent plus de variance que les erreurs de tous types.

Le modèle final retenu est résumé par le Tableau 2 et la Figure 1. L'ajustement aux données est satisfaisant : RMSEA=0.041 [0.036-0.045] ; CFI=0.964 ; TLI=0.955 ; RMSEA=0.050.

Nous noterons que le modèle retenu ne conserve que 4 facteurs spécifiques sur les 7 originaux tout d'abord parce certains facteurs spécifiques sont directement absorbés par le facteur général : c'est notamment le cas de *Change et Relationship*. D'autres facteurs ont tout simplement fusionné e.g. Managerial et Peer Support ont naturellement fusionné en tant que Support, ce qui est cohérent avec la théorie.

Tableau 1 – Analyse exploratoire bi-factorielle du HSE Indicator

	1	2	3	4	5	6
	Bi-HSE	Demands	Role	Support	Control	Relations
HSE1	0.502*	-0.096	0.511*	-0.045	0	-0.019
HSE2	0.269*	-0.032	-0.008	-0.067*	0.505*	0.011
HSE3	-0.208*	0.607*	-0.074*	0.044	0.070*	0.079
HSE4	0.253*	-0.064	0.440*	0.009	0.101*	-0.038
HSE5	-0.284*	0.471*	-0.032	0.037	-0.034	0.307*
HSE6	-0.247*	0.693*	-0.120*	0.080*	0.076*	-0.002
HSE7	0.397*	0.161*	-0.034	0.640*	-0.049	0.033
HSE8	0.604*	0.135	-0.042	0.389*	0.080*	-0.004
HSE9	-0.003	0.656*	0.137*	0.019	-0.007	-0.265*
HSE10	0.484*	0.093	-0.009	0.068*	0.505*	0.102*
HSE11	0.491*	-0.073	0.621*	-0.009	0.037	-0.01
HSE12	-0.108	0.595*	-0.073*	0.042	0.084*	-0.002
HSE13	0.484*	-0.044	0.623*	-0.028	-0.007	-0.016
HSE14	-0.251*	0.421*	0.031	-0.089*	0.043	0.499*
HSE15	0.422*	-0.003	0.119*	-0.058*	0.664*	0.002
HSE16	-0.093	0.592*	0.018	0.025	-0.119*	0.031
HSE17	0.429*	0.044	0.492*	-0.019	0.046	-0.085*
HSE18	-0.14	0.700*	0.019	-0.021	-0.081*	-0.051
HSE19	0.398*	0.095	0	-0.048*	0.665*	0.048
HSE20	-0.08	0.694*	0.143*	-0.046	-0.027	-0.202*
HSE21	-0.201*	0.530*	-0.119*	0.036	0.026	0.429*
HSE22	-0.247*	0.703*	-0.097*	0.033	0.016	0.189*
HSE23	0.749*	-0.014	-0.099*	0.045	-0.064*	0.044
HSE24	0.537*	0.071	-0.003	0.687*	-0.007	-0.042*
HSE25	0.606*	0.009	0.096*	0.063*	0.564*	0.027
HSE26	0.654*	-0.05	0.002	-0.142*	0.016	0.009
HSE27	0.610*	-0.088	0.055	0.316*	-0.014	-0.169*
HSE28	0.646*	0.06	-0.095*	-0.02	0.042	0.047
HSE29	0.807*	-0.041	-0.096*	-0.177*	-0.046	0.039
HSE30	0.334*	0.076	-0.207*	0.021	0.284*	-0.031
HSE31	0.551*	-0.01	-0.053	0.457*	-0.001	-0.055
HSE32	0.674*	-0.019	0.166*	0.014	0.028	0.036
HSE33	0.642*	0.071	-0.092*	0.389*	-0.002	0.034
HSE34	-0.417*	0.480*	-0.005	-0.062*	0.023	0.440*
HSE35	0.807*	0.033	-0.193*	-0.02	-0.061*	0.081*

Tableau 2 – Modèle final retenu

General Factor (HSE)				Specific Factors			
Loadings	Estimate	AR	AVE	Loadings	Estimate	AR	AVE
HSE BY		0.452	0.548	DEMANDS BY		0.485	0.515
HSE1	0.466			HSE3	0.65		
HSE2	0.252			HSE6	0.805		
HSE3	-0.141			HSE12	0.646		
HSE6	-0.171			HSE22	0.699		
HSE7	0.398			CONTROL BY		0.428	0.572
HSE8	0.635			HSE2	0.493		
HSE11	0.458			HSE15	0.696		
HSE13	0.435			HSE19	0.686		
HSE15	0.437			HSE25	0.508		
HSE17	0.416			SUPPORT BY		0.404	0.596
HSE19	0.403			HSE7	0.694		
HSE22	-0.181			HSE8	0.369		
HSE23	0.702			HSE24	0.646		
HSE24	0.575			HSE31	0.436		
HSE25	0.644			HSE33	0.37		
HSE28	0.615			ROLE BY		0.448	0.552
HSE31	0.545			HSE1	0.536		
HSE33	0.653			HSE11	0.634		
				HSE13	0.701		
				HSE17	0.488		

A.R : Average Residuals (résidus moyens standardisés)

AVE : Average Variance Extracted (variance moyenne extraite)

HSEI – Etude de Validité du Construit

Validité discriminante : Elle signifie que la variance extraite par chaque facteur (AVE) doit être plus importante que la variance partagée par les facteurs (i.e. la corrélation au carré entre les facteurs). Par définition, celle-ci est acquise lorsque l'on formule un modèle bi-factoriel orthogonal, puisque tous les facteurs ont une corrélation nulle entre eux.

Validité convergente : Elle stipule que chacun des facteurs extrait plus de variance que les erreurs i.e $A.R < 0.5 < AVE$. Elle également vérifiée ici (Tableau 2).

Fiabilité : L'indice de fiabilité donné par le ratio entre la variance du score vrai et la variance du score total, également noté indice de fiabilité omega doit être supérieur à 0.7. La formule pour calculer omega est fournie par Reise (2012) et Gustafsson (2010). Elle est aussi vérifiée.

Nous pouvons noter avec le Tableau 3 que toutes les conditions sont réunies pour confirmer la validité du construit HSEI.

Figure 1 – Modèle bi-factoriel final

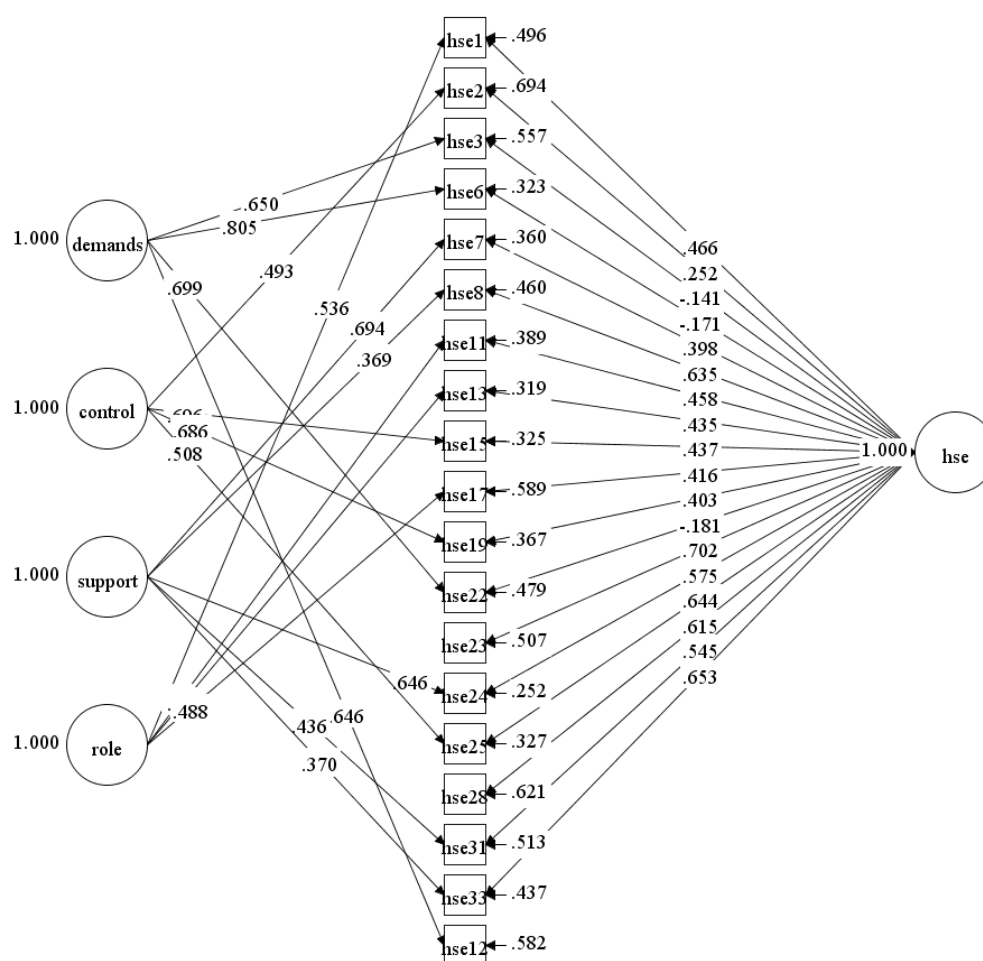


Tableau 3 – Validité de construit

Validity	HSE	Demands	Control	Support	Role
Omega	0.899	0.806	0.835	0.875	0.829
A.R	0.452	0.485	0.428	0.404	0.448
AVE	0.548	0.515	0.572	0.596	0.552

Validité prédictive

Pour tester la validité prédictive du modèle de mesure, nous retiendrons six indicateurs directs de fonctionnement psychosocial négatif. Ces derniers sont des indicateurs manifestes mesurés chacun par une question unique qui ne vise donc pas à saisir la complexité d'un construit (variable latente) mais la définition directe et explicite d'un concept. Ainsi, *AbsGen* mesure directement une classe de nombre de jours d'absence global, *AbsMgmt* la classe de nombre de jours d'absence à cause du mode de management, *PresPhi* et *PresPsy* mesurent respectivement les présentéisme physique et psychologique dans le sens d'Aronsson et al. (2000; Gosselin & Lauzier, 2011), *Turnover* mesure à quel point le répondant pense à changer de travail et *Unhappy* mesure sa perception de mal-être au travail.

On note bien que le facteur général (HSE) regroupant les normes de management prédit effectivement la réduction des différents de ces indicateurs de dysfonctionnements psychosociaux. Comme l'indique le Tableau 4 qui fournit des valeurs standardisées, les effets sont plutôt faibles pour l'absentéisme, moyens pour les présentéisme et importants pour le turnover et le mal-être. La variance dans les RPS expliquée par les différents facteurs du HSEI montre que les normes de management peuvent expliquer une part respectable de risques psychosociaux, à l'exception de l'absentéisme. Il faut également noter l'effet aggravant du facteur *Demands* qui représente les contraintes et les pressions de l'environnement de travail, même si ces effets sont significatifs mais relativement plus faibles.

Tableau 4 – Prédiction de risques psychosociaux (standardisées)

Coefficients de Régression	Estimate	p-value	Variance expliquée R ²	Estimate	P-Value
ABSGEN ON					
HSE	-0.187	0.000	ABSGEN	0.039	0.014
ABSMAGMT ON			ABSMAGMT	0.043	0.003
HSE	-0.172	0.000	PRESPhi	0.169	0.000
DEMANDS	0.091	0.013	PRESPSY	0.177	0.000
PRESPhi ON			TURNOVER	0.352	0.000
HSE	-0.294	0.000	UNHAPPY	0.467	0.000
DEMANDS	0.255	0.000			
CONTROL	-0.101	0.006			
SUPPORT	-0.083	0.033			
PRESPSY ON					
HSE	-0.334	0.000			
DEMANDS	0.238	0.000			
TURNOVER ON					
HSE	-0.542	0.000			
DEMANDS	0.242	0.000			
UNHAPPY ON					
HSE	-0.583	0.000			
DEMANDS	0.353	0.000			

HSE – Analyse Typologique

Il s'agit ici d'examiner s'il existe des sous-groupes homogènes dans notre échantillon lesquels représentent des profils spécifiques déterminés en fonction des scores moyens de chaque facteur (norme HSE). On utilise le score moyen agrégé des items de chaque facteur pour définir 5 nouvelles variables, lesquelles seront utilisées pour mener une analyse typologique de notre échantillon par une méthode d'analyse de profils latents (LPA). Cette analyse peut être facilement menée sur Mplus de façon itérative jusqu'à ce que l'on obtienne le nombre adéquat de classes à savoir celui qui précède le moment où les tests de Lo, Mendell et Rubin (Lo, Mendell, & Rubin, 2001; McLachlan & Peel, 2004; Vuong, 1989) cessent d'être significatifs, que l'entropie relative est élevée, et les indices AIC et BIC minimums pour une valeur du Loglikelihood maximale. Il faut également que le nombre de classe obtenue soit cohérent au niveau théorique.

Le Tableau 5 illustre les valeurs des indices, de l'entropie et des tests à mesure qu'on augmente le nombre des classes. On peut également observer graphiquement les classes ainsi obtenus (Figure 2) ainsi que les valeurs seuils correspondant (Tableau 6). La meilleure solution sur l'ensemble des critères est le modèle à 3 classes.

Tableau 5 – Résumé des indices et des tests pour l'analyse typologique

		2 classes	3 classes	4 classes
values	Loglikelihood	-5966.079	-5752.341	-5571.325
	AIC	11964.158	11548.683	11198.65
	BIC	12043.675	11658.06	11337.804
	aBIC	11992.856	11588.184	11248.871
	Entropy	0.794	0.795	0.839
p-values	LMR LR	0	0.021	0.0689
	aLMR LR	0	0.0226	0.072

Figure 2 – Modèle à 3 classes (valeurs moyennes)

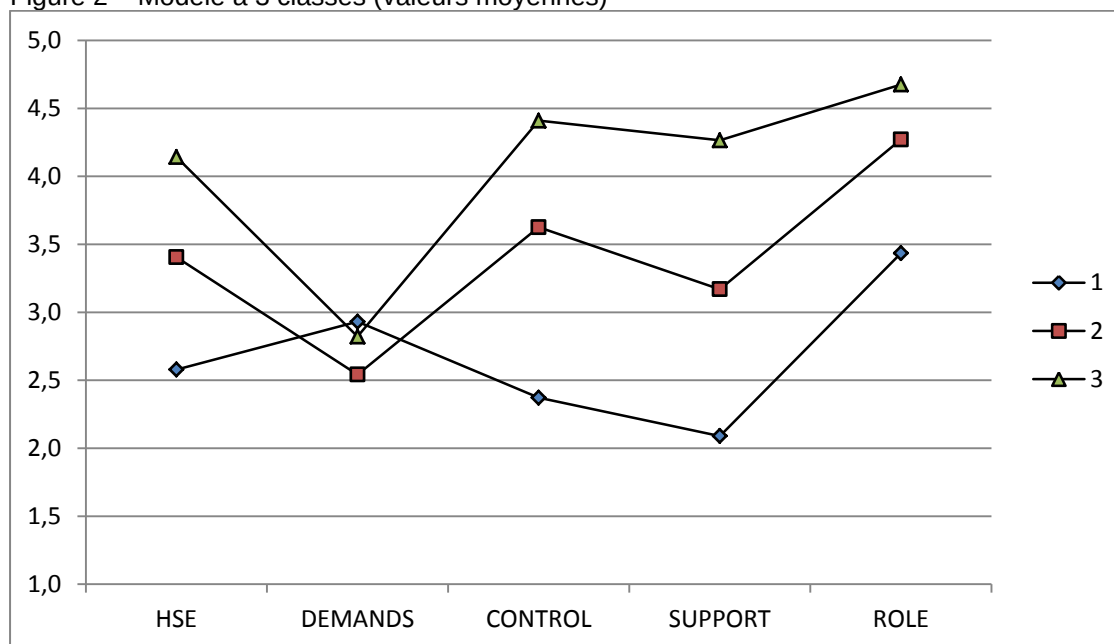


Tableau 6 – Valeurs seuils des classes normes HSE

CHSE	HSE	DEMANDS	CONTROL	SUPPORT	ROLE
1	2.579	2.931	2.372	2.090	3.434
2	3.406	2.542	3.626	3.170	4.271
3	4.143	2.822	4.410	4.265	4.675

On peut bien observer sur cette Figure 2 trois niveaux de fonctionnement concernant les normes de managements en vue de la prévention des risques psychosociaux. Le niveau 1 correspond à un fonctionnement dont le niveau de contraintes professionnel est élevé par rapport aux efforts de mettre en œuvre les normes de management HSE ; le niveau 3 au contraire correspond à un niveau de pression professionnelle équivalent mais associé à un niveau notablement plus élevé de fonctionnement selon les normes de management HSE. Le niveau 2 est intermédiaire.

Nous allons ensuite examiner si ces niveaux de fonctionnement HSE prédisent la prévention des risques psychosociaux tels qu'ils sont censés le faire.

Rôle des profils de HSE dans la prévention des RPS

Les classes n'ayant pas une variance homogène, on utilise les tests non paramétriques – même si compte tenu de notre taille d'échantillon, les résultats risquent d'être proches de ceux d'une Manova. Le test de Kruskal Wallis sur les indicateurs de RPS (absentéisme, présentéisme, turnover et souffrance au travail) indique une différence très significative de ces indicateurs entre les classes de HSE. En comparant les classes deux par deux (après application d'une correction de Bonferroni pour la significativité) par des tests U de Mann-Whitney, on constate que le niveau de tous les RPS est significativement plus important dans le groupe 1 que dans les groupes 2 et 3 (Tableau 7 & Figure 3). Ces deux derniers par contre ne démontrent aucune différence significative en termes d'absentéisme général et d'absentéisme pour cause managériale. On note ainsi que l'intention de Turnover et le mal-être au travail discriminent le mieux les trois niveaux de fonctionnement en termes de normes de management HSE prévenant les RPS.

Tableau 7 – Amplitude des effets entre les classes (r = corrélation bisériale)

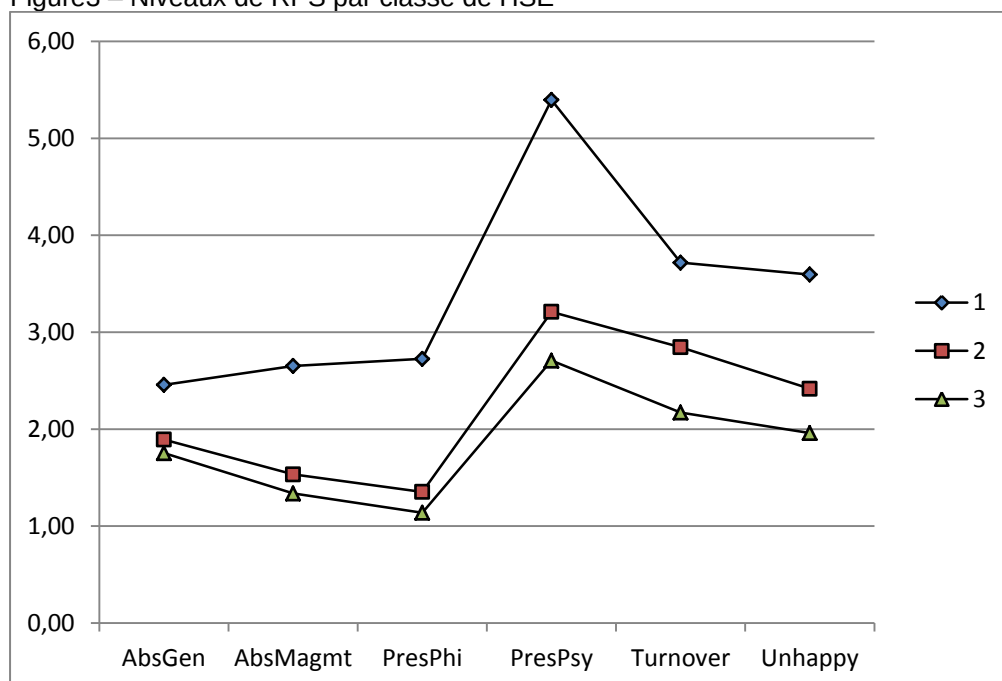
	AbsGen			AbsMagmt		
	1	2	3	1	2	3
1	—			—		
2	-0.112**	—		-0.136**	—	
3	-0.193**	-0.075	—	-0.198**	-0.051	—

	PresPhi			PresPsy		
	1	2	3	1	2	3
1	—			—		
2	-0.234**	—		-0.271**	—	
3	-0.324**	-0.080*	—	-0.374**	-0.088*	—

	Turnover			Unhappy		
	1	2	3	1	2	3
1	—			—		
2	-0.285**	—		-0.369**	—	
3	-0.513**	-0.251**	—	-0.543**	-0.199**	—

Seuil de significativité (*) à 0.0167 et
 (**) à 0.003 après correction de
 Bonferonni

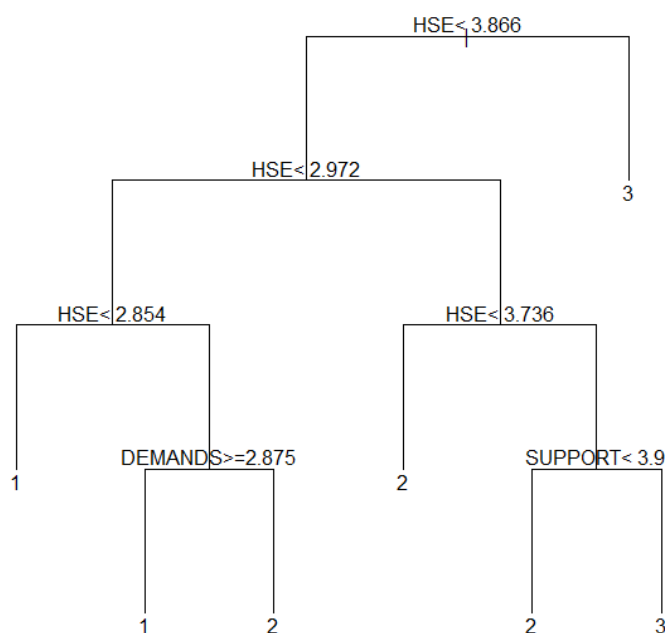
Figure3 – Niveaux de RPS par classe de HSE



Diagnostic des classes de HSE

En utilisant des méthodes d'arbres de décision telles que CART (classification and regression trees) (Breiman, Friedman, Olshen, & Stone, 1984), on peut développer un diagnostic tout à fait parcimonieux des classes HSE avec une fiabilité en l'occurrence de l'ordre de 97%. Cette méthode est de plus en plus utilisée dans les mesures exigeant des diagnostics tels que la santé mentale (Strobl, Malley, & Tutz, 2009) cette méthode est d'autant plus intéressante que le nombre de variables à utiliser pour le diagnostic est faible par rapport aux variables du modèle. La Figure 4 illustre l'arbre de décision retenue. On note bien qu'il suffit de connaître les scores du facteur général HSE et des facteurs spécifiques *Demands* et *Support* pour diagnostiquer la classe d'appartenance d'un individu avec un taux d'erreur de 3%. Bien évidemment, ceci s'applique également à une organisation entière : il suffirait de prendre la moyenne sur l'ensemble des répondants – ce qui est d'ailleurs recommandé par les auteurs et les praticiens de la HSE (Cousins et al., 2004; MacKay et al., 2004). Ainsi on peut rapidement connaître de façon très schématique si une organisation est au niveau élevé, intermédiaire ou faible dans la mise en œuvre des normes de management recommandées par la HSE pour la prévention des risques psychosociaux et on peut ensuite affiner ces résultats en comparant les scores avec d'autres scores dans d'autres circonstances avec d'autres organisations.

Figure 4 – Diagnostic des classes de HSE



(Oui à gauche, Non à droite)

Erreur de prédiction moyenne pour 100 tirages= 0.03001876

3. Discussion

L'échantillon d'actif français que nous avons retenu et qui capture malgré-tout une certaine diversité ne valide pas de façon satisfaisante le modèle factoriel proposé par la HSE (MacKay et al 2004, Cousins et al 2004) et renforcé par d'autres recherches au Royaume Uni (Ewards et al, 2008, 2012). En cela notre structure factorielle initiale ressemble davantage à l'échantillon italien de Magnavita (2012). Aucune de ces études n'a cependant tenté de pousser l'étude psychométrique en termes de validité convergente et discriminante, car même pour certaines de ces études les contributions factorielles croisées et les corrélations élevées démontrent un problème de validité discriminante. Plus spécifiquement les études où les CFA sont abordées montrent par exemple que les facteurs Change et Managerial Support seraient amenés à fusionner, comme dans notre cas. Il n'est donc pas exclu qu'en poussant davantage ces études nous pourrions en fin de compte trouver des résultats assez proches.

D'autre part, suite à la suggestion faite par Ewards(2008), nous avons creusé davantage la piste d'une mesure unidimensionnel du HSEI, non en suivant ma voie d'un facteur hiérarchique de second ordre mais celle d'un model bi-factoriel. Ce dernier permet de ne pas renoncer à la spécificité des facteurs multidimensionnels. En l'occurrence nous vérifions l'existence de prédictions simultanées mais de nature opposée entre le facteur général HSE et le facteur spécifique Demands. Effectivement si le premier prédit une réduction des indicateurs de RPS, le second prédit son augmentation. C'est le type de prédiction qu'on ne peut réaliser avec des modèles factoriels traditionnelles, fussent-ils hiérarchiques. C'est donc là un premier apport méthodologique mais aussi conceptuel car il confirme bien si les normes managériales proposées par la HSE sont associées à une réduction de RPS, les contraintes de l'environnement de travail eux tendent à l'augmenter. Ce modèle démontre surtout qu'il existe une dimension qui capture dans sa totalité le concept de norme de management HSE, lequel a un effet plus important que n'importe lequel des facteurs spécifiques dans la prévention des RPS, mais probablement dans les différentes relations avec les autres construits qui pourraient nous intéresser, notamment celui du fonctionnement optimal psychologique ou de l'épanouissement mental – lesquels sont aussi associés négativement aux indicateurs de RPS (Jaotombo, 2014a, 2014b). Le modèle bi-factoriel obtenu satisfait les critères de validité psychométriques les plus rigoureux à savoir, la validité convergente, la fiabilité et la validité discriminante.

La contribution la plus importante de cette recherche vient dans doute de la proposition non seulement de seuils pour déterminer trois niveaux de fonctionnement en termes de normes managériales pour la prévention des RPS, mais aussi la façon de la déterminer pour tous types de populations. En l'occurrence, dans le cas de notre échantillon de 1066 actifs Français, ces niveaux de fonctionnement

prédissent une différence significative entre les différents indicateurs de RPS. D'un point de vue conceptuel, ces seuils ne sont ni arbitraires, ni juste basés sur un benchmark de scores aux centiles avec d'autres entreprises ; ils capturent l'idée de l'existence intrinsèque de différentes façons de mettre en œuvre le management et l'organisation du travail dont certains sont plus « favorables » que d'autres. D'un point de vue opérationnel, nous pouvons désormais avoir à la fois une évaluation continue des organisations en termes de scores mais aussi immédiatement diagnostiquer leur catégorie d'appartenance. Ou, autrement dit, dans chaque catégorie on peut encore affiner le fonctionnement managérial en fonction des scores et noter par exemple si l'entreprise se trouve plutôt dans la limite basse ou haute de sa catégorie. Il est important aussi de signaler que ces évaluations ont moins vocation d'être normatif que de fournir des repères en termes de progression.

A partir d'ici, les perspectives qui s'ouvrent à nous sont nombreuses. La première consiste à appliquer la méthode utilisée ici sur un échantillon large de répondants si possible représentatif des entreprises d'un pays. Ceci permettrait de fournir de seuils qui seraient plus adaptés au pays. Mais la même chose pourrait bien sûr être faite pour chaque secteur d'activité par exemple de différents pays comparables au niveau culturel (l'Union Européenne ?). Cette étude étant menée en coupe transversale et les questions concernant l'impact des différents types d'intervention étant loin d'être élucidée, le modèle de mesure ici développé pourrait être un excellent outil pour mener des recherches longitudinales dans le contexte d'une intervention visant à réduire le stress et autres RPS sur le lieu de travail. Ceci serait également une bonne occasion pour étudier la nature des liens entre ces normes de management et différents construits relatifs à la santé et au bien-être au travail.

Parmi les limites de cette recherche, nous constatons la nécessité de recueillir des données organisationnelles sur les indicateurs de RPS et non se limiter à du déclaratif ou à de l'autoévaluation. D'autre part, par sa nature, une telle recherche ne peut examiner les normes managériales que de façon macro. Le travail de compréhension plus fine des mécanismes et du sens doit être mené avec une recherche qualitative plus approfondie et complémentaire. Néanmoins, on peut facilement voir de quelle façon un tel instrument peut être utilisé dans l'accompagnement de projets d'entreprise comme indicateurs de la qualité du management en prévention des RPS.

Bibliographie

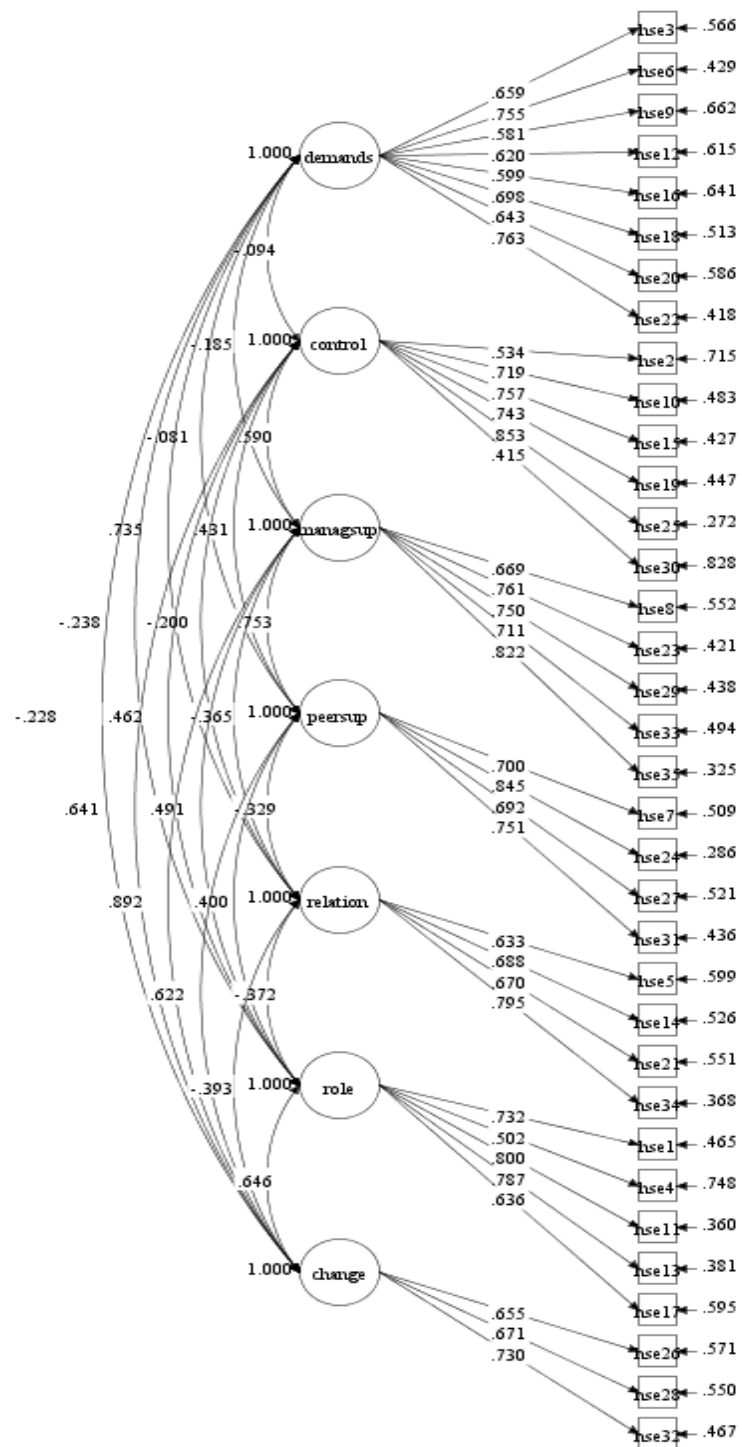
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509. doi:10.1136/jech.54.7.502
- Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. J. (1984). Classification and regression trees. Wadsworth & Brooks. Monterey, CA.
- Brookes, K., Limbert, C., Deacy, C., O'Reilly, A., Scott, S., & Thirlaway, K. (2013). Systematic review: Work-related stress and the HSE Management Standards. *Occupational Medicine*, 63(7), 463-472. doi:http://dx.doi.org/10.1093/occmed/kqt078
- Chen, F. F., Hayes, A., Carver, C. S., Laurenceau, J.-P., & Zhang, Z. (2012). Modeling general and specific variance in multifaceted constructs: A comparison of the bifactor model to other approaches. *Journal of Personality*, 80(1), 219-251.
- Chen, F. F., West, S., & Sousa, K. (2006). A Comparison of Bifactor and Second-Order Models of Quality of Life. *Multivariate Behavioral Research*, 41(2), 189-225. doi:http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr4102_5
- Cousins *, R., * R. C., MacKay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136. doi:http://dx.doi.org/10.1080/02678370410001734322
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work*. HSE Books Sudbury. Consulté à l'adresse http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf
- Edwards, J. A., & Webster, S. (2012). Psychosocial risk assessment: Measurement invariance of the UK Health and Safety Executive's Management Standards Indicator Tool across public and private sector organizations. *Work & Stress*, 26(2), 130-142. doi:http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.688554
- Edwards, J. A., Webster, S., Laar, D. V., & Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *Work & Stress*, 22(2), 96-107. doi:http://dx.doi.org/10.1080/02678370802166599
- Gosselin, E., & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme. *Revue française de gestion*, 211(2), 15-27.
- Gustafsson, J.-E. (2010). Unidimensionality and interpretability of psychological instruments. In S. E. Embretson (Éd.), *Measuring psychological constructs: Advances in model-based approaches* (p. 97-121). American Psychological Association.

- Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, 88(3), 767–778. doi:<http://dx.doi.org/10.1093/biomet/88.3.767>
- MacKay *, C. J., * C. J. M., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), 91-112. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/02678370410001727474>
- Magnavita, N. (2012). Validation of the Italian version of the HSE Indicator Tool. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 62(4), 288-294. doi:10.1093/occmed/kqs025
- McLachlan, G., & Peel, D. (2004). *Finite mixture models*. John Wiley & Sons.
- Muthén, B. O., & Muthén, L. K. (2012). *Mplus User's Guide* (Muthén & Muthén, Vol. 7th Edition). Los Angeles , CA: 1998-2012.
- Reise, S. P. (2012). The rediscovery of bifactor measurement models. *Multivariate Behavioral Research*, 47(5), 667–696. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00273171.2012.715555>
- Reise, S. P., Moore, T. M., & Haviland, M. G. (2010). Bifactor models and rotations: Exploring the extent to which multidimensional data yield univocal scale scores. *Journal of personality assessment*, 92(6), 544–559.
- Strobl, C., Malley, J., & Tutz, G. (2009). An Introduction to Recursive Partitioning: Rationale, Application and Characteristics of Classification and Regression Trees, Bagging and Random Forests. *Psychological methods*, 14(4), 323-348. doi:10.1037/a0016973
- Toderi, S., Balducci, C., Edwards, J. A., Sarchielli, G., Broccoli, M., & Mancini, G. (2012). Psychometric Properties of the UK and Italian Versions of the HSE Stress Indicator Tool. *European Journal of Psychological Assessment*, 29(1), 72-79. doi:<http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000122>
- Vuong, Q. H. (1989). Likelihood Ratio Tests for Model Selection and Non-Nested Hypotheses. *Econometrica*, 57(2), 307. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/1912557>

Annexe 1 – D'après (Edwards et al., 2008, p. 100)

		Au cours de cette dernière année, indiquez à quel point les phrases suivantes correspondent à votre expérience
Demands	HSE3	Au travail, différentes personnes exigent de moi des choses qui sont difficiles à concilier
	HSE6	Les délais qu'on me fixe ne sont pas réalisables
	HSE9	Je dois travailler de façon très intensive
	HSE12	Je dois négliger certaines tâches parce que j'ai trop de choses à faire
	HSE16	Je ne suis pas en mesure de faire assez de pauses
	HSE18	Je suis soumis à la pression de travailler de longues heures
	HSE20	Je dois travailler très vite
	HSE22	Mes pressions temporelles ne sont pas réalistes
Control	HSE2	Je peux décider quand je fais une pause
	HSE10	J'ai mon mot à dire sur le rythme et la vitesse de mon travail
	HSE15	Je peux choisir et décider de la façon d'accomplir mon travail
	HSE19	J'ai le choix pour décider de ce que je fais au travail
	HSE25	J'ai mon mot à dire sur la manière dont je travaille
	HSE30	Mes horaires de travail sont flexibles
Managerial support	HSE8	On m'encourage et on me soutient dans le travail que je fais
	HSE23	Quand j'ai un problème professionnel, je peux compter sur l'aide de mon supérieur hiérarchique
	HSE29	Je peux parler à mon supérieur hiérarchique de quelque chose qui m'a contrarié au travail
	HSE33	On me soutient émotionnellement lors de travaux exigeants
	HSE35	Au travail, mon supérieur hiérarchique m'encourage
Relationships	HSE5	Je suis tourmenté par des paroles ou des comportements désobligeants (méchants ou malveillants)
	HSE14	Il y a de la friction ou de la colère entre mes collègues
	HSE21	Je suis le sujet d'intimidations ou d'agressions au travail
	HSE34	Les relations au travail sont tendues
Peer Support	HSE7	Mes collègues m'aident quand le travail devient difficile
	HSE24	Mes collègues me fournissent l'aide et le soutien dont j'ai besoin
	HSE27	Au travail, je reçois le respect que je mérite de la part de mes collègues
	HSE31	Mes collègues sont disposés à m'écouter à propos de mes problèmes professionnels
Role	HSE1	Ce qu'on attend de moi au travail est clair pour moi
	HSE4	Je sais comment faire pour accomplir mon travail
	HSE11	Mes obligations et mes responsabilités sont claires pour moi
	HSE13	Les buts et les objectifs de mon service (département) sont clairs pour moi
	HSE17	Je comprends comment mon travail s'inscrit dans le but global de l'organisation
Change	HSE26	Je peux questionner les managers sur les changements d'organisation dans le travail
	HSE28	Les employés sont toujours consultés pour les changements au travail
	HSE32	Quand des changements sont faits au travail, la façon dont ils vont se dérouler en pratique est claire pour moi

Annexe 2 – Modèle factorielle classique du HSE



Annexe 3 – Analyse Factorielle Exploratoire (EFA)

Composantes Principales

Matrice des types^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
HSE9	.902					
HSE20	.888					
HSE18	.756					
HSE6	.677					
HSE12	.634					
HSE3	.534					
HSE16	.529					
HSE22	.467					.416
HSE29		.927				
HSE26		.824				
HSE35		.804				
HSE28		.786				
HSE23		.668				
HSE32		.564				
HSE7			.969			
HSE24			.952			
HSE31			.754			
HSE33			.638			
HSE8			.616			
HSE27			.550			
HSE13				.832		
HSE11				.787		
HSE17				.755		
HSE4				.678		
HSE1				.674		
HSE2					.806	
HSE19					.800	
HSE15					.795	
HSE25					.640	
HSE10					.621	
HSE30				-.359	.529	
HSE14						.875
HSE21						.759
HSE34						.750
HSE5						.658

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

LES DEFIS DE LA TRANSITION D'UN AUDIT DU SOCIAL A UN AUDIT « INTELLIGENT » DU SOCIÉTAL

Michel JONQUIERES

Vice-président de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), secrétaire de l'Académie de l'Ethique
michel.jonquieres@orange.fr

Michel JORAS

Enseignant chercheur HDR, ESCE/Paris, vice-président d'honneur de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), vice-président de l'Académie de l'Ethique
michel.joras@orange.fr

Introduction

Lors de la transition (cf. chapitre 1) de l'audit du social (1970) à l'audit du sociétal (1990) puis à l'audit « intelligent » (2007/2008), les démarches d'audit ont su accompagner les mutations des systèmes-monde, passant de l'Etat providence (Philadelphie, 1944) aux exigences du consensus de Washington (1990) à l'économie de la post-démocratie (Lisbonne, 2007) ; dix marqueurs (cf. figure 1) témoignent de la transition auditive exercée (année repère, modèle, ...)

Pour passer de la phase 1 (audit du social) à la phase 2 (audit du sociétal), puis à la phase « (audit « intelligent »), aux formes classiques de l'intelligence (Hofstadter, 1991)⁵⁷ ont du s'ajouter celles qualifiantes de « smart/ intelligence ».

Un nouvel audit intelligent en action (cf. chapitre 2) menant de la gestion des ressources humaines (GRH) au pilotage de la gouvernance de la ressource humaine, s'est fait jour par l'extension du périmètre de la responsabilité sociétale (RS) vers le dialogue social par l'obligation, dans les sociétés françaises, de la tenue permanente d'une Base de données sociales (BDES) et d'un « compte pénibilité » des salariés.

Dans le contexte de numérisation généralisée de la Gouvernance humaine (cf. projet de norme ISO 30408), il est demandé à l'audit du social d'être intelligent pour aider l'entreprise (cf. conclusion) à participer à une « croissance inclusive ».

1. La transition de l'audit du social à l'audit intelligent

1.1. L'intelligence, défi pour le pilotage du système-monde

Depuis son entrée dans la sphère de l'audit, dans les années 1970 (cf. figure 1 / phase 1), l'audit du social a su s'adapter aux changements des modèles de pilotage des organisations du « système-monde⁵⁸ » ambiant

La transition auditive démontre, à partir de 10 marqueurs (cf. colonne 1 de la figure 1), comment l'audit du social (phase 1), après une phase 2 d'extension à l'audit du sociétal, a su et du devenir « intelligent » pour répondre aux critères d'une post-démocratie axée sur la « gouvernance humaine » ciblée sur une « croissance inclusive (OCDE, 2014) » assistée d'une « sécurité globale » (ONU, 2006/Web 2015).

Après glissement du social vers du sociétal (phase 2), dans les années 1990, l'audit ne devrait-il aujourd'hui, se voir qualifié dorénavant « **d'intelligent** » afin de s'adapter et de répondre aux nouvelles

⁵⁷ - In Godel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle, Poche, 2008

⁵⁸ - Les termes en italiques figurent dans le glossaire en annexe

contingences (phase 3) d'une post-démocratie, paradigme, qui émerge dans le système-monde occidental, et qui amène les responsables de la gouvernance des organisations à repenser, ressentir, réécrire leur « gouvernance de la ressource humaine » telle qu'énoncée dans le projet de norme ISO/CD.1 30408 – Gouvernance humaine (2014) et reprise dans une « croissance inclusive »⁵⁹. Dans cette contingence, les « *démarches générales d'audit* » (Jonquière M. & Joras M. – 2015) appliquées à la gouvernance de la ressource humaine se voient recadrées à partir de nouvelles références, finalités, cibles et pratiques que l'on pourrait considérer comme les « marqueurs d'une nouvelle audacité » pour un audit « **intelligent** », qualificatif donné généreusement par les experts et adeptes de l'écosystème numérique dominateur.

Aussi, il importe de savoir de quoi et en quoi **intelligent** peut-il qualifier des choses, des systèmes, des faits, des comportements et des pratiques ?

Les mots vivent, se transforment, se déforment, au fil des temps pour accompagner les mutations et transitions politiques, économiques, environnementales et sociales.

Ainsi, au cours de la première décennie du XXI^e siècle, bousculée par l'expansion brusque et totale du numérique, l'adjectif « **intelligent** » a divergé de sa source latine qui définissait l'intelligence comme « une faculté de comprendre et de lier les éléments entre eux » ou comme réponse aux huit caractéristiques essentielles proposées, en 1991, par Douglas Hofstadter⁶⁰ : « les caractéristiques essentielles de l'intelligence sont certainement les capacités de réagir avec souplesse aux situations qui se présentent, de tirer profit de circonstances fortuites, de discerner le sens des messages ambigus ou contradictoires, de juger de l'importance relative de différents éléments d'une situation, de trouver des similitudes entre des situations malgré les différences qui peuvent les séparer, d'établir des distinctions entre des situations malgré les similitudes qui les rapprochent, de synthétiser de nouveaux concepts à partir d'anciens concepts assemblés différemment, de trouver des idées nouvelles ».

Ces caractéristiques sont le socle de toute démarche d'audit, auquel s'ajoutent les compétences « augmentées et connectées » à l'aide de techniques « avancées », que la sémantique anglo-américaine dénomme SMART.

Aujourd'hui, **intelligent**, smart en anglo-américain, qualifie une ville, une voiture, un téléphone, une activité, une fonction, un système, lorsque, équipés de constituants informatiques, ils les utilisent.

Ces techniques « avancées » utilisent des logiciels digitalisés, des informations et des communications sans fil (Wi-Fi, Web), qui permettent à un usager (direct ou indirect, individuel et/ou collectif) d'être « connecté » (ou de se connecter) à des données (simples ou massives, les big datas), à des logiciels, des éléments, des dispositifs, des matériels, isolés ou reliés entre eux ; ces éléments forment un ensemble complexe dynamique repris selon la dénomination « d'écosystème numérique dans lequel chaque action, événement, laisse une trace enregistrée dans un cloud » (nuage de mots, cyberspace, ...).

Avant de proposer une lecture de cet « **audit intelligent (du sociétal)** », est-il utile de souligner que dans la phase 3 de la transition auditive (cf. figure 1) que les capacités, compétences et attitudes de tout Auditeur devraient être diligentées de façon « utile, effective et légitime »⁶¹ et ce à partir de considérations alliées de façon « volatile, incertaine, complexe et ambiguë » (cf. VUCA) reprenant :

- des bases contextuelles de la post-démocratie occidentale et en quoi font-elles système-monde (chapitre 1),
- des principes de la « gouvernance humaine » (cf. projet de norme ISO/CD.1 30408)
- de nouvelles exigences d'un reporting « intelligent » (cf. loi du 14 janvier 2013) de la tenue permanente d'une « base unique de données économiques et sociales » (BDES) et de la mise en place, au 1^{er} janvier 2016, du « compte de pénibilité » documenté de 4 de ses 10 facteurs,
- de l'usage de « techniques avancées » digitalisées pour mener toute « démarche générale d'audit » appliquée à la gouvernance de la ressource humaine.

⁵⁹ - Initiative de l'OCDE sur la croissance inclusive, 2014

⁶¹ - Cf. test d'évaluation d'un droit souple (Rapport de la Cour des Comptes – 2013)

Marqueurs	Phase 1 Audit du social	Phase 2 Audit du sociétal	Phase 3 Audit intelligent du sociétal
Années repères	env. 1970	env. 1990	depuis la crise 2007/08
Modèle économique et social dominant	Déclaration de Philadelphie (1944) Etat Providence	Consensus de Washington Le Marché	Traité de Lisbonne (2007) Post-démocratie La Régulation Croissance inclusive
Finalité principale de l'audit du social	Qualité de la GRH	Qualité RSE	Qualité ESG et dialogue social
Droit impliqué	Droit du travail DROIT DUR	Droit du travail et DROIT SOUPLE	Droit du travail et DROIT SOUPLE DROIT INTELLIGENT
Cibles examinées dans l'organisation	RH interne	Toutes les parties prenantes	Toutes les parties prenantes + la Gouvernance
Norme ISO principale concernée	ISO 9000	ISO 26000	ISO 30408
Position de l'audit du social dans le PDCA (ISO 9000)	P D C A	P D C A	Gouvernance + P D C A
Document principal de la démarche d'audit	Bilan social	Rapport de gestion RSE + Document unique	BDES + compte pénibilité
Type de pilotage de l'organisation	Gestion à court terme	Management court terme et moyen terme	Gouvernance : court, moyen et long terme
Fonction principale support de la GRH	Gestion du personnel + Comptabilité	Gestion des RH + Informatique	Gouvernance de la RH + Numérique + Sécurité globale + Croissance inclusive

Figure 1 : Transition auditive de l'audit du social à l'audit « intelligent » du sociétal

1.2 - Bases contextuelles d'une « post-démocratie », périmètre de l'audit intelligent

Ce nouvel audit du sociétal pour se développer doit s'adapter au contexte politico-économique dit de « post-démocratie ».

En quoi une « post-démocratie » fait-elle système-monde ?

Une « post-démocratie⁶² » est une lecture des principes, formes, normes que trace depuis le début de ce XXI^e siècle, de façon informelle, une nouvelle gouvernance du système-monde telle que pensée et reconnue par les Responsables des grandes institutions internationales publiques (ONU, OCDE, UE, ...), financières (BM, FMI, BCE, ...), politiques (G8, G20, ...), économiques (Davos, Forum DD, futur traité TTIP, ...) et écologiques (GIEC, COP 15, ...).

Cette « post-démocratie » s'installe d'une part après l'effacement du paradigme issu de la déclaration de Philadelphie (OIT, 1944) (cf. phase 1), base des Etats Providence pour réparer les dévastations de la guerre 1940-45 et d'autre part après l'effondrement, depuis 2001, du modèle du « Consensus de Washington⁶³ » (cf. phase 2) des années 1990 né de la fin de l'URSS en 1989 et du retour de Hong-Kong à la Chine en 1997 ; ce « consensus de Washington », soutenu alors par les grandes institutions financières occidentales, a été remis en question, dès 2001, suite aux dégâts des crises politiques (destruction des tours de New York en 2001, révoltes méditerranéennes de 2010, Ukraine en 2012, Daesh en 2014, ...) et suite aux crises financières souveraines (subprimes US de 2008, fonds souverains européens en 2010).

⁶² - Crouch Colin, 2005/2013, éditions Diaphanes, Zurich

⁶³ - John Williamson, www.ii.com et www.melchior.fr

Cette « post-démocratie » trace une nouvelle configuration pour des politiques globales visant à une croissance « inclusive » (cf. 121-6).

Configuration d'une post-démocratie / système-monde

La configuration (cf. figure 2) du système-monde au regard particulier de la « gouvernance de la ressource humaine » repose sur une combinaison systémique de trois piliers dont la compréhension réclame une certaine et nouvelle « intelligence » de la part des dirigeants, des régulateurs, des contrôleurs et des auditeurs, parties prenantes de la gouvernance des organisations :

- un pilier « structures » (cf. 1.2.2.1),
- un pilier des moyens digitalisés (cf. § 1.2.2.2),
- un pilier « système-monde » émergent (cf. § 1.2.2.3).

Le pilier STRUCTURES (cf. figure 2)

SEPT de ses marqueurs constitutifs peuvent être repérés :

1 – Constat d'un consensus par lequel l'action publique de l'Etat est régie par les règles de la démocratie mais qui voit ces dernières restreintes de fait, en particulier sous la pression des secteurs d'influence que sont les lobbies et les médias⁶⁴

2 - Adoption d'un droit souple (cf. Conseil d'Etat, 2013) pour réguler les activités et les relations selon les engagements pris par les parties prenantes, au regard des contrats signés, selon une extension à un droit intelligent (cf. Conseil d'Etat, 2013) pour « côtoyer » le droit dur et le droit souple.

3 – Adhésion de toutes les parties prenantes aux « Valeurs universelles mondiales Onusiennes » reprises dans la Déclaration des droits de l'Homme (1948) et la future Charte des responsabilités universelles (2010), et, au niveau national français la participation aux « onze mesures pour une grande mobilisation de l'école pour les valeurs de la République » énoncées par la Ministre de l'éducation après les événements du 7 janvier et la manifestation du 11 janvier.

4 – Adhésion aux dispositions stratégiques, à caractère néo-libéral, du TTIP (Traité transatlantique) en cours de négociation depuis 2013 entre les USA et l'Union européenne ; le but de ce traité étant de fixer des règles communes touchant au bien-être des consommateurs.

5 – Application généralisée des systèmes de management de reporting (système de déclaration) et de l'ISO, cadre des démarches générales d'audit et adhésion aux principes de la « gouvernance de la ressource humaine » (cf. projet de norme ISO 30408, 2014), aux pratiques des systèmes de management (cf. normes ISO 9001, ISO 14001, ...) et à la norme de responsabilité sociétale ISO 26000:2010

6 – Prise en considération d'une gouvernance globale par les organismes mondiaux, concept que, dès 1992, Willy Brandt (Commission Européenne) définissait comme « *une nouvelle approche, politiquement correcte qui consiste à mêler dans un grand ensemble ou tous les acteurs, sans hiérarchiser leur rôle ou leur influence politique : « la gouvernance est la somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publics et privés, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération ou d'accommodement entre des intérêts divers et conflictuels. La Banque Mondiale, l'OMC sont là pour édicter les normes, réguler les politiques et les comportements des états à l'échelle planétaire, et les forums mondiaux pour assurer le spectacle de la participation* » (revue du Mauss, n° 26, 2005).

Cette gouvernance globale dirige les travaux de l'OCDE, qui, en 2014, a pris une initiative pour la croissance inclusive «qui est un projet interdisciplinaire qui vise à identifier les politiques permettant d'améliorer les niveaux de vie et les aspects qui contribuent à la qualité de vie des individus (une bonne santé, des emplois, des qualifications, un environnement propre, des institutions efficaces » (www.oecd.org/inclusive-growth).

Dans cette mouvance, la Commission Européenne a préconisé pour « Europe 2020 » « une croissance inclusive à fort taux d'emploi favorisant la cohésion économique, sociale et territoriale ».

Le modèle se retrouve dans le projet français d'une « stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2014-2020 (SNTEDD) »⁶⁵

⁶⁴ - Rapport Boucheron, 2011 et rapport SINUGUE, 2013

7 – Préoccupation constante de la gouvernance pour une « sécurité globale » traduite par la pérennité, l'intégrité des ressources humaines et leurs moyens de vie et de survie.

Cette recherche de sécurité globale s'inscrit tant auprès de l'ONU que du « Forum économique de Davos ».

L'ONU a édité en 2006 le « Global survey of early warning system » repris par www.gripweb.org sous l'intitulé « Global risk identification program ».

Le World economic forum, comme chaque année, a publié le « Global risk program » ppur 2015.

Face aux actes frauduleux, irresponsables, criminels de certains, afin de répondre aux besoins et attentes de la puissance publique, des forces du marché, de la société civile, l'entreprise doit faire respecter, par les personnes et parties prenantes qu'elle mobilise (internes et externes), la conformité au droit et aux engagements pris (c'est-à-dire le concept de « compliance » colonne vertébrale du projet de norme ISO/DIS 19600 – Système de management de la compliance).

Cette exigence doit se traduire par une offre et une conservation d'une « sûreté éthique », sous la responsabilité globale de la gouvernance et de la gestion.

« La sûreté éthique traduit une situation, un état robuste, recherché et obligé, de protection et conservation tel qu'une entité organisée peut démontrer par une assurance et une diligence raisonnables que ses valeurs, ses objectifs, son intégrité, son image, sa réputation, sa pérennité ne sont pas ou ne peuvent pas être affectées par des menaces et dangers, matériels et immatériels, venant de pratiques et conduites non-éthiques, individuelles ou collectives. Ces comportements non-éthiques résultent de la non observance de la conformité aux règles de l'ordre public et aux principes de l'ordre privé volontairement souscrits et/ou imposés par d'autres acteurs. La sûreté éthique repose sur la qualité du dispositif de contrôle interne et suppose une prise de conscience de chacun » (J. Igalens & M. Joras 2010).

Peuvent être soulignées cinq sources principales de dérives et déviances non-éthiques (volontairement menées ou subies par tolérance), capables de créer des événements déclencheurs de dilemmes mal négociés, voire de crises éthiques et/ou juridiques, ainsi exprimées par :

- des décisions, des comportements, des pratiques, des conduites qui ne respectent pas la conformité aux règles, aux normes (compliance en anglais) ;
- des actes illégaux, frauduleux, délictueux voire criminels, des infractions perpétrées par des individus ou groupes l'insu et à l'encontre de l'entreprise ;
- des délinquances d'entreprise délibérément menées par l'entreprise à son profit et au détriment des parties prenantes impactées par ces actes ;
(Le Comité de Bâle ajoute aux risques liés à la personne, l'absentéisme, les conflits sociaux, les grèves) ;
- des actes sujets à des déclarations de soupçon obligatoires (Tracfin, anti-blanchiment 13 juillet 1990).

« De façon non limitative, ces pratiques non-éthiques proviennent des violations administratives (par exemple, le refus de produire des informations pour une institution publique), des violations environnementales (pollution chimique, marée noire, ...), des infractions financières (corruption, fraude fiscale ou comptable, ...), des infractions au droit social (discrimination à l'embauche, licenciement abusif, non-respect des règles de sécurité, ...), des violations dans le domaine de la production (usage de produits dangereux, non-respect des règles d'hygiène ou de sécurité, tests falsifiés, ...), des pratiques non-concurrentielles (discrimination des prix, ententes illicites, publicité mensongère, ...) » (J. Igalens & M. Joras, 2010).

« Les dommages occasionnés par les dangers et menaces sur la sûreté éthique peuvent être d'ordre divers et multiple :

- réputationnel : exclusion du groupe adhérent aux mêmes exigences, réprobations avec un dommage de perte de confiance, image, réactions néfastes des parties prenantes, opinions négatives, ...
- financier : chute des cours, retrait des investisseurs, classement des agences de notation, ...

⁶⁵ - Cahier n°2, Comité 21, lettre de l'ARENE, n°35, février 2015

- social : démotivation du personnel, des sous-traitants, des fournisseurs,
- moral : opprobre des sphères religieuses, humanistes, ...
- stratégique : déstabilisation de l'actionnariat et de la gouvernance, ... » (B. Loosdregt & Mestrallet, 2004).

Le pilier MOYENS (cf. figure 2)

Les **Moyens** utilisés sont repensés par l'irruption numérique et des « techniques avancées » et à l'aune des « compétences augmentées » mobilisées et privilégiant le dialogue social, contre-feu à l'injonction réglementaire de l'Etat autoritaire.

Ces nouveaux moyens « *remodèlent actuellement le système-production-monde par la conjonction d'une société de la connaissance impliquée dans une transformation numérique de l'économie, permettant l'usage de « compétences augmentées » (individuelles et/ou collectives) à l'aide de « techniques avancées » et connectées* » (Brégeon J. et Mauléon F., Comprendre la compétence collective, Eska, 2014).

Le pilier SYSTEME-MONDE (cf. figure 2)

Tout système-monde se construit à partir de l'institutionnalisation de courants de pensée, quatre modèles particuliers se côtoient :

VUCA, économie positive, Weibo, le Global Redesign Initiative.

- Après la chute de l'URSS en 1990, les dirigeants de l'US Army dresseront, sous l'intitulé VUCA World, les traits d'un espace mondial à surveiller et à défendre car devenu « *volatil, incertain, complexe, ambigu*. *Volatil* parce qu'il sera le théâtre de séquences d'évènements de plus en plus rapprochées et inattendues, comme les révolutions arabes ou les crises financières l'ont déjà illustré. *Incertain*, parce que nombre de grandes menaces, comme l'épuisement des ressources naturelles, sont laissées sans réponse. *Complexe*, parce que la mondialisation a généré une interdépendance inédite. *L'ambiguïté*, elle, semble s'être installée partout, nul ne sachant plus bien distinguer ses amis de ses ennemis » (N. Benett et Lemoine., 2014).

« Cette doctrine VUCA est accompagnée de la stratégie de « l'empreinte légère » (light footprint) qui combine une utilisation massive de la technologie, un nouveau modèle d'organisation qui permet puissance et souplesse, et un engagement à la fois ciblé et calculé » (Giret, 2014).

« L'entreprise « à empreinte légère – fortement robotisée » sera une combinaison singulière, entre le modèle américain et le modèle chinois « WEIBO » « une sorte de fusion entre la Silicon Valley et le delta de la rivière des Perles ; créativité, inspiration, imagination agilité, d'un côté et agilité, rapidité et capacité d'adaptation de l'autre » (Bouée et Roche, 2014).

- **L'économie positive**

Dans l'espace de l'Union européenne, après les déficiences de l'Etat-providence, s'installe, en contrepartie de l'économie marchande dominatrice, une économie participative (environ 20 % du PNB) ainsi résumée ; « une économie qui rassemble toutes les entités produisant des biens ou des services, marchands ou non marchands, d'une façon économiquement viable et utile à la fois aux employés et aux clients, aux communautés et aux générations suivantes » (Forum LH, 2013/2014, Manifeste, Fayard, 2014).

Cette économie positive revendique :

- une vision positive de l'Homme,
- la prise en compte de l'autre,
- un regard qui se porte plus loin dans le temps, et lui offre une qualité intense,
- l'action.

En France, la loi sur l'économie sociale et solidaire trace(2014) une certaine prise en compte de ce modèle sous-entendant pouvoir compenser le retrait actuel de l'Etat dans le registre social.

Cette économie positive côtoie « l'économie du partage » (sharing economy) qui se développe dans l'usage de la voiture, du logement, de l'enseignement, ...

- **Le concept Weibo chinois**

Le Président chinois Xi Jinping, lors du dernier congrès du Parti (2014), demande que « les relations dans le pays et le monde extérieur fassent preuve d'énergie positive illustrée par « Weibo », à savoir que toutes les motivations et sentiments qui donnent de l'espoir poussent à avancer et rendent la vie heureuse ».

Ces principaux traits généraux d'une « post-démocratie » naissante sont marqués en particulier par :

- une dilution dans le monde occidental d'une égalité sociale relative, d'une citoyenneté active retranchée dans les réseaux sociaux (exemples : Facebook, Viadeo, LinkedIn, ...),
 - une perte du pouvoir régulateur des Etats, face à la montée en puissance des multinationales (cf. projet de tribunaux arbitraires du TTIP),
 - la naissance d'une oligarchie transfrontière financière et économique,
 - la primauté de la performance financière et du court terme,
 - une restriction des règles des droits du travail pour privilégier flexibilité et dispersion de la production,
 - un retrait de l'unité de temps et d'espace, réponse à la mondialisation,
 - une confusion des vies privées, citoyennes et professionnelles, tant des personnes individuelles que des personnes morales, des organisations,
 - une transformation de la classe ouvrière par des auto-entrepreneurs, des indépendants, des robots !! ...
- Le Global Redesign Initiative (Davos)

Reprenant les préoccupations d'une croissance inclusive de l'OCDE, le Forum économique de Davos s'engage pour « un programme, le « Global Redesign Initiative » qui empiète sur les compétences des Etats (créer des emplois, lutter contre la pauvreté, améliorer la protection sociale, gérer et minimiser les risques globaux, garantir la santé pour tous, renforcer la sécurité mondiale), avec pour toute garantie démocratique les « parties prenantes » organisées en réseaux globaux ».⁶⁶

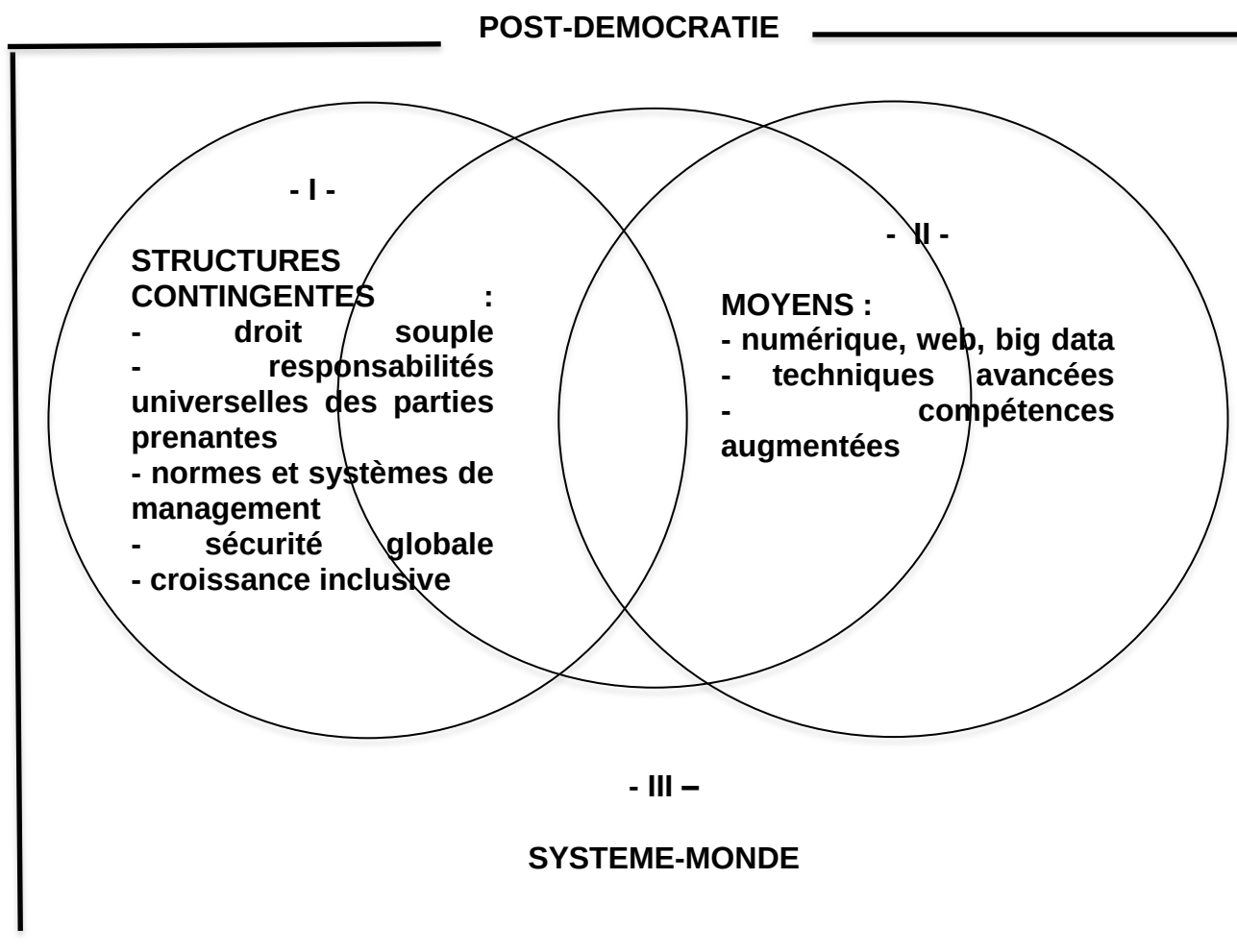


Figure 2 : Les 3 piliers du paradigme post-démocratie

Vers un système de « gouvernance de la ressource humaine », référentiel de l'audit intelligent

⁶⁶ - in l'Obs, 12 janvier 2015, Tribune, World Company, Mireille Delmas-Marty

La phase 3 menant de l'audit du social à l'audit intelligent du sociétal constate une transition de la gestion et du management vers la gouvernance (cf. tableau 1).

Dans son introduction, la norme ISO/WD 30408 « Human resources management », en cours de rédaction (novembre 2014), donne une définition élargie de la gouvernance et d'un système de gouvernance et de sa dérivée « Human governance » (gouvernance de la ressource humaine) : « *toute organisation est chose de gouvernance. Gouvernance fait référence à la façon par laquelle l'organisation entière est conduite, dirigée, contrôlée et demeure comptable de ses responsabilités. La gouvernance définit les règles, les systèmes, les processus et les conduites à tenir.*

Pour être effectif, un système de gouvernance se devrait de considérer toute organisation dans toutes ses dimensions. Une gouvernance effective fait la promotion de la confiance, tant chez les parties prenantes du présent que dans celles du futur (employés, investisseurs, actionnaires, clients et autres parties intéressées) et ce au regard de la viabilité du long terme de l'organisation.

Une gouvernance effective contribue à concrétiser tout processus de décision stratégique, responsable, évaluable, pour toute organisation bien conduite et axée sur la création de valeur ».

Le modèle et la structure du système de gouvernance de la ressource humaine est capable d'inciter, dans l'organisation, à des comportements attendus. En introduisant les facteurs humains et sociaux dans le processus de prise de décision, tout système de gouvernance de la ressource humaine produit des plus-values de leurs futures attributions pour toutes les parties prenantes.

En introduisant les pratiques effectives d'une gouvernance de la ressource humaine dans le plan stratégique, toute organisation devrait pouvoir :

- répondre aux besoins réglementaires et opérationnels,
- anticiper et maîtriser les risques humains,
- s'assurer que les coûts associés sont gérés et que la valeur de ces investissements est mesurée,
- développer une culture organisationnelle qui reflète les valeurs de l'organisation,
- protéger un management de progrès, une communication effective, une collaboration entre les parties prenantes,
- sauvegarder le secret des affaires,
- assurer le devoir de sécurité juridique et la sûreté éthique,
- répondre, tant que ce peut, à « l'obligation de précaution » et à son « devoir de vigilance »,
- et optimiser une performance absolue.

2. L'audit intelligent en action

2.1. De nouvelles exigences de reporting obligent à de l'audit intelligent du sociétal, axe de gouvernance de la ressource humaine

En réponse aux récentes directives des régulateurs de l'Union Européenne pour l'élargissement des reporting, deux nouveaux dispositifs interpellent particulièrement en France « l'audit intelligent du sociétal » :

- une tenue permanente d'une « Base unique des données économiques et sociales » (BDES) (cf. 3.1),
- la mise en place d'un « compte individuel de pénibilité au travail »

Tenue permanente d'une base unique des données économiques et sociales (BDES)

Face à la montée du chômage, une « loi sur la sécurisation de l'emploi » impose aux employeurs de plus de 50 salariés, un « renforcement de l'information des représentants des personnels par la tenue permanente d'une base unique de données économiques et sociales (BDES).

Dans ce contexte de transition auditive, l'auditeur « intelligent » voit son champ d'examen critique passer (cf. phase 1) du bilan social (1977), du rapport de gestion RSE (cf. phase 2) (2001), du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUE) (2011) à la BDES (cf. phase 3) (2014).

Le dispositif BDU/BDES de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (source : www.service.public.fr)

a/Le texte :

« L'employeur (de plus de 50 salariés) est dans l'obligation, dans certaines conditions, de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise une base de données économiques et sociales (BDES), appelée communément base de données unique, qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Elle contribue à donner une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise ».

b/La forme :

- « L'employeur a la charge de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et maintenir la BDES, et en définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation ».
- « La base de données est tenue à la disposition des personnes habilitées à la consulter sur un support informatique ou papier ».
- « La BDES sert de support de préparation à la consultation annuelle du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ».
- « En l'absence de base de données unique, l'employeur se rend coupable de délit d'entrave ».
- « Les informations doivent porter sur les 2 années précédentes, l'année en cours et les 3 années suivantes, sous forme de perspectives ».

c/La pratique :

« L'employeur doit faire figurer sur la BDES les informations suivantes :

- investissement social : emploi, évolution et répartition des contrats précaires, des stages et des emplois à temps partiel, formation professionnelle et conditions de travail,
- investissement matériel et immatériel,
- fonds propres et endettement,
- ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants,
- activités sociales et culturelles,
- rémunération des financeurs,
- flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôts,
- sous-traitance,
- transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe, le cas échéant ».

d/ Des conséquences du dispositif BDES sur la gouvernance de la ressource humaine

L'accessibilité des représentants du personnel aux données sur les grandes orientations de l'organisation et la répartition des valeurs créées risquent d'endommager leur caractère confidentiel, voire porter atteinte au « secret des affaires ».

Une projection sur l'année $n + 3$ dans un système-monde « volatil, incertain, complexe, ambitieux » peut s'avérer peu fiable, sinon biaisée.

Enfin, réservée aux représentants des personnels, la BDES peut déstabiliser le pouvoir de certains managers non exécutifs.

Néanmoins cet outil de dialogue social, pour Hubert Seillan (Préventique, septembre 2014), aide à la gouvernance RH, définie ainsi : « la gouvernance renvoie aux processus participatifs, de concertation, d'écoute ; elle appelle à une certaine éthique des relations sociales et à la transparence, autant de conditions préalables à des prises de décisions responsables ».

Ainsi une mission d'audit intelligent du sociétal portera séparément et/ou conjointement sur :

- les caractères « d'utilité, effectivité et légitimité » (droit souple) de l'élaboration et tenue de la BDES,
- la conformité/compliance (cf. projet de norme ISO 37001) des données documentées contenues dans la base BDES.

Nouvelle exigence pour la ressource humaine, la BDES trouve sens dans la prise en compte de la transformation numérique de l'économie française décrite dans le rapport Philippe Lemoine « La nouvelle grammaire du succès – La transformation numérique de l'économie française » (du 7 novembre 2014) et les « mesures transversales suggérées ».

La mise en place d'un « Compte individuel de pénibilité au travail »

Prévu par la Réforme des retraites en 2013, à partir de 2015, tous les salariés exposés à des facteurs de pénibilité au travail (répertoriés par les partenaires sociaux et définis par le décret n° 2011-354) bénéficient d'un compte personnel de prévention de la pénibilité au travail, à partir de 4 des 10 (voir liste ci-dessous) et mesurés en points lorsque les seuils prévus sont dépassés.

- Travail de nuit : une heure de travail entre minuit et 5 heures, au moins 120 jours par an
- Travail répétitif : répétition d'un même geste pendant au moins 900 heures par an
- Horaires alternés : travail en équipe alternante avec au moins 50 nuits de travail par an
- Milieu hyperbare : au moins 60 interventions dans un milieu où la pression est supérieure à 1 200hPa

Note : l'application de 6 critères supplémentaires est prévue début 2016, notamment : manutention de charges lourdes et postures pénibles, les vibrations mécaniques, les agents chimiques dangereux poussières et fumées, les températures extrêmes, le bruit.

2.2. La numérisation généralisée des données demande à l'audit du sociétal d'être « intelligent »

En ajoutant « numérique » dans l'appellation du ministère de l'économie et de l'industrie (2014), en dotant l'Université d'une plateforme « France Université Numérique » (FUN)⁶⁷ et en annonçant un « grand plan numérique pour l'école » (novembre 2014) qui accompagne « l'agenda numérique de l'Union Européenne » (juin 2014), le Gouvernement français montre sa volonté de « rentrer dans l'écosystème numérique⁶⁸ ».

Dans cette mouvance, les métiers du chiffre, avec l'appui de « Syntec numérique », dotés d'indicateurs fiables et représentatifs, peuvent maximiser les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH / HRMS) et les intégrer aux ERP (Entreprise Resource Planning).

Dans cette transition numérique, la GRH des organisations, à partir du 1^{er} janvier 2015, doit établir les Déclarations sociales nominatives (DSN) et le regrouper annuellement sous la forme d'une « Déclaration annuelle des données sociales » (DADS).

Ainsi, de même le SIRH (système d'information des ressources humaines) des organisations tend dorénavant à s'appuyer sur l'extension généralisée des « logiciels en tant que services » (SaaS).

Dans cet esprit, les critères extra-financiers qui alimentent les « démarches générales d'audit », lorsque menées sous la forme numérique, répondent au cadre de la directive comptable de l'Union européenne d'avril 2014, reprises dans les SASB (Sustainable accounting standards board) et peuvent être conduites selon des normes ISO sous la responsabilité directe de l'ISO/TC46/SC11 « Archives, gestion des documents d'activités ».

Cet encadrement numérique des pratiques comptables et des reportings financiers et extra-financiers se traduit par de nouveaux « atouts et faiblesses, opportunités et menaces » (selon une lecture SWOT) et demande aux Auditeurs beaucoup « d'intelligence », pour rendre cohérents la lecture et l'exploitation des données reprises dans un référentiel documentaire exubérant :

- bilan social (1977),
- rapport de gestion RSE (loi NRE de 2001 et directive UE),
- document unique (2010),
- BDES (2014),
- compte de pénibilité (2015)

La multitude des données contenues dans cet ensemble « foisonnant » sera difficile à documenter et à examiner malgré l'apport utile de certaines normes internationales (telles que la future norme ISO 30408 relative à la gouvernance humaine), aussi, cet ensemble ne devrait-il, pour un « audit **intelligent** du sociétal » être repensé et réécrit après un « choc de simplification », tel que celui entamé en 2014 pour les entreprises et les administrations (cf. www.gouvernement.fr/action/le-choc-de-simplification).

Enfin cette digitalisation de l'audit **intelligent** qui devra être sécurisé, pourra trouver une aide auprès de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) créée en 2009.

⁶⁷ - Un sommet des ministres francophones pour le développement des universités numériques se tiendra le 5 juin 2015

⁶⁸ - Cf. le rapport Philippe Lemoine « La nouvelle grammaire du succès – La transformation numérique de l'économie française » (du 7 novembre 2014)

Conclusion

Dans ce contexte de « post-démocratie », la gouvernance de la ressource humaine, au profit d'une « croissance inclusive » ne devrait-elle être elle-même **intelligente** pour satisfaire :

- aux attentes des instances patronales françaises qui demandent qu'une bonne gouvernance des organisations soit porteuse de « VISION, VALEURS et VOLONTE » (attribué à Kessler D/ Medef),
- aux injonctions de l'Union Européenne qui prescrit aux responsables et dirigeants (gouvernement, patronat et syndicats) de soutenir une politique de transparence et de lutte anti-corruption et déviances financières,
- à la demande de l'enseignement supérieur pour que les trois « qualités marquantes » : EXCELLENCE, COMPETITIVITE et ATTRACTIVITE soient assurées (cf. loi ESR, 2014),
- à la préoccupation mondiale pour une SECURITE GLOBALE alliant sécurité/ sûreté intérieure (homeland security) et enjeux stratégiques internationaux (WEB 2015).

Aussi, pour agir intelligemment dans le cybermonde, attribut de la « post-démocratie », l'Auditeur du sociétal ne devrait-il faire preuve de :

- une extrême souplesse d'adaptation, aussi bien d'un grand sens des repères,
- un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique
- une affinité de l'écoute et du dialogue
- une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités, de ses devoirs⁶⁹.

Pour conclure, dans leurs démarches de vérification et/ou d'évaluation du sociétal, l'Auditeur intelligent ne sera-t-il bientôt amené à proposer des audits « proactifs » pour anticiper les réponses à donner à un problème de gouvernance des organisations ?

Bibliographie

Jonquière M. & Joras M.:

Glossaire des mots repères pour l'audit du sociétal, EMS (2015)

L'audit, démarche générale (à paraître chez EMS, 2015)

Loosdregt B., Prévenir les risques éthiques, INSEP (2004)

Cour des Comptes, le droit souple (2014)

Crouch C., Post-Démocratie, ed. Diaphanes, Zurich (2013)

Revue du MAUSS, n° 26, Alter-démocratie, alter-économie, Brandt W. (2005)

Bregéon J. & Mauléon F., Comprendre et développer les compétences collectives, Ed. ESKA (2013)

Benett N. & Lemoine G.J., What VUCA really means for you, Harvard Business Review (janvier 2014)

Projet norme ISO CD 30408, Gouvernance humaine (2014)

Hofstadter D., Gödel Escher Bach, Interéditions (2008)

Igalens J. & Joras M., La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. Organisations (2002)

Peretti J.M., Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, EMS (2012)

Bouée C.E. et Rocher, Confucius et les automates, Grasset (2014)

Giret V., in Le Monde (21 novembre 2014)

Igalens J. & Joras M., la sûreté éthique, EMS (2010)

Comité 21, Changer le monde, cahier n°2, 2014

ONU 2006, Global Survey of early warning system

WEB, 2015, Global risk program

Institut de l'entreprise, 2010, Repenser la formation des managers

Glossaire « intelligent »

Audicité : « Aptitude d'une chaîne d'opérations à répondre aux exigences des auditeurs, entraînant des évolutions qui transforment les situations si profondément que les acteurs risquent d'en perdre, sinon leur raison d'agir, du moins leur spontanéité et une partie de leur motivation. L'audicité consiste souvent à passer de la fatalité de l'audit à la nécessité de rendre auditable, quitte à dénaturer ce qui était à l'origine de l'engagement des acteurs » (J. Igalens – préface de l'ouvrage Repères pour penser une « démarche générale d'audit » – Jonquière M. & Joras M. – 2015)

⁶⁹ - Institut de l'entreprise / FNEGE, 06/2014

Droit intelligent : « Le droit intelligent est celui qui retient la règle du droit dur pour la formalisation des objectifs et la règle du droit souple pour les prescriptions techniques auxquelles le premier renvoie implicitement » (Peyrat O. & Lelart C., Rapport conseil d'Etat, 2013)

Gouvernance humaine : «Human governance is a dimension of governance. It refers to the way the human elements of the whole organization are designed, structured, managed and held accountable. The design and structure of the human governance systems is instrumental in prompting desired human behavior in the organization. By considering the human and social factors in the decision-making process, the human governance system will lead to valued outcomes for all stakeholders" (ISO CD.1 30408).

Système-monde : « ensemble mondial de relations d'échanges connectés dont les puissances de l'OCDE en sont le centre et les pays émergents la périphérie ». (www.glossaire-international.com)

MANAGEMENT BIENVEILLANT : IMPACT DES PRATIQUES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA SOCIETE "SOURCE MARRAKECH"

Amal LAALOU

Professeure de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammed VI

Directrice du Laboratoire de Gestion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammed VI, Université Hassan II Casablanca - Maroc.

Lamia EL GUERMAI

Doctorante chercheuse au Laboratoire de Gestion des Ressources Humaines et d'Audit Social (LAGERHAS)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammed VI.

Université Hassan II Casablanca - Maroc.

Résumé:

Au-delà d'un diagnostic qui aurait pour seul motif de ressortir les insuffisances de la pratique du Management des Ressources Humaines (MRH) au sein de l'entreprise et les causes de cette situation, la problématique du présent article se veut d'identifier les différentes pratiques du MRH dans l'entreprise marocaine et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Pour un meilleur rapprochement des recherches théoriques à celles pratiques, nous nous sommes penchées sur une vision quantitative des pratiques MRH au sein de l'entreprise marocaine, du degré d'implantation des pratiques MRH et l'impact de celles-ci sur la performance de l'entreprise. Notre recherche a été menée auprès d'une société spécialisée dans l'embouteillage d'eau "Société Source Marrakech" qui à travers la mise en place d'un MRH a cherché à accroître ses performances.

Le présent article n'étant, d'ailleurs pour son essentiel, que le fruit d'une expérience au sein de l'entreprise (combiné certes à des recherches théoriques), se propose de traiter la problématique susmentionnée en faisant appel à des indicateurs d'évaluation des principales pratiques RH (l'emploi, l'appréciation du personnel, la formation continue, la gestion des emplois et des compétences et le développement des ressources humaines) et l'influence de celle-ci sur la performance financière, économique et sociale de l'entreprise.

Mots Clés :

Management des ressources humaines, Performance de l'entreprise.

Introduction:

Une récente étude du cabinet Euler-Hermes⁷⁰ alerte sur la hausse du nombre d'entreprises défilantes au Maroc en 2013 (Plus de 1990 entreprises ont déclaré faillite au premier semestre 2013). Cette accélération du nombre de défilances constatées est aujourd'hui d'autant plus inquiétante que la tendance risque, selon les projections de l'étude, de se poursuivre les années à venir.

Pour détecter les causes de ces défilances, les managers ne se contentent plus de mettre en place des audits comptables et financiers. Ils se sont vus devoir évaluer par ailleurs la richesse immatérielle de l'entreprise : le Capital Humain. Ce dernier est considéré comme étant un levier de compétitivité par excellence.

L'impact des pratiques du MRH sur la performance de l'entreprise est certes très grand. Pour une meilleure mise en évidence de celui-ci, nous avons opté pour une étude de cas : le cas de la société "Source Marrakech"* et avons retenu quelques indicateurs pour mesurer les performances de l'entreprise, objet de notre étude. Les indicateurs ont été combinés à l'évaluation des pratiques du MRH de "Source Marrakech" pour en proposer un modèle d'analyse critique.

Il va sans dire que les résultats de notre recherche, publiés ci-dessous, sont le fruit de plusieurs recherches bibliographiques combinées à celle empiriques.

* : n'ayant pas été autorisées à publier le nom réel de l'entreprise objet de notre étude, nous avons désigné celle-ci par un nom fictif à savoir "Source Marrakech".

1. Les pratiques du MRH et la performance de l'entreprise :Quelle en est la relation ?

La relation entre les pratiques du MRH et la performance de l'entreprise a intéressé les chercheurs depuis les trois dernières décennies.

En 1959, Penrose propose dans ses écrits la combinaison des ressources et services susceptibles de créer de la valeur, donc de la performance. Il suppose que « la fonction du manager ou de l'entrepreneur est de catalyser et combiner ces ressources pour les convertir en capacités, afin d'innover et de créer de la valeur économique ⁷¹ ».

Wernerfelt (1984) soutient quant à lui que « les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel (équipements, matières premières et technologies) et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources ⁷² ». Il définit les ressources de l'entreprise ; présents en permanence ; comme déterminants de ses forces et faiblesses. « Cela concerne les marques, la maîtrise d'une technologie, les compétences et talents des employés, les accords commerciaux, les équipements, le capital, etc. le diagnostic de la performance qui en découle est une analyse de positionnement classique, exprimée sous forme de forces/faiblesse et de position de force de telle ou telle entité de l'organisation ⁷³ ».

Par la suite, en 1985) Guzzo, et al confirment une relation forte entre « d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité ⁷⁴ ».

Barney (1991) appuie les propos de Wernerfelt (1984). Il confirme que les ressources de l'entreprise produisent des actifs qui permettent à l'organisation de se valoriser sur le marché : « La performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de l'environnement » ⁷⁵. Il développe dans ses recherches l'approche basée sur les ressources de l'entreprise qui préconise pour un avantage concurrentiel ses ressources

⁷⁰ Revue : Les inspirations ECO.PME de novembre 2013

⁷¹ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 15

⁷² Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », Strategic Management Journal, vol. 5, Page 173

⁷³ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 15

⁷⁴ Guzzo, R.A., Jette. R.D. et Katzell R.A., (1985). « The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis ». Personnel Psychology, vol. 38. Page 275-291

⁷⁵ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 6

doit générer de la valeur, caractérisée par la rareté, difficilement imitable et non substituable. Présentée pour l'acronyme « **VRIN** »⁷⁶ :

- **V** : comme valeur. Une ressource a de la valeur si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou de résister à des menaces extérieures ;
- **R** : comme rares. Ces ressources se doivent d'être rares, c'est-à-dire possédées par peu d'entreprises, ce qui leur permet de développer un avantage sur leurs concurrents ;
- **I** : imparfaitement imitable. La difficulté à imiter une ressource résidera essentiellement dans son caractère tacite, implicite, dans sa complexité à être transformée en action génératrice de valeur ;
- **N** : comme non substituable. Des ressources peuvent générer de la valeur, être rares ; elles peuvent être uniques, mais elles peuvent rencontrer sur le marché une autre ressource de nature radicalement différente qui se substitue à elles.

Barney définit les ressources comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité »⁷⁷.

Aussi, des études similaires ont également été engagées dans les entreprises. ARTHUR (1994) examine « l'influence des systèmes RH sur le taux de rebut par tonnes d'acier brut fondu »⁷⁸. LIOUVILLE et BAYAD (1995) ; sur une étude de 271 PME manufacturières française et soutiennent que « les entreprises développant une conception proactive de leur GRH et souhaitant valoriser leur personnel peuvent s'attendre avec de fortes probabilités à la réalisation de hautes performances organisationnelles. A contrario, les entreprises qui ne misent pas sur leur dimension sociale pourraient davantage connaître des dysfonctionnements sociaux pouvant entraver leur réussite économique »⁷⁹. Ils ont cherché un lien de causalité spécifique à la performance et déduit que « la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel »⁸⁰.

Dans ses travaux sur les pratiques hautement performantes, HUSELID (1995) constate un impact positif sur la performance financière et économique. Il inclut « les procédures spécifiques de sélection et recrutement, les systèmes de rémunération incitatifs, les programmes de formation et les pratiques d'implication du personnel »⁸¹, et conclut un impact significativement négatif de ces pratiques sur le turnover et positif sur la productivité et la performance financière.

Quant à Snell et al en 1996. Ils concentrent leurs recherches sur les savoirs d'une organisation et leur avantage sur les rivaux : « La nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et ont accentué l'importance de bien gérer les savoirs détenus par une entreprise »⁸². Delaney et Huselid (1996), Schuler et Jackson (1998) maintiennent les mêmes propos : « les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion de ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente »⁸³. Ils privilégient la motivation et la satisfaction du personnel ayant un impact positif sur la productivité : « la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises » (Huselid, Jackson et Schuler 1997⁸⁴, Schuster et al. 1997)⁸⁵.

⁷⁶ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 25

⁷⁷ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 25

⁷⁸ Arthur J.B. (1994). « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». Academy of Management Journal, vol. 37, n° 3, Page 670-687

⁷⁹ Arthur J.B. (1994). « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». Academy of Management Journal, vol. 37, n° 3, Page 670-687

⁸⁰ Liouville N. J. et Bayad M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire ». Gestion 2000, Page 159-179

⁸¹ Ndao, A. (2012) « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? ». Laboratoire GRH - FASEG/UCAD & Laboratoire ORHA/UPV. Montpellier 3. Page 3

⁸² Snell, S.A., Youndt, M.A. et Wright, P.M. (1996). « Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning ». Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 14, Page 61-90

⁸³ Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M. (2005). « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets ». Revue internationale sur le travail et la société. vol. 3. n° 1. Page 108

⁸⁴ Huselid, M.A. Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997). « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance ». Academy of Management Journal, vol. 40, no 1, Page 171-188.

⁸⁵ Schuster, F.E., Morden, D.L. Baker, T. Mc Dunning, K. et Hagan, C. (1997). « Management Practice, Organization Climate and Performance: An Exploratory Study ». The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 33, no 2, Page 209-226.

En collaboration avec Wright (1998), Barney énonce que : « le facteur de support organisationnel »⁸⁶ est aussi important que les ressources présentant un avantage concurrentiel. L'entreprise doit avoir la capacité d'organiser ses ressources (matérielles, humaines) ; d'où ses compétences ; pour être compétitive sur le marché.

En outre, PFEFFER (1998) enregistre que les entreprises qui pérennisent sur le marché seraient caractérisées par « des systèmes d'organisation du travail flexibles, par des pratiques de rémunération basées sur la performance, par la participation des employés aux prises de décisions, par des politiques de formation, promotion et développement de carrière particulièrement développée... »⁸⁷. Aussi, HILTROP (1999) soutient dans la même perspective que : « les formations, le travail en équipe, la décentralisation de la prise de décision..., figurent parmi les pratiques de GRH les plus efficaces »⁸⁸.

Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés ne consistera plus à améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir « knowledge workers »⁸⁹ et qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise. Dans la même année, Bryson sur une étude sur 564 entreprises Britanniques, soutient qu'il existe des effets de certaines pratiques RH qui interagissent différemment sur la performance financière de l'entreprise « Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directe sont associées significativement à une meilleure performance financière »⁹⁰.

Par ailleurs, L'étude réalisée par Lacoursière en 2001 sur 233 manufacturières semble nous apporter plus de détails grâce à son analyse de régression. Les résultats montrent que « la diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif ; la formation, à la productivité ; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes »⁹¹. FABI et al. (2004) soulignent que les entreprises les plus performantes sont reconnues souvent par : « les pratiques de diffusion d'informations stratégiques ou économiques, de participation aux profits, et dans une moindre mesure, le recours accru aux descriptions de tâches et la participation aux décisions »⁹².

Quant à Alain MARION et al (2012); dans leur ouvrage diagnostique de la performance de l'entreprise ; la performance est conditionnée. Elle dépend de « la capacité des membres de l'entreprise, et en particulier du dirigeant, à identifier des ressources internes et à les combiner dans le cadre d'un « plan » de telle sorte qu'elles produisent des services permettant la saisie d'opportunité dans l'environnement. »⁹³

Ils évaluent la performance à travers « la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci, en fonction des ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises »⁹⁴.

On retient dans ce sens la citation de Melanie CHARBONNEAU (2012) : « Le succès des entreprises dépend largement de la nature de la gestion des ressources humaines ». Cette équation suppose qu'une entreprise hautement distinguée ne sera performante que lorsque l'entreprise saura renforcer tous les paramètres de son efficacité.

En 2014, J. M PERETTI stipule que la fonction des ressources humaines doit répondre à deux enjeux de performance⁹⁵:

- Augmenter la productivité de ses activités de gestion (paie, gestion de temps...)
- Réaliser des actions à valeur ajoutée pour ses différents clients (directions, managers, salariés...).

⁸⁶ Barney, J. et Wright, P.M. (1998). «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage». Humant Resource Management, vol. 37, no 1, Page 31-46.

⁸⁷ Pfeffer J. (1998). «Seven Practices of successful organizations». Californie Management Review, 40 no 2, Page 96-124

⁸⁸ HILTROP J. M. (1999). « The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent ». European Management Journal, 17(4), Page 422-430

⁸⁹ Drucker, P.F. (1999). « Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge ». Californie Management Review, vol. 41, no 2, Page 79-94

⁹⁰ Bryson, A. (1999). «The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance». National Institute Economic Review, July, Page 78-95.

⁹¹ Lacoursière, R. (2001). « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME » Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières. Page5-9

⁹² Fabi B., Raymond L., Lacoursiere R., Arcand M. (2004). « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? ». 7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre), Page 1-16

⁹³ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 24

⁹⁴ Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page12

⁹⁵ Perreti, J.M. (2013). Ressources humaines. 14^e édition, Vuibert. Page70

A l'appui de ces différentes études sus-exposées, nous avons lancé notre étude de cas : Société "Ain Marrakech" pour confronter la théorie à la pratiques.

Avant de présenter l'entreprise, objet de notre étude de cas, il est nécessaire de présenter les enjeux du secteur dans lequel opère "Source Marrakech": le secteur de l'eau embouteillée au Maroc.

2. Aperçu du secteur de l'eau embouteillée au Maroc:

L'eau embouteillée a été perçue pendant longtemps comme un produit de luxe ou à usage médical et additionnée à des occasions précises. Le secteur a connu une évolution considérable ces 10 dernières années avec une augmentation de 31 % de son volume en millions de litres, représentés en 140 en 2005 à 450 millions de litres embouteillés sur le marché en 2014. Cette mesure génère aujourd'hui 1.8 milliard de DH de CA regroupant 3 opérateurs marocains. Cette concurrence met à disposition 13 marques commerciales sur le marché national.

Un climat chaud et humide (300 jours d'ensoleillement par an), un pouvoir d'achat plus important, une quête d'une consommation saine et équilibrée, le manque de confiance dans l'eau du robinet... sont toutes autant de raisons qui incitent le marocain à consommer plus d'eau. Le potentiel du marché est tellement important que les entreprises se livrent à une bataille sans merci. Selon les chiffres diffusés par Nielsen en 2012, le marché reste dominé par les eaux plates avec deux entités qui détiennent 90 % des parts de marché (les eaux minérales d'Oulmes représentent 70 % et Sotherma capte 20 % des parts de ce business).

Le marché enregistre une évolution de presque 5 litres par habitant par an, soit une consommation moyenne de 24 litres par habitant en 2014 contre 11 litres par habitant par an en 2010. Toutefois, la consommation demeure faible en se comparant à la Tunisie avec 102 litres d'eau consommée par habitant en 2013 qui représentant 10 % de la population marocaine et la France avec 47 litres par habitant avec plus de 60 millions d'habitants dans la même année. Ce retard du marché de l'eau s'explique par un coût d'emballage très élevé, un coût de transport qui rejoint 20 centimes par litre et une surfiscalité de 12.5 % du prix d'une bouteille d'eau. S'ajoute à ceci les autres impôts communs aux entreprises à savoir l'IS, l'IR... La bonne foi des entrepreneurs marocains ne suffit pas, l'eau en bouteille reste chère pour la population.

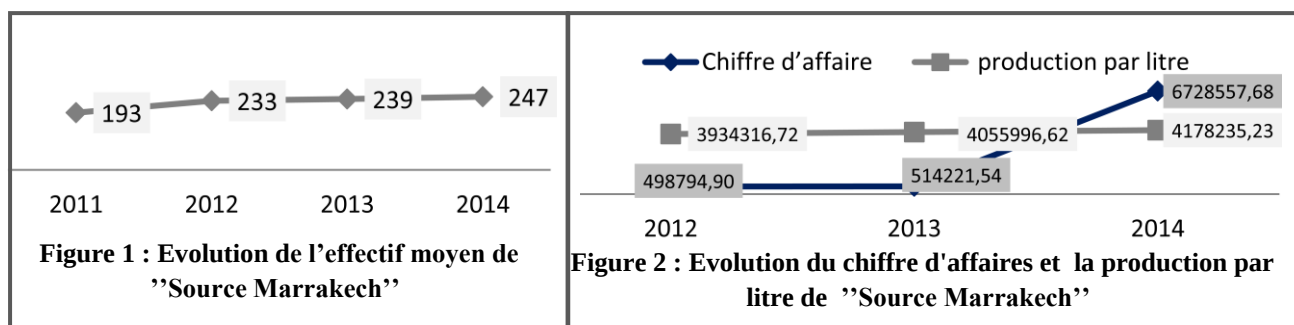
Après avoir présenté quelques chiffres clés sur le secteur de l'eau embouteillée, ses opportunités, ses difficultés au Maroc, nous nous proposons, dans un deuxième temps, de présenter la structure de l'entreprise objet d'étude dans un deuxième temps sous un nom fictif pour respecter la confidentialité et la particularité de l'entreprise

3. Présentation de l'entreprise "Source Marrakech" :

L'entreprise "Source Marrakech" est présente sur le marché marocain depuis plus de 5ans. Spécialisée dans l'embouteillage et le conditionnement de l'eau, elle a pour mission le captage, l'exploitation, l'importation, l'exportation, l'industrie et le commerce sous toutes ses formes des toutes eaux minérales et de toutes eaux dites « eaux de source». Elle se concurrence avec une dizaine de marques avec 42 millions de litres vendus en 2014. La société revendique 10 % des parts du marché des eaux plates, soit un chiffre d'affaires de 67MDH. En 2010, une enveloppe d'investissement de 15 MDH a été déboursée pour la création de trois lignes d'embouteillage.

Présente sur 11 régions du Maroc, la distribution se fait à l'échelle nationale dans l'ensemble des circuits modernes (GMS : Grandes et Moyennes Surfaces), traditionnel et CHR (Café, Hôtel, Restaurant) à travers des agences commerciales implantées dans chacune des principales villes du Royaume.

Il est à préciser de "Source Marrakech" a été certifiée ISO 9001 V 2008 –ISO 14001 - ISO 22000 en 2012. Son effectif moyen est de 247 collaborateurs en 2014 et est en croissance permanente : soit 17 % en année 2012 et de 3 % en 2013 et de 3 % 2014 dans l'entreprise "Source Marrakech" :



Depuis la création de "Source Marrakech" en 2005, la fonction RH se limitait à l'administration du personnel (délivrance d'attestations, gestions de pointages et administration de la paie...). En 2011, L'entreprise a connu une restructuration globale (Commerciale, Production, Ressources Humaines, Achat...). Cette restructuration semble avoir des effets positifs sur les ventes de l'entreprise, c'est ainsi que le chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 5 % en 2012, voir de 10 % en 2013.

4. Choix méthodologiques :

Cette partie présente les principales formes méthodologiques que nous avons entreprises dans le cadre de notre étude de cas. L'objectif de la présente prospection est de chercher le lien causal des pratiques du MRH et la performance de l'entreprise dans le contexte de l'entreprise "Source Marrakech".

Sous l'hypothèse que « **Plus une entreprise est impliquée dans les ressources humaines plus elle est performante** », l'étude en question nous oriente à trouver des réponses à la question suivante : Comment calculer l'impact des pratiques MRH sur une performance ?.

Notre étude est d'ordre épistémologie positiviste. Elle consiste en une interrogation objective des faits, qui se traduit par une mise à l'épreuve empirique des hypothèses théoriques préalablement formulées.

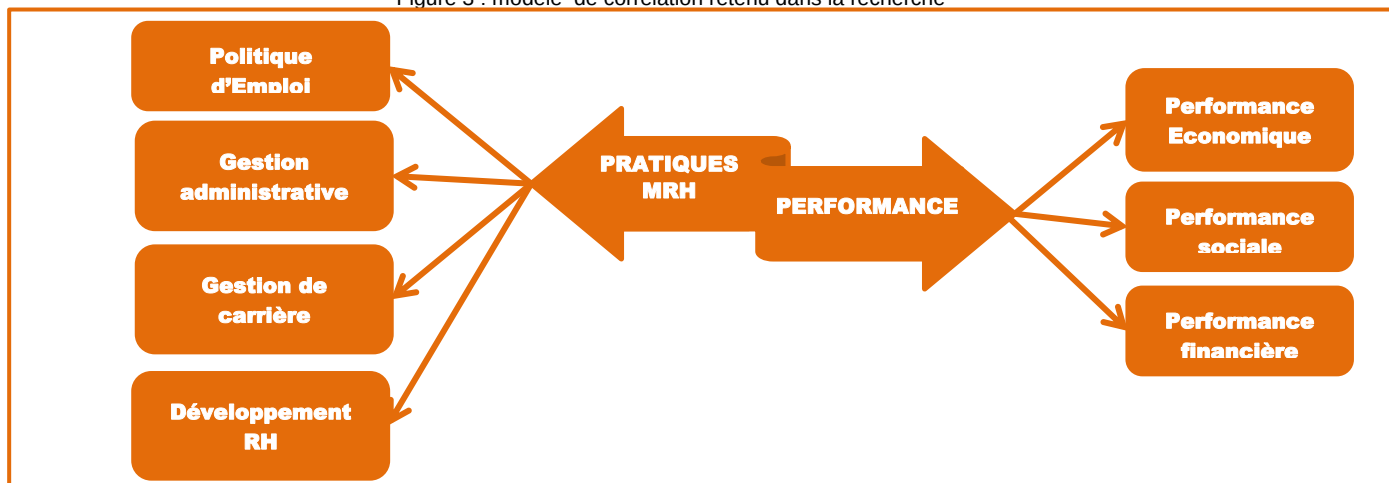
Pour mener à bien notre recherche, la Direction des Ressources Humaines de "Source Marrakech" a non seulement mis à notre disposition plusieurs outils (Tableau de bord, entretiens individuels, les ressources quantitatives, le positionnement de l'entreprise sur le marché, la stratégie de l'entreprise, résultats enquête, revue de direction, bilan...). Elle nous a, par ailleurs, facilité les différents entretiens menés auprès du personnel de l'entreprise (Directeurs, cadres, responsables, opérateurs, etc.). Ainsi, la recherche en question nous a permis d'identifier les pratiques RH qui ont une incidence considérable sur la performance en contexte de l'entreprise, d'étendre le développement des pratiques RH reconnues assez souvent comme pratiques les plus courantes en gestion d'entreprise et qui favorisent l'expertise de la fonction support dans le domaine de management de l'entreprise.

4.1. Présentation du modèle retenu dans la recherche :

Les fondements du modèle configurationnel et des écrits susmentionnés confirment la présence d'une relation positive entre les pratiques RH et la performance dans une entreprise. Il valorise l'ensemble des pratiques au lieu des pratiques MRH individuelles. « Les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajoutées à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise⁹⁶ ». Ainsi, notre recherche ne discute guère la causalité de lien entre les pratiques MRH et la performance de l'entreprise et étudie l'impact des pratiques MRH et leur impact sur les résultats de l'entreprise "Source Marrakech" selon le modèle suivant :

⁹⁶ HOUNKOU, E. 2006. « Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois ? » XVII congrès de l'AGRH – le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et REIMS management schol, 16 et 17 novembre 2006, REIMS . P20

Figure 3 : modèle de corrélation retenu dans la recherche



Le choix volontaire des pratiques MRH peut se justifier par une accessibilité à l'information dans les bases de données de l'entreprise "Source Marrakech" et de ses orientations quant à la mise en place d'une politique MRH en 2011.

Aux fins de cette recherche, nous retiendrons un total de 4 pratiques du MRH appliquées dans l'entreprise "Source Marrakech" et pouvant être considérées comme stratégiques. Ces dernières sont divisées en 11 sections avec 24 indicateurs de mesures choisis exhaustivement et utilisés par l'entreprise :

Domaine RH	Activité	Indicateurs	Calcul
Politique Emploi	Recrutement/ intégration/ Essai	Nombre de cadres	Effectif-cadre
		Taux d'embauche	Nombre d'embauches
		Recrutements confirmés	Nombre d'embauches CDI/effectif permanent
	Démission/ Mobilité	Démission	Nombre de démissions
		Mobilité	Nombre de mobilité en interne
Gestion administrative	Définition fonction	Fiche de poste	Nombre de fiches de poste existante
	Maladie/ AT	Médecine de travail	Nombre de visites médicales de l'année/l'effectif total permanent
		Accident travail	Nombre AT
		Accident de trajet	Nombre Accident de Trajet
	Gestion de conflit	Nombre de licenciements	Nombre de licenciements
Gestion de carrière	Formation Continue	% de réalisation formation	Dépense formation
		% du personnel formé	Nombre total du personnel formé
		Cout moyen des participants en DH	Coût formation/Effectifs formés
		Heures de formation payées par personne	Totale heure de formation/ effectif formé
	Évaluation Personnel	Taux d'évaluation personnel	Total de personnel évalué
		Promotion interne	Nombre de personnel promu en interne
	Motivation	Heure supplémentaire	Rotation heure sup / heure normale
		Taux de maintien du personnel	Total départ (moins de 24mois)
	GPEC	Gestion compétence	Nombre de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste
		Pyramide d'âge	L'âge moyen
Développement RH	Communication	Effort formation	Coût formation/Masse salariale
		Taux de réalisation des actions de communication RH	Nombre d'actions de communication RH réalisée/ nombre d'actions programmées
		Taux de réalisation du budget de communication RH	Cout de dépenses des réalisations en communications RH/ budget alloué à la communication

Tableau 1 : indicateur de mesure des pratiques MRH

L'approche universaliste se veut qu'à chaque fois on pratique le MRH, l'entreprise est influencée positivement ce qui est traduit dans ses performances. Notre quête en performance dans l'entreprise se limite aux travaux de Liouville et Bayad (1995)⁹⁷.

La performance de l'entreprise "Source Marrakech" se propose d'étudier 11 indicateurs de performance. Selon le modèle entrepris, la performance financière de l'entreprise se traduit par les états financiers de l'année en cours, la performance économique est présentée à travers les variables de productivité, vente et charge de personnel et la performance sociale proposant des indicateurs d'efficacité des pratiques entreprises par la direction des ressources humaines "Source Marrakech".

Le tableau ci-dessous regroupe les indicateurs de performance proposés :

Domaine RH	Activité	Indicateurs	Calcul
Performance de l'entreprise	Performance Financière	Évolution CA	Chiffre d'affaires
			MASSE SALARIALE
			Masse salariale/Chiffre d'affaires
		Résultat Net	Valeur ajouté/ Charges de personnel
	Performance Economique	évolution charge du personnel	Charge de personnel/ CA
		Productivité	Production par litre
	Performance Sociale	TURNOVER	Nombre des recrutés/ nombre des départs
		Taux de démission	Totale démission/ effectif moyen
			Nombre de jours perdus en AT*1000/ nombre d'heure travaillée
		Taux de gravité des accidents de travail	
		Nombre des formations efficaces	Nombre de formation efficace
		l'absentéisme	Nombre de jours perdus en absentéisme/ (effectif total*200)
		Communication stratégie de l'entreprise	Nombre de réunion maintenue pour communiquer la stratégie de l'entreprise dans l'année
		Taux de personnel ayant élargi ses compétences dans un poste	Nombre de personnels ayant élargi ses compétences dans un poste

Tableau 2 : indicateur de performance en entreprise

Quant aux résultats de l'étude, nous nous basons sur le logiciel SAS Pour faire une analyse en composante principale (ACP).

4.3. Bref aperçu sur la méthode ACP :

La méthode ACP consiste à « construire des combinaisons linéaires des caractères initiaux appelées composantes principales de façon à réduire l'espace des variables et de ce fait mieux exploiter l'information. Grâce au mapping final dans un espace à deux dimensions et à l'interprétation de chaque axe, il est possible d'analyser de façon plus aisée l'information complexe apportée par les données »⁹⁸. C'est la matrice des corrélations qui va permettre de réaliser ce résumé pertinent, parce qu'on analyse essentiellement la dispersion des données considérées. De cette matrice, on va extraire, par un procédé mathématique adéquat, les facteurs que l'on recherche, en petit nombre qui vont permettre de réaliser les graphiques désirés dans cet espace de petite dimension (le nombre de facteurs retenus), en déformant le moins possible la configuration globale des variables selon l'ensemble des variables initiales (ainsi remplacées par les facteurs).

Il est à noter que la faisabilité du modèle proposé à l'entreprise "Source Marrakech" reste à prouver et peut exiger des modifications après l'échéance du rapport. Ainsi, nous enchaînons notre recherche par la présentation des résultats escomptés.

5. Résultats

Nous sommes parties de l'évaluation de deux axes: l'évaluation des «Pratiques du MRH » à partir de 24 indicateurs et l'évaluation de la «Performance de l'entreprise», à partir de 11 indicateurs de performance financière, économique et sociale.. L'examen des probabilités associées à chaque coefficient de corrélation permet de conclure l'existence ou non de relations significatives entre les deux groupes.

Afin d'examiner les proportions de variabilité expliquée et les couples de variables correspondantes. Nous commençons la discussion l'analyse du cercle de corrélation dont les résultats se présentent comme suit :

⁹⁷ Charbonneau, M. (2010), « Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises ». Université du Québec. Montréal, Page 18.

⁹⁸ http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD

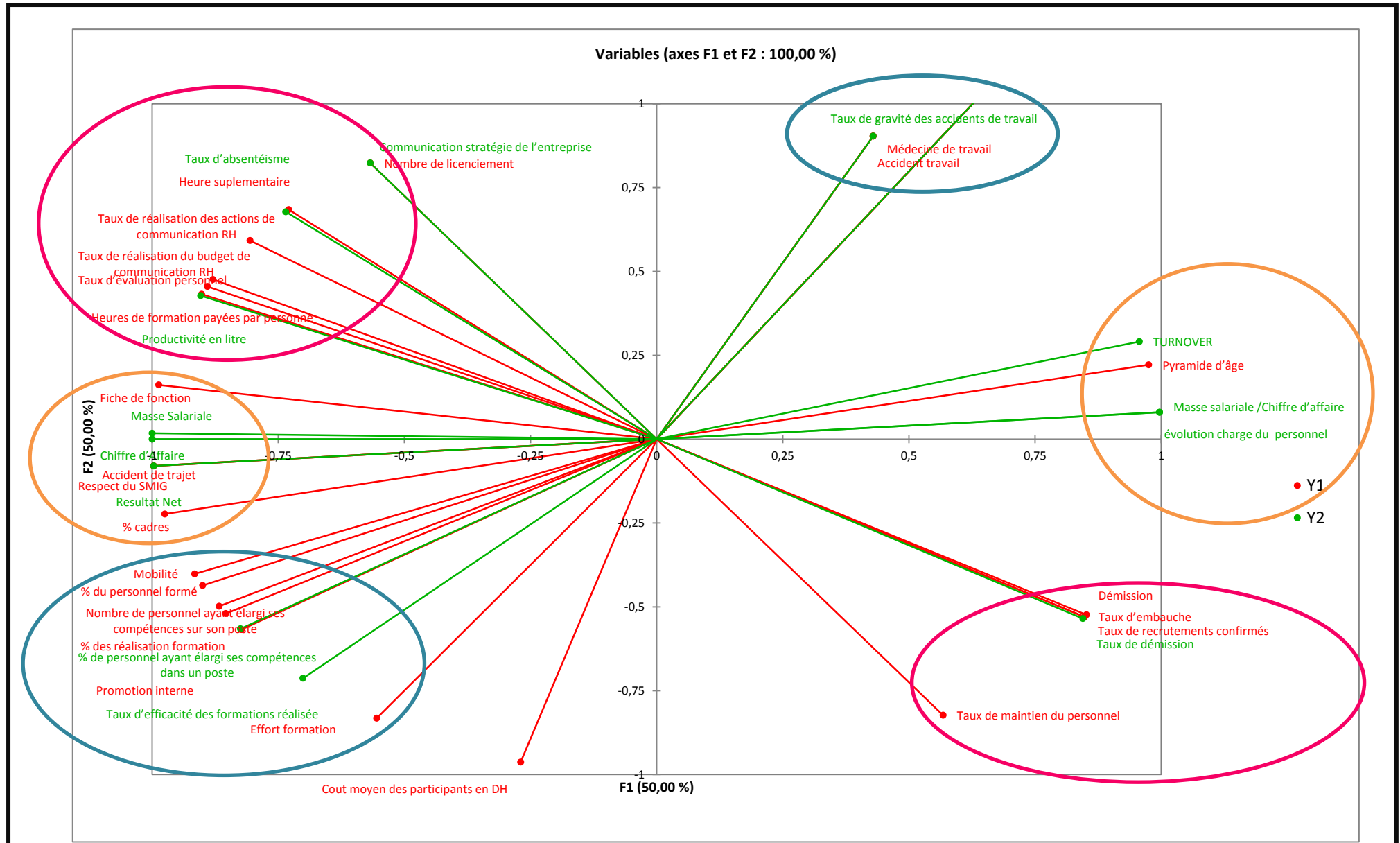


Figure 4 : Cercle des corrélations des pratiques du MRH et la performance de l'entreprise à "Source Marrakech"

Lors d'un groupement de points de nuages dans la même dimension rapprochée, on distingue la corrélation entre plusieurs variables. De notre étude sur la société "Source Marrakech", il en résulte 3 couples de corrélation :

Premier couple de relation : On constate une corrélation inversée dans le couple de relation. La première correspondance nous montre que plus le nombre de démissions, le total des départs de moins de 24 mois et le taux d'embauche et de recrutement confirmé sont faibles, plus le taux de démission est faible. On déduit que plus le personnel est motivé, moins on aura de recrutements à assurer avec un taux de démission assez faible. On déduit que la productivité par litre, le taux d'absentéisme et la communication de la stratégie de l'entreprise corroborent dans le même sens. Cette progression est positivement liée aux heures supplémentaires déployées, les actions et le budget de communication RH, l'évaluation du personnel et les formations déployées pour les collaborateurs de la société. Ainsi, plus les tops manager communiquent sur la stratégie de l'entreprise, accordent une grande importance à communiquer la culture, les valeurs, les avantages... de l'entreprise et déploient des formations pour assurer le développement des compétences de leurs collaborateurs. Plus la productivité de l'entreprise augmente. Aussi, on déduit que l'évolution du taux d'absentéisme est reliée au nombre de licenciements. Les conclusions retenues dans le premier couple relient les pratiques de la motivation du personnel, la bonne communication RH, l'évaluation annuelle du personnel, la gestion du conflit, la formation, la politique de recrutement, intégration, essai et le nombre de démissions à la productivité en litre, le taux de démission et le taux d'absentéisme et la communication sur la stratégie de l'entreprise. Dans un autre sens, elles sont reliées à la performance économique et sociale de l'entreprise.

Deuxième couple de relation : On observe dans le second couple de relation une corrélation inversée. La première joint le nombre de visites médicales et l'accident de travail au taux de gravité des AT, dans la mesure où plus les collaborateurs sont pris en charge par la médecine du travail moins les AT seront graves. Le second cercle explique que plus le personnel est formé dans son champ de compétences et les formations s'avèrent efficaces, plus il sera possible au collaborateur d'élargir ses compétences dans un poste et par conséquent prévenir une mobilité ou une promotion interne.

Des deux cercles étudiés, on soustrait que les AT et leur gravité sont reliées à la formation. Dans la mesure où plus le personnel est sensibilisé par des formations sur la sécurité et les habilités métiers, moins on aura de graves AT. Il est conclu du second cercle de corrélation, la relation entre : la formation, la gestion des mobilités, l'évaluation annuelle, la gestion administrative des dossiers de maladie et des AT et la GPEC, tous relevés comme pratiques du MRH et la performance sociale de l'entreprise.

Le troisième couple de relation : Le premier cercle de relation relate une évolution dans le même sens de prévision de l'âge moyen et les indicateurs du Turnover, la masse salariale du CA, évolution des charges du personnel. Quant au second cercle, relie les pratiques de définition de fonction, le nombre-cadre de la société, les accidents de trajet le respect du SMIG à la masse salariale, le CA et le résultat net. Dans ce sens, plus le processus de recrutement est bien ficelé et les fiches de postes sont définies à l'avance en garantissant une bonne gestion administrative, moins les charges du personnel et la masse salariale augmenteront et plus la société assurera des bénéfices sur son chiffre d'affaires. Aussi, les accidents de trajets pèsent lourd sur la masse salariale.

De ce couple de relation, on relie les pratiques du MRH à savoirs : la GPEC, la politique de l'emploi, la gestion administrative à la performance financière et sociale de l'entreprise.

Conclusion

En définitif, nous déduisons à travers cette recherche que le MRH est devenu une action stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années. La démarche de mise en place des pratiques MRH symbolise la recherche permanente des compétences humaines dans les entreprises qui veulent ou développent leur savoir-faire tout en préservant un certain niveau de rentabilité.

Le MRH se conçoit actuellement comme une obligation et non pas un choix pour toute entreprise, essentiellement celles désireuses d'être performante tant au niveau financier, économique que social.

Nous retenons aussi qu'on ne peut nier que les pratiques du MRH, leur efficacité et leur efficience résident essentiellement dans la complémentarité du processus en lui-même.

Ainsi, cette recherche nous a permis de formuler des suggestions et résultats susceptibles d'être approfondis et analysés dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité et une plus value pour le Management des Ressources Humaines.

Bibliographie :

- Arthur J.B. (1994). «Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3.
- Barney, J. et Wright, P.M. (1998). «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, no 1.
- Becker, B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. et Spratt ,M.F. (1997), « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations», *Human Resource Management*, vol. 36, no 1.
- Bryson, A. (1999). «The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance». *National Institute Economic Review*, July.
- Charbonneau, M. (2010), « Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises ». Université du Québec. Montréal.
- Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M. (2005). « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets». *Revue internationale sur le travail et la société*. vol. 3. n° 1.
- Drucker, P.F. (1999). « Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge ». *Californie Management Review*, vol. 41, no 2.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursiere R., Arcand M. (2004). « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? ». 7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre).
- Guzzo, R.A., Jette. R.D. et Katzell R.A., (1985). « The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 38.
- Hiltrop J. M. (1999). « The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent ». *European Management Journal*, 17(4).
- Houkoku, E. 2006. « Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois ? » XVII congrès de l'AGRH – le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et REIMS management schol, 16 et 17 novembre 2006, REIMS .
- Huselid, M.A. Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997). «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1.
- Lacoursière, R. (2001). « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME » Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières.
- LiouvilleN J. et Bayad M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire». *Gestion* 2000.
- Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod.
- Ndao, A.(2012) « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? ». Laboratoire GRH - FASEG/UCAD & Laboratoire ORHA/UPV. Montpellier 3.
- Perreti, J.M. (2013). *Ressources humaines*. 14^e édition, Vuibert.
- Pfeffer J. (1998). «Seven Practices of successful organizations». *Californie Management Review*, 40 no 2.
- Revue : Les inspirations ECO.PME de novembre 2013
- Schuster, F.E., Morden, D.L. Baker, T. Mc Dunning, K. et Hagan, C. (1997). « Management Practice, Organization Climate and Performance: An Exploratory Study ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, no 2.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. et Wright, P.M. (1996). « Establishing a Famework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14.
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD

UNE CONCLUSION DES AUDITS DE CLIMAT SOCIAL : L'ENTREPRISE EST A REINVENTER

Hubert LANDIER

Professeur associé à Propedia, Groupe IGS

Vice-président de l'Institut international de l'audit social

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou)

hlandier@club-internet.fr

Résumé :

Les audits de climat social laissent apparaître une tendance croissante au désengagement, notamment dans les grandes et très grandes entreprises. Ce désengagement ne résulte pas seulement de carences en termes de management, mais d'une crise de confiance en l'entreprise. Celle-ci, en effet, considère les salariés comme étant extérieurs à la société commerciale qui constitue le fondement juridique de l'entreprise. D'où une contradiction croissante entre l'importance attribuée au « capital humain » et le fait qu'il soit de facto tenu à l'extérieur des décisions décisives pour l'avenir de l'entreprise. Au-delà des réflexions en termes de « gouvernance », qui portent sur les relations entre mandataires sociaux et cadres dirigeants, c'est donc une reconnaissance de l'entreprise en tant que telle qui s'impose aujourd'hui. Différentes pistes existent en ce sens.

Mots-clé :

Gouvernance, réforme de l'entreprise, désengagement, société commerciale, cadre juridique.

Les cabinets de consultants et de formation multiplient les interventions dont l'ambition est de réconcilier l'homme et l'entreprise, de créer du bien être au travail pour l'un, de la performance pour l'autre. Et les écoles de gestion s'efforcent de promouvoir les techniques de management qui, aux Etats Unis, sont réputées comme étant un gage d'efficacité. Et pourtant, les audits de climat social laissent apparaître que la tendance au désengagement, malgré la crise, paraît s'amplifier. Il faut en conclure que les solutions les plus fréquemment mises en avant afin de susciter de la motivation sont peu efficaces, ou franchement insuffisantes. Le risque est donc, comme les Shadocks, de pomper toujours plus, mais toujours sans résultats.

Ce qui conduit à s'interroger sur les causes profondes d'un tel désengagement. Elles se résument en ceci : l'entreprise est un moyen au service du capital financier ; son « capital humain » jouit de droits DANS l'entreprise, mais n'a aucun droit SUR l'entreprise elle-même. Ceci n'est pas étonnant : l'entreprise n'a pas d'existence juridique ; seule existe, en tant que personne morale, la société commerciale qui l'abrite. On pointera donc ici une contradiction majeure entre une forme juridique surannée et des formes d'organisation du travail faisant de plus en plus appel à l'intelligence, à l'implication et à l'initiative de tous. On en conclura que l'entreprise est à réinventer de fond en comble, qu'il s'agisse de son encadrement institutionnel ou de ses formes d'organisation.

1. Société commerciale et division du travail : les deux fondements de l'entreprise traditionnelle

L'entreprise n'existe pas. Ce qui existe, c'est la société commerciale. Dans le cas de la société de capitaux, des investisseurs mettent en commun leurs apports, décident de statuts, désignent un conseil d'administration et un président dont la mission consiste à valoriser au mieux le capital qui a été réuni. A cet effet, la société va investir et embaucher du personnel. Les salariés seront liés par un contrat de travail prévoyant un lien de subordination en contrepartie du salaire qui leur est versé.

La force de travail ainsi réunie est organisée selon le principe de la division des tâches, telle qu'Adam Smith a été le premier à en faire la théorie avec sa célèbre image de la manufacture d'épingles. Reste alors à l'organiser au mieux. Cette organisation est conçue selon un principe hiérarchique. Le président élu par le conseil d'administration (lui-même élu par l'assemblée générale des actionnaires) délègue ses pouvoirs à un directeur général (qui souvent n'est autre que lui-même), qui les délègue lui-même à des directeurs, qui les délèguent eux-mêmes à des chefs de service, et ainsi de suite jusqu'à l'ouvrier ou à l'employé. Taylor et Fayol ont fait la théorie d'une telle organisation, qui s'est voulue « scientifique » et qui, malgré tout ce qui a été dit et écrit contre elle, reste aujourd'hui la règle la plus générale, à quelques nuances près. Cette règle se comprend : elle est d'une parfaite cohérence avec l'absence d'existence juridique de l'entreprise par rapport à la société commerciale. Quant au salarié, il est juridiquement extérieur par rapport à l'entité où il travaille ; son appartenance est purement morale, quoi qu'on lui dise en vue de l'impliquer davantage.

Ce dispositif, qui remonte aux débuts de l'ère industrielle, a fait l'objet de multiples critiques, les unes visant à renverser l'ordre établi, les autres à corriger ce qu'il pouvait avoir de choquant sur le plan éthique. Il s'est pourtant maintenu pour l'essentiel. Certes, l'on ne compte pas les propositions ou les programmes visant à associer davantage les salariés à la vie de « leur » entreprise (c'est-à-dire à celle qui les emploie), à en faire de véritables « parties prenantes », à renforcer l'esprit d'équipe, à développer le leadership des managers ou à « motiver » les salariés. Sans vouloir mettre en cause les intentions de ceux qui les mettent en avant, voire certains résultats obtenus, parfois très positifs, on observera seulement que l'essentiel reste intact.

C'est qu'il se fonde sur un corpus idéologique d'une extrême solidité, qui a pris naissance aux débuts de la révolution industrielle, dont le langage est celui de la « science économique » et dont le temple se situe aujourd'hui aux Etats Unis, et plus précisément à « l'Ecole de Chicago » de Milton Friedman. C'est là, en effet, et dans le respect de ce corpus idéologique, que s'inventent les formules de management qui seront ensuite diffusées à travers le monde par le canal de l'enseignement de la gestion. Le programme des universités et des grandes écoles, les critères de certification sur lesquels repose leur réputation, l'organisation de la recherche, les critères de publication dans les revues « à comité de lecture » sur lesquels repose la carrière de l'enseignant-chercheur, garantissent à des détails près une reproduction de la *doxa* d'origine américaine, et ceci quels que soient les résultats où elle nous a aujourd'hui conduit. Le chercheur qui cherche à s'évader de la « théorie standard » risque beaucoup pour sa carrière.

2. L'échec manifeste des techniques de management

Et pourtant, il est permis d'affirmer que la théorie standard ne brille pas par ses résultats. Au moins en France, le désengagement vis-à-vis de l'entreprise tend à se développer, se traduisant notamment par une perte d'efficacité individuelle et collective, par une progression de l'absentéisme et par un manque de réactivité face aux changements organisationnels jugés indispensables (par la Direction). D'une façon surprenante, ce désengagement coïncide souvent avec un intérêt fort pour le métier pratiqué, autrement dit pour le travail. Il n'est donc pas possible de se contenter d'affirmer que c'est le sens du travail qui serait aujourd'hui en voie de disparition.

Ce qui est en cause, c'est donc la perception que les salariés se font de l'entreprise. Certes, ils ne sont pas insensibles au marxisme résiduel tel qu'il oppose l'intérêt des travailleurs à celui des « patrons ». Mais il faut alors se demander ce qui donne de la crédibilité à ce schéma, surtout lorsqu'il subsiste à l'état de réflexe. La réponse à cette question est, en gros, la suivante : l'entreprise n'existe pas ; elle est au service des investisseurs ; les investisseurs ont leurs propres intérêts, qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux de salariés, notamment en période de crise ; le travail risque alors de se limiter à une variable d'ajustement ; il n'est pas reconnu vraiment comme une contribution à la performance de l'entreprise, sinon d'une façon purement verbale ; en bref, ils ne se sentent pas chez eux.

Autrement dit, le « capital humain », le fameux capital humain dont il est question dans les ouvrages de management, ne se trouve nullement associé à la gouvernance de l'entreprise, qui, pour faire bref, demeure entièrement entre les mains des représentants des investisseurs. Or, on se permettra d'observer qu'il y a là une contradiction de plus en plus criante : d'un côté, il est convenu d'affirmer que la performance de l'entreprise repose de plus en plus sur son « capital immatériel », autrement dit sur l'implication effective des salariés qu'elle emploie, sur leur compétence et sur leur organisation ; de l'autre, seul l'investissement en « bricks and mortar » serait pris en compte lorsqu'il s'agit de décisions décisives pour l'avenir de l'entreprise. Saurait-on affirmer que « c'est l'homme et l'organisation qui font la différence » tout en éloignant systématiquement les salariés ce qui conditionne, pour l'essentiel, l'avenir de l'entreprise où ils sont supposés être engagés ?

A cette première contradiction s'en ajoute une autre. Le principe hiérarchique, tel qu'il résulte de la délégation de pouvoir des actionnaires au conseil d'administration, puis du conseil d'administration au président, puis au directeur général puis, en cascade, jusqu'à l'exécutant, est-il compatible avec l'organisation en réseau rendue à la fois possible et nécessaire par les nouvelles techniques de communication et avec la capacité d'initiative attendue de chacun ? De deux choses l'une en effet : ou bien il y a subordination du salarié vis-à-vis de l'employeur comme le spécifie le code du Travail, et dans ce cas il n'a plus qu'à attendre le travail que l'on voudra bien lui confier ; ou bien il exerce sa capacité d'initiative, mais dans ce cas il échappe au lien de subordination. A moins que l'on ne limite cette capacité d'initiative à ce que la hiérarchie attend de lui, ce qui constitue une injonction paradoxale : « soyez créatif » - mais n' imaginez pas autre chose que ce que j'attends de vous.

De cette double contradiction les dirigeants d'entreprise cherchent à s'évader par le moyen de solutions parfois illusoires, parfois plus substantielles. Illusoires quand elles se limitent à un pur artifice de communication ; plus substantielles quand elles vont dans le sens d'une association des salariés à la gouvernance de l'entreprise, aux côtés des investisseurs, et à la mise en œuvre de modes d'organisation échappant au sacro-saint principe hiérarchique. Il n'en demeure pas moins que les initiatives en ce sens butent, pour finir, sur un obstacle : celui que constituent des formes juridiques conçues dans un contexte qui n'est plus celui de l'entreprise d'aujourd'hui.

3. Société commerciale et salariat : un cadre juridique dépassé

Le bricolage juridico-managérial actuel arrive probablement au terme de ce qu'il est permis d'en attendre. Au-delà de solutions ponctuelles, parfois excellentes, c'est le cadre même de l'activité économique qui demande à être reconsidéré. On suggérera ici trois pistes de réflexion et d'action :

- en premier lieu, reconnaître l'entreprise en tant que telle, indépendamment de la société de capitaux. Tel aura été l'objet des multiples projets de « réforme de l'entreprise » qui se sont succédés depuis l'après-guerre, dont le dernier aura été celui de François Bloch-Lainé (« *Pour une réforme de l'entreprise* », 1963) et que certains groupes de réflexion paraissent aujourd'hui redécouvrir. « Participation de représentants des salariés au conseil d'administration », « actionnariat salarié », « association capital-travail », « capitalisme populaire » : on se contentera d'observer qu'il n'y a probablement pas, à cette question, de solution unique.
- En finir avec le lien de subordination et le principe hiérarchique afin de promouvoir des formes de collaboration de type contractuel ; ceci nécessitera un toilettage en profondeur du code du Travail : le problème n'est pas de savoir si un collaborateur travaille 35 heures ou plus, mais de définir en commun ce qui est attendu de lui, et à quelles conditions.
- En finir avec l'identification de toute forme de travail avec le seul salariat. Le salariat a été la forme de statut du travail que l'on a inventé avec la révolution industrielle et qui s'est ensuite étendu au point de provoquer une confusion entre « travail » et « emploi ». Il n'y aura peut-être plus de « salariés » dans l'entreprise de demain, mais des collaborateurs, des partenaires, des prestataires, des sous-traitants et des sous-traitants de sous-traitants, liés pas des relations commerciales. Tel est le sens du mouvement en cours. Reste à en tirer les conclusions...

Le poids des institutions, des habitudes et de la pensée dominante nous empêche efficacement d'imaginer l'avenir, tel qu'il sera différent de ce que nous connaissons aujourd'hui. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais de savoir discerner, dans le fatras des événements et des discours convenus, les choses qui viennent et qui sont propres à donner sens à l'action.

4. Donner une existence juridique à l'entreprise

L'idée d'une « réforme de l'entreprise » a fait en France l'objet de très nombreuses contributions au lendemain de la Deuxième guerre mondiale. Ces réflexions, alors fortement rejetées par la majorité du patronat, n'ont guère eu de suites si l'on excepte la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, aujourd'hui quasiment réduite à une prime de résultat. Elles ont été quasiment oubliées au point que certaines contributions récentes paraissent redécouvrir ce qui avait été déjà discuté dans les années qui suivirent la deuxième guerre mondiale. Les solutions alors mises en avant étaient, en gros, les suivantes :

- l'actionnariat salarié, visant à assurer leur représentation à l'assemblée générale des actionnaires,

- la reconnaissance de la communauté des salariés, parallèlement à celle des actionnaires,
- la représentation des salariés, en tant que salariés, au conseil de surveillance, ou au conseil d'administration, de l'entreprise.

Ces propositions ont été abandonnées compte tenu de l'opposition du patronat d'une part (ceci à l'exception du CJD), de certains syndicats (CGT et CGT-FO) d'autre part. Le contexte général restait et reste encore celui d'une opposition entre « capital » et « travail ». Par ailleurs, à cette problématique d'une « réforme de l'entreprise » s'est substituée, à partir du milieu des années quatre-vingt, celle de sa « gouvernance ». Celle-ci porte sur le contrôle qu'exercent les actionnaires sur les managers (la « technostructure » de Galbraith), ce qui est tout différent et laisse de côté le problème de la représentation des salariés en tant que partie prenante. Ces réflexions sur la « gouvernance » coïncident avec l'entrée en force des fonds de pension américain dans le capital des grandes entreprises françaises et visent à une remise au pas de leurs dirigeants, qu'il s'agissait de contrôler plus étroitement sur la base des intérêts de la société de capitaux et des fonds d'investissement. Ce n'est que très récemment qu'il est de nouveau socialement permis de se poser la question de représentation des salariés.

Celle-ci passe-t-elle par une solution unique ? En fait, il n'existe probablement pas de *one best way* ; le paysage des entreprises offre en effet une grande diversité, de l'entreprise patrimoniale de taille intermédiaire à la « public company » de type américain ; plusieurs pistes semblent possibles, et notamment celles-ci :

- la société coopérative et participative, là où le capital immatériel l'emporte sur le capital matériel requis,
- la concentration du capital de la société dans une fondation ayant pour but d'assurer l'indépendance et le développement de l'entreprise ; on citera ainsi Robert Bosch en Allemagne ou les Laboratoires Pierre Fabre en France,
- une présence significative, et avec voix délibérative, des représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance,
- une réforme de la représentation du personnel avec la création d'un « conseil d'entreprise » qui serait présidé par un représentant élu des salariés, ce qui aurait pour effet de placer l'entreprise sous l'influence d'un bicaméralisme représentant les actionnaires d'une part, les salariés d'autre part.

Le choix est ainsi celui qui demande à être fait entre de modèles entrepreneuriaux opposés :

- celui qui réduit l'entreprise à un moyen au service de la société commerciale et qui réduit les salariés à un statut de simples mercenaires ;
- celui qui reconnaît l'entreprise dans sa réalité sociale et qui en fait des citoyens concernés par l'existence d'un bien commun.

Pour l'auditeur, la réponse ainsi apportée ou non au besoin d'appartenance et au besoin de reconnaissance apparaît clairement, dans le témoignage des salariés interrogés, comme le préalable de leur engagement au service de la performance globale.

Bibliographie

- Bleton P. (1967), *Mort de l'entreprise*, Laffont.
- Carbonnier J. (1969), *Flexible droit*, LGDJ.
- Bloch-Lainé F. (1963), *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil.
- Favereau O. (2014), *Entreprises : la grande déformation*, Ed. Parole et silence.
- Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible*, François Bourin éditeur.
- Landier H. (1971), *De la propriété et des pouvoirs qu'elle comporte*, EPHE.
- Landier H. (1972), *Propriété et décision dans les firmes françaises, étude prospective*, mémoire de DES de science politique, Université de Paris 1.
- Lassègue P. (1948), *La réforme de l'entreprise, étude critique sur la possibilité d'une tierce solution*, Sirey.
- Lhomme J. (1966), *Pouvoir et société économique*, Cujas.
- Malterre A. (1969), *Les cadres et la réforme de l'entreprise*, Editions France-Empire.
- Ripert G. (1951), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, LGDJ.

Savatier R. (1964), *Les métamorphoses économiques et sociales du Droit civil d'aujourd'hui*, Dalloz, 3^{ème} édition.
Segrestin B. et Hatchuel A. 2012), *Refonder l'entreprise*, Le Seuil.
Segrestin B., Roger B. et Vernac S., (sous la direction de) (2014), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, colloque de Cerisy, Editions sciences humaines.

Une conclusion des audits de climat social : l'entreprise est à réinventer
Hubert Landier

L'IMPACT DIFFERENCIE DE LA REMUNERATION VARIABLE INDIVI- DUELLE ET COLLECTIVE SUR L'INTENTION DE RESTER VIA L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : ETUDE LONGITUDINALE DANS LE SECTEUR DES TIC.

Stéphane RENAUD

Université de Montréal
Québec (Canada)
stephane.renaud@umontreal.ca

Auréli GENDRON-BOULANGER

Université de Montréal
Québec (Canada)

Lucie MORIN

Université Québec à Montréal
Québec (Canada)
lucie.morin@umontreal.ca

Introduction

Il est reconnu que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont un impact important sur le turnover volontaire des travailleurs (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Cotton et Tuttle, 1986). Parmi ces pratiques, nous retrouvons la rémunération en général et la rémunération variable en particulier. La rétention du personnel dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) est un enjeu particulièrement important puisque le remplacement de ce personnel être très coûteux. Selon Bennett Thatcher, Stepina et Boyle (2003), pour remplacer un employé dans le secteur des TIC, il en coûte à l'entreprise une à sept fois le salaire annuel d'un salarié. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux programmes de rémunération variables puisqu'ils sont souvent employés dans le secteur des TIC. Selon Cloutier, Morin et Renaud (2010), « *la rémunération variable promet aux employés performants une rémunération supérieure, elle permet en outre d'attirer et de retenir les meilleurs employés (...)* » (Cloutier et al., 2010, p.31). La rémunération variable permet aussi aux entreprises de transférer une partie du risque aux employés, mais également d'aligner les objectifs de ces derniers à ceux de l'organisation (IRIR, 1996b). Ce type de rémunération répond ainsi à plusieurs défis des entreprises du secteur des TIC. De plus, selon le modèle conceptuel de Price (2001), la rémunération aurait un effet sur l'engagement organisationnel qui aurait, pour sa part, un lien étroit avec l'intention de rester des travailleurs. Ce modèle demeure toutefois une proposition théorique que nous tentons de valider de manière empirique. Peu d'auteurs se sont intéressés aux entreprises du secteur des TIC. Pourtant, nous jugeons pertinent de les étudier puisqu'elles se distinguent à plusieurs niveaux des entreprises des autres secteurs. En effet, les entreprises du secteur des TIC placent leur priorité dans la recherche et le développement, elles misent sur l'innovation constante, ce qui nécessite l'utilisation de technologie de fine pointe (Balkin et Gomez-Mijia, 1984). Elles se distinguent aussi par la pression importante mise sur les ressources humaines, la demande de longues heures de travail ainsi que l'importance accordée à l'engagement envers l'organisation, au travail d'équipe et à la créativité

(Balkin et Gomez-Mejia, 1984). Le secteur des TIC se caractérise également par un turnover élevé comparativement aux autres secteurs d'activités.

Dans cette recherche, nous étudions l'impact différencié de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective sur l'intention de rester des travailleurs œuvrant dans le secteur des TIC au Canada. Notre étude contribue à l'avancement des connaissances. D'abord parce que peu d'auteurs s'intéressent spécifiquement à cette population. En effet, la majorité des études utilisent des données provenant de divers secteurs d'activité confondus et s'intéressent très majoritairement à la main-d'œuvre américaine. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aussi au rôle médiateur de l'engagement organisationnel alors que peu d'études explorent cette relation. De plus, nous utilisons des données longitudinales ce qui permet d'observer l'évolution de la relation dans le temps contrairement à la majorité des études qui s'appuient sur des données en coupe transversale. Enfin, nous cherchons à comparer l'impact différencié de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective sur l'intention de rester.

1. Définitions, revue de littérature et problématique

Définitions des concepts à l'étude

L'intention de rester désigne « *la probabilité (subjective) qu'un individu [conserve son] emploi à l'intérieur d'une certaine période de temps* » (Sousa-Poza et Henneberger, 2002, p. 1). Ainsi, elle mesure une attitude étroitement reliée au comportement de quitter soit, le turnover. De plus, elle est une mesure de fidélisation du personnel puisqu'elle mesure l'état d'esprit des employés qui désire rester dans l'organisation. L'intention de rester s'avère un bon indicateur du turnover au niveau individuel. Au contraire de l'intention de rester, l'intention de quitter, mesure couramment utilisée dans la littérature des ressources humaines, correspond à l'état psychologique dans lequel se trouve une personne avant de quitter l'entreprise (Bennett Thatcher et al., 2003; Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001; Firth, Mellor, Moore et Loquet, 2003; Hart, 2005; Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998; Igbaria et Greenhaus, 1992; Singh et Loncar, 2010; Lambert, Hogan et Barton, 2001; Sousa-Poza et Henneberger, 2002).

Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ont été les premiers à définir le concept d'engagement organisationnel. Ces auteurs définissent le concept d'engagement organisationnel comme étant « *la force à laquelle un individu s'identifie et s'implique dans une organisation particulière* » (Porter et al., 1974, p. 604, traduction libre). L'engagement organisationnel réfère à l'attitude d'un employé face à son organisation selon trois éléments précis : « *une forte croyance et adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, la volonté de fournir des efforts considérables pour le bien-être de l'entreprise et le désir de maintenir son appartenance à l'organisation* » (Porter et al., 1974, p. 604, traduction libre). Ainsi, pour Porter et al. (1974) l'engagement organisationnel favorise l'intention de rester des travailleurs. Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement organisationnel comprend trois dimensions : 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité, et 3- l'engagement normatif. L'engagement affectif fait référence à « *l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication d'un employé dans une organisation* » (Allen, Shore et Griffeth, 2003, p.104, traduction libre). L'engagement affectif est la dimension la plus étroitement liée à la fidélisation du personnel. Elle est d'ailleurs la dimension de l'engagement organisationnel la plus souvent utilisée dans les recherches de type empirique (Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993). Ce faisant, nous nous intéresserons uniquement à l'engagement affectif dans cette étude.

La rémunération variable est définie comme étant, « *Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou d'un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise* » (IRIR, 1996a, p. 5). St-Onge et Thériault (2006) ajoutent également que la rémunération variable se présente sous différentes formes. Par exemple, un salaire au mérite, des primes de rendements individuels ou d'équipe, le partage des bénéfices, etc. Cloutier et al. (2010) définissent les régimes de rémunération variables comme permettant de « *verser des sommes d'argent en sus du salaire de base que touchent les employés, et ce, en fonction de leur rendement, de la performance de leur équipe de travail, de leur unité, de leur division ou de l'entreprise.* » (Cloutier et al, 2010). Ces définitions soulignent diverses caractéristiques propres à la rémunération variable. Tout d'abord, les auteurs s'entendent sur le fait que la rémunération variable est versée en supplément à la rémunération fixe. Puis, que c'est un montant qui est relié à la performance d'une personne (rémunération variable individuelle), d'un groupe ou de l'entreprise (rémunération variable collective).

Revue de la littérature

Les régimes de rémunération variable mesurés de manière agrégée

Balkin et Gomez Mejia (1984) rapportent une relation positive entre les régimes de rémunération variable et le turnover. Ils montrent que le turnover des travailleurs visés par les régimes de rémunération variable est supérieur. Dans leur étude, les auteurs recensent des données provenant de 105 entreprises américaines, dont 33 proviennent du secteur des TIC et 72 d'autres secteurs variés. Bien que les auteurs ne proposent pas d'explications théoriques, nous supposons que les travailleurs ciblés par les régimes de rémunération variable connaîtraient de l'incertitude face à leur revenu, ce qui ferait augmenter leur turnover. Cependant, cette relation positive est seulement présente chez les travailleurs des entreprises des secteurs variés. En effet, le turnover des travailleurs du secteur des TIC ne serait pas influencé par les régimes de rémunération variable. Les auteurs attribuent cette différence aux lacunes statistiques de leur échantillon. À l'opposé, O'Halloran (2011) trouve une relation négative entre la rémunération variable et le turnover. En effet, ils montrent que les régimes de rémunération variable font diminuer le turnover des travailleurs. L'échantillon employé par O'Halloran (2011) est composé de 4925 travailleurs américains provenant de divers secteurs d'activité. Ces travailleurs ont été suivis entre 1988 et 2000. La rémunération variable agirait comme motivateur auprès des travailleurs, ce qui ferait diminuer leur turnover. Enfin, Haines, Jalette et Larose (2010) ne trouvent aucune relation significative entre les régimes de rémunération variable et le turnover. Contrairement aux études précédentes qui s'intéressent aux travailleurs américains, les auteurs étudient 4160 entreprises canadiennes provenant de différents secteurs d'activité. Les données ont été recueillies entre 1999-2000. À la lumière de ces écrits, il ne semble pas exister de consensus quant au lien entre la rémunération variable mesurée de manière agrégée et le turnover. En effet, les auteurs ne s'entendent pas sur le sens et la signification de la relation entre ces deux variables. Il est donc prématuré de conclure à une relation entre la rémunération variable et l'intention de rester des travailleurs.

Les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle

Plusieurs auteurs rapportent une relation positive entre la rémunération variable basée sur la performance individuelle et le turnover (Park, Ofori-Dankwa et Ramirez, 1994; Huselid, 1995 et Morin et Renaud, 2010). En effet, Park et al. (1994) s'intéressent à 100 entreprises manufacturières américaines et trouvent que ces régimes font augmenter le turnover fonctionnel des travailleurs. Huselid (1995) utilise des données provenant de 968 entreprises américaines de différents secteurs d'activité. Les deux études indiquent que les travailleurs non performants ont un turnover supérieur lorsqu'ils sont visés par un régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle. Il semble que les travailleurs qui ne performant pas dans leur emploi pourraient se voir démotiver par l'association de leur rémunération à leur performance. Ensuite, l'étude de Morin et Renaud (2010), effectuée auprès de 24 197 travailleurs canadiens ayant des occupations variées rapportent que les travailleurs ciblés par des primes de rendement individuel ont un turnover volontaire supérieur. Ils expliquent que ces régimes seraient implantés en substitutions de la rémunération fixe et non en supplément. Cette pratique créerait de l'incertitude chez les travailleurs ce qui ferait augmenter leur turnover volontaire. Au contraire, deux études trouvent une relation négative entre la rémunération variable basée sur la performance individuelle et le turnover (Blakemore, Stuart et Ormiston, 1987 et Gerhart et Trevor, 1996). Ces dernières s'intéressent à l'association entre l'octroi d'un bonus et le turnover. L'étude de Blakemore et al. (1987) effectuée auprès de 425 travailleurs américains provenant de divers secteurs d'activité rapportent que lorsque la rémunération fixe s'accompagne d'un bonus, le turnover volontaire diminue. Les données de cette étude sont particulièrement intéressantes puisqu'elles ont été colligées sur une période de 11 ans, soit de 1970 à 1981. Puis, Gerhart et Trevor (1996), rapportent que plus la portion « bonus » dans la rémunération globale est élevée plus le turnover des CEO diminue. Cette dernière étude s'intéresse à 152 entreprises américaines provenant de divers secteurs d'activité. Ces résultats indiquent que puisque la rémunération variable est versée en surplus de la rémunération fixe, les travailleurs seraient motivés par l'atteinte d'un gain supérieur relié à une performance supérieure. En résumé, les études sur la rémunération variable individuelle sont mitigées sur la nature du lien entre la rémunération variable basée sur la performance individuelle et le turnover. L'association entre ce type de rémunération variable et l'intention de rester des travailleurs demeure indéterminée.

Régimes de rémunération variable basés sur la performance collective

La rémunération variable basée sur la performance collective comprend deux types de régimes soit, les régimes basés sur la performance collective à court terme et ceux basés sur la performance collective à long terme. Trois études trouvent une relation négative entre les régimes basés sur la performance collective à court terme et le turnover (Wilson et Peel, 1991; Morin et Renaud, 2010 et Guthrie, 2000).

Les auteurs montrent que lorsque le pourcentage des travailleurs visés par les régimes de rémunération variable collective est élevé, le turnover diminue. Ces régimes auraient un effet bénéfique sur le sentiment d'appartenance des travailleurs, ce qui ferait diminuer le turnover. Wilson et Peel (1991) utilisent des données collectées auprès de 245 entreprises du Royaume-Uni appartenant au génie conseil et du métal entre 1983 et 1984. Pour sa part, Guthrie (2000) s'est intéressé à la main-d'œuvre Néo-Zélandaise de différents secteurs d'activités. Il a recensé 153 entreprises entre 1996-1997. Enfin, tel qu'indiqué précédemment, Morin et Renaud (2010) ont colligé leurs données auprès de travailleurs canadiens en 2005 provenant de différents secteurs d'activités. À l'opposé, Park et al. (1994) et Huselid (1995) montrent une relation positive entre les récompenses pécuniaires associées à une performance de groupe et le turnover. Les données utilisées par ces auteurs proviennent de travailleurs américains. Park et al. (1994) trouvent que la présence d'une rémunération variable qui récompense la performance de groupe ferait augmenter le turnover dysfonctionnel des travailleurs visés. Ces régimes encourageraient les travailleurs performants à quitter l'organisation sur une base volontaire. Ainsi, les travailleurs performants semblent percevoir ces régimes de rémunération variable comme inéquitable puisque les travailleurs non performants obtiennent une rémunération équivalente à la leur. Pour sa part, Huselid (1995) rapporte que la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance de groupe contribue à augmenter le turnover fonctionnel. Ils encourageraient donc les employés non performants à quitter l'entreprise. Il est plausible de penser que les travailleurs performants mettent de la pression sur les travailleurs moins performants afin d'obtenir la prime qu'ils méritent. Face à cette pression, les travailleurs non performants préféreraient se retirer de l'organisation. En résumé, les auteurs ne s'entendent pas sur la nature du lien entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court terme et le turnover. Ainsi, l'association entre la rémunération variable basée sur la performance collective à court terme et l'intention de rester des travailleurs reste inconnue. De nombreux auteurs rapportent une relation négative entre la rémunération variable basée sur la performance collective à long terme et le turnover (Buchko, 1992 et 1993; Klein, 1987; Wilson et Peel, 1991 et Morin et Renaud, 2010). Les auteurs montrent que les travailleurs visés par des régimes de rémunération variable basés sur la performance à long terme ont un turnover inférieur. Morin et Renaud (2010) et Wilson et Peel (1991) trouvent que les travailleurs qui ont accès aux programmes de participation au capital-actions ont un turnover inférieur. Selon les auteurs, ces régimes auraient un impact sur le sentiment d'appartenance des travailleurs ce qui ferait diminuer leur turnover. Ensuite, trois études empiriques s'intéressent plus spécifiquement à l'impact des programmes d'actionnariat. Les résultats de ces études indiquent que l'implantation de tels programmes s'accompagne d'une baisse du turnover des travailleurs (Buchko, 1992 et 1993; Klein, 1987). Les études de Buchko (1992 et 1993), réalisées auprès de 218 travailleurs (Buchko, 1992) et 181 travailleurs (Buchko, 1993) provenant tous d'une seule et même entreprise de médias et communication américaine en 1987, rapportent que le fait de posséder des actions dans l'entreprise a un effet positif sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. De plus, les travailleurs qui auraient accès au programme d'actionnariat percevraient un plus grand pouvoir sur les décisions de l'entreprise. À la lumière de ces écrits, il semble exister un consensus sur le lien négatif entre les régimes de rémunération variable basée sur la performance à long terme et le turnover. En effet, ces régimes par leur nature lient davantage le sort économique des travailleurs à l'entreprise. Nous pouvons ainsi affirmer que ces régimes font augmenter l'intention de rester des travailleurs.

Conclusion sur le lien entre la rémunération variable et le turnover

La recension des écrits portant sur la relation variable et le turnover montrent que l'état des connaissances sur la relation reste peu avancé. En effet, il y a absence de consensus entre la rémunération variable mesurée de manière agrégée et le turnover. Les auteurs ne s'entendent pas non plus sur la nature de la relation entre la rémunération variable basée sur la performance individuelle et le turnover. Puis, en ce qui a trait à la rémunération variable basée sur la performance collective, il n'existe pas de consensus sur les régimes basés sur la performance collective à court terme. Par contre, les auteurs s'entendent sur la relation négative entre la rémunération variable basée sur la performance collective à long terme et le turnover.

Limites et problématique

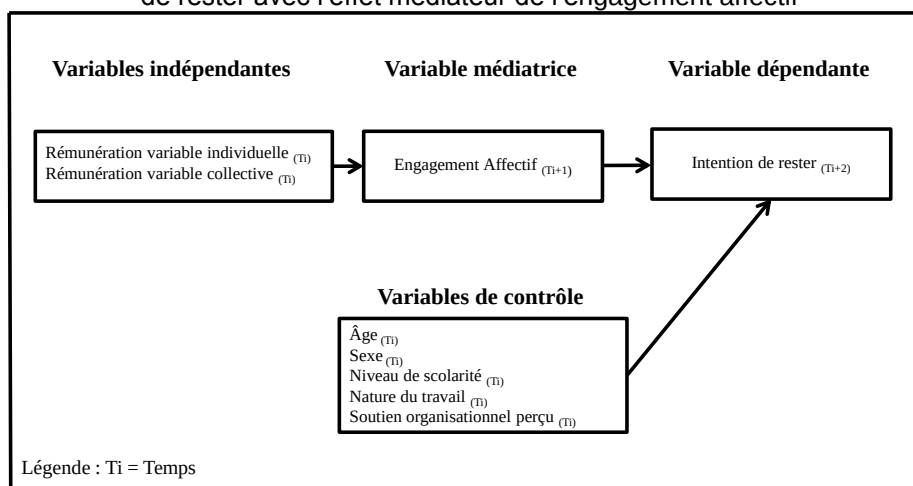
La littérature scientifique actuelle portant sur les liens entre la rémunération variable et le turnover comporte certaines limites. La majorité des études publiées sur le sujet sont réalisées auprès de la main-d'œuvre américaine (Balkin et Gomez-Mejia, 1994; Buchko 1992 et 1993; O'Halloran, 2011; Blakemore et al., 1987; Gerhart et Trevor, 1996, Klein, 1987; Park et al., 1994; Guthrie, 2000; Huselid, 1995), à l'exception de Wilson et Peel (1991) qui s'intéressent aux entreprises anglaises et à Morin et Renaud (2010) et Haines et al. (2010) qui étudient des données sur les travailleurs canadiens. Le

présent article porte sur la main-d'œuvre canadienne. Ainsi, nous serons en mesure d'obtenir un portrait plus fidèle à la réalité des travailleurs canadiens. La plupart des études s'intéressent à différents secteurs d'activité confondus. Peu nombreux sont les auteurs qui s'intéressent spécifiquement aux entreprises du secteur des TIC (Buchko, 1992 et 1993 et Balkin et Gomez Mejia, 1984). Buchko (1992 et 1993) et Balkin et Gomez Mejia (1984) sont parmi les rares à les étudier. Par contre, leurs résultats contradictoires ne nous permettent pas tirer de conclusion sur la nature de la relation entre la rémunération variable et le turnover. Troisièmement, les écrits existants s'appuient généralement sur des données en coupe transversale (Balkin et Gomez-Mejia, 1994; Buchko, 1993; Blakemore et al., 1987; Guhrrie, 2000; Huselid, 1995). Notre recherche se base sur des données longitudinales. Ce devis rend possible l'étude de l'évolution de la rémunération variable sur l'intention de rester des travailleurs canadiens œuvrant dans le secteur des TIC via l'engagement affectif dans le temps. Quatrièmement, les auteurs s'entendent sur la forte association entre l'engagement organisationnel et le turnover. Par contre, un nombre restreint soulèvent le rôle médiateur de l'engagement organisationnel sur le turnover, tel que proposé par le modèle théorique de Price (2001) (Allen et al., 2003; Chew et Chan, 2008; Flood, Turner, Ramamoorthy et Pearson, 2001). Dans le cadre de cette recherche, nous testons de manière empirique une partie du modèle de Price (2001). Cinquièmement, les études antérieures ne comparent pas l'impact de la rémunération variable basée sur la performance individuelle de celle basée sur la performance collective sur le turnover. En résumé, notre travail de recherche vient combler des vides empiriques présents dans la littérature. En effet, il contribue à la littérature portant sur la main-d'œuvre canadienne provenant spécifiquement des entreprises du secteur des TIC. Le secteur des TIC occupe une place de haute importance au Canada et vu la problématique de rétention de la main-d'œuvre nous jugeons très pertinent de nous y attarder. De plus, il analyse des données de nature longitudinale, un atout méthodologique majeur en matière de fidélité des résultats obtenus. Ensuite, cette recherche contribue à la littérature parce qu'il est une validation empirique partielle du modèle théorique de Price (2001) encore peu validé empiriquement. Enfin, en comparant l'impact des régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle de celle basée sur la performance collective sur le turnover, nous participons à l'avancement des connaissances sur le sujet. En effet, nous n'avons recensé aucune étude qui s'intéresse à cet impact différencié.

2. Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche

Notre modèle conceptuel est présenté à la Figure 1. La rémunération variable individuelle et la rémunération variable expliquent l'intention de rester des travailleurs via l'engagement affectif. L'engagement affectif est une variable intermédiaire dans la relation entre la rémunération variable individuelle et collective et l'intention de rester. En effet, notre modèle postule que la rémunération variable individuelle et collective n'affectent pas directement l'intention des rester des travailleurs. Elle influence plutôt l'engagement affectif qui explique ensuite l'intention de rester (Price, 2001). Notre modèle s'inspire ainsi du modèle de Price (2001) et supporte les conclusions d'Allen et al. (2003), Chew et Chan (2008) et Flood et al. (2001). Enfin, puisque notre étude est de nature longitudinale, les variables ont été mesurées à différents moments. Nous utilisons donc les indices « T_i » « T_{i+1} » et « T_{i+2} » pour indiquer le moment auquel la variable a été mesurée.

Figure 1. Modèle longitudinal du lien entre la rémunération variable individuelle et collective et l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement affectif



Plusieurs auteurs emploient la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) pour expliquer l'impact de la rémunération variable sur les comportements des travailleurs (O'Halloran, 2011; IRIR, 1996b; Cloutier et al., 2010; Hill et Jones, 1992). En effet, la théorie de l'agence a pour objectif de comprendre les mécanismes de contrôle mis en place par l'employeur pour atténuer le conflit d'intérêts qui caractérise sa relation avec les travailleurs. Selon la théorie de l'agence, le principal et l'agence ont pour but ultime de maximiser leurs propres gains. Autrement dit, le principal demande un maximum de productivité en échange d'une faible rémunération et l'agence aspire à une rémunération élevée, et ce, en déployant le moins d'efforts possible. Pour éviter les comportements opportunistes de la part de l'agence et pour rassurer le principal quant à l'accomplissement du mandat donné à l'agence, ce dernier peut implanter différents mécanismes de contrôle. Le mécanisme le plus commun est le contrôle par supervision. Par contre, l'ajout d'effectifs entraîne des coûts importants pour le principal. Le principal peut aussi utiliser le contrat de travail pour aligner les objectifs de l'agence avec les siens. La rémunération variable individuelle et collective s'avère un bon mécanisme de contrôle puisqu'elle atténue le conflit d'intérêts (Cloutier et al., 2010 : IRIR, 1996b; Eisenhardt, 1989, Hill and Jones, 1992; Jensen and Meckling, 1976). D'une part, elle permet au principal de contrôler les résultats de l'agence au moyen d'un versement d'une somme forfaitaire en échange de l'atteinte ou du dépassement des objectifs donnés. D'autre part, la rémunération variable permet à l'agence de maximiser ses gains. De plus, en offrant un environnement de travail dans lequel la supervision est minimale, le principal augmente l'intention de rester de l'agence. Aussi, selon Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson et Dunn (2002), si l'alignement des objectifs par le moyen d'un système de récompenses relié à la performance est perçu de manière positive par l'agence, il s'accompagne d'une hausse de l'engagement organisationnel ce qui cause conséquemment une hausse de l'intention de rester. Ces résultats sont associés autant à la rémunération variable basée sur la performance individuelle qu'à la rémunération variable basée sur la performance collective.

La théorie des attentes de Vroom (1964) explique aussi le lien entre la rémunération variable et le turnover (IRIR, 1996b; St-Onge et Thériault, 2014; Coyle-Shapiro et al. 2002). Elle a pour objectif d'éclairer la motivation des travailleurs à performer dans leur emploi. La théorie des attentes repose sur trois concepts soit, les attentes, l'instrumentalité et la valence. Les attentes consistent en la perception que les travailleurs ont du lien entre les efforts qu'ils déploient et le niveau de performance atteint. L'instrumentalité réfère au besoin des travailleurs de recevoir une récompense en échange de leur performance. Puis, la valence représente la valeur que les travailleurs accordent à la récompense. Une valence positive signifie que les travailleurs veulent obtenir la récompense (IRIR, 1996b). Lorsque ces trois concepts sont perçus de manière positive par les travailleurs et que le lien entre la performance et la récompense est clair, ils engendrent une augmentation de l'intention de rester et de l'engagement organisationnel (Sweins et Kalmi, 2008; Coyle-Shapiro et al., 2002). Pour ce faire, l'organisation doit bien communiquer le système de rémunération. En effet, lorsque les travailleurs ont une bonne connaissance du système, ces derniers peuvent mieux gérer leurs attentes puisque l'objectif et la récompense sont clairs. Ainsi, les travailleurs sont motivés à performer et leur engagement envers l'organisation augmente ainsi que leur intention de rester. De plus, l'organisation doit donner de la rétroaction aux travailleurs quant à leur progression vers l'atteinte de l'objectif. Cela engendre également un accroissement de l'engagement organisationnel puisque les travailleurs sont optimistes à atteindre la récompense. Enfin, si les travailleurs connaissent la récompense et que celle-ci est désirable, ils déploieront l'énergie nécessaire pour l'obtenir. Ceci se traduit aussi par un engagement organisationnel plus fort et une augmentation de l'intention de rester.

La rémunération variable est un moyen de récompenser les travailleurs selon leur performance. Afin que la rémunération variable soit perçue de manière positive par les travailleurs, les objectifs doivent être clairement communiqués aux travailleurs et ces derniers doivent avoir la perception qu'ils ont les outils nécessaires pour réussir (attentes). De plus, les travailleurs doivent percevoir un lien direct entre leur performance et le montant promis (instrumentalité). Puis, ils doivent être intéressés à recevoir la récompense (valence). En ce sens, la rémunération variable individuelle serait plus efficace que la rémunération variable collective puisque les attentes et l'instrumentalité sont plus fortes dans le cas d'une récompense basée sur la performance individuelle. En effet, puisque la rémunération collective est tributaire de la performance de plus d'un travailleur, l'individu a un impact moins direct dans l'atteinte de l'objectif. Il a également un pouvoir moins grand sur l'obtention de la récompense puisqu'une portion est reliée aux efforts déployés par d'autres collègues. Bref, l'individu détient moins de contrôle sur l'atteinte de la récompense.

Plusieurs auteurs s'intéressent à l'association entre la rémunération variable individuelle et le turnover. Certains auteurs rapportent une relation positive entre les deux concepts (Park et al., 1994; Huselid, 1995 et Morin et Renaud, 2010). D'autres trouvent une relation négative (Blakemore et al, 1987 et Gerhart et Trevor, 1996). Les recherches empiriques ne permettent donc pas de conclure à un consensus sur l'association entre la rémunération variable individuelle et l'intention de rester des travailleurs. Par contre, la théorie des attentes et la théorie de l'agence avancent que la rémunération variable individuelle aurait un lien négatif sur le turnover. En conséquence, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1: La **rémunération variable individuelle** contribue à accroître l'intention de rester des travailleurs.

La littérature portant sur l'association entre la rémunération variable collective et le turnover présente aussi des résultats non conclusifs. En effet, il n'existe pas de consensus sur la relation entre la rémunération variable collective à court terme et le turnover (Wilson et Peel, 1991; Morin et Renaud, 2010 et Guthrie, 2000, Park et al., 1994; Huselid, 1995). Par contre, les auteurs s'entendent sur la relation négative entre la rémunération variable collective à long terme et le turnover (Buchko, 1992 et 1993; Klein, 1987; Wilson et Peel, 1991 et Morin et Renaud, 2010). Du point de vue théorique, la théorie des attentes et la théorie de l'agence postulent que la rémunération collective a un lien négatif avec le turnover. Ainsi, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2: La **rémunération variable collective** contribue à accroître l'intention de rester des travailleurs.

Même si la littérature ne permet pas de distinguer l'impact différencié de la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective sur le turnover, la théorie des attentes postule toutefois que la relation négative entre la rémunération variable individuelle et le turnover est plus significative que la relation négative entre la rémunération variable collective et le turnover. En conséquence, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La rémunération variable individuelle **contribue davantage** à accroître l'intention de rester des travailleurs que la rémunération variable collective.

Enfin, bien qu'il n'existe pas d'études sur le rôle médiateur de l'engagement affectif dans la relation entre la rémunération variable et l'intention de rester, certaines recherches ont documenté le rôle médiateur de l'engagement organisationnel avec le turnover (Allen et al., 2003; Chew et Chan, 2008, Price, 2001 et Flood et al. 2001). Par ailleurs, le modèle théorique de Price (2001) indique que l'engagement affectif médie la relation de plusieurs pratiques des ressources humaines sur l'intention de rester, dont la rémunération. De plus, la théorie des attentes et la théorie de l'agence avancent que la rémunération variable individuelle et collective ont un lien négatif avec le turnover. Selon ces théories, la relation serait indirecte. Elle comporterait une variable médiatrice soit, l'engagement affectif. Ainsi, nous énonçons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : L'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre la rémunération variable et l'intention de rester.

Méthodologie de recherche

Les données utilisées proviennent d'une enquête effectuée auprès de nouveaux travailleurs d'une entreprise œuvrant sur le marché international dans le secteur des TIC situé à Montréal. La collecte de données s'est faite par questionnaire via la plateforme web sécurisée *SurveyMonkey*. Les répondants étaient sollicités par courriel et répondaient sur une base volontaire. Le questionnaire a été administré aux nouveaux travailleurs embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2010. Le même questionnaire a été administré à trois reprises : 1- six mois suivant l'embauche des travailleurs (temps 1), 2- un an après l'embauche (temps 2), et 3- une année et demi après l'embauche (temps 3). Les trois temps sont considérés dans le cadre de notre recherche. Au total, 454 travailleurs ont été sollicités. Sur ce nombre, 354 travailleurs ont répondu au temps 1, ce qui correspond à un taux de participation de 78%. Au temps 2, de ces 354 travailleurs, 281 ont répondu ce qui équivaut à un taux de participation de 79%. Enfin, au temps 3, 232 participants ont retourné le questionnaire complété pour un taux de participation de 83%.

La variable « **intention de rester** » est mesurée au temps 3 par une échelle inspirée de l'instrument « Staying or Leaving Index », développé par Bluedorn en 1982. Les travailleurs devaient répondre à la question suivante : « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année? » où 0 est égal à « extrêmement faible » et 100 est égal à « extrêmement forte ». Les répondants devaient ainsi indiquer leur intention de rester dans l'entreprise. Cette pratique est courante dans la littérature portant sur le turnover du personnel puisque l'intention de rester est un indicateur important du turnover. En effet, elle serait l'étape préalable au départ (Zimmerman et Darnold, 2009).

La variable « **rémunération variable individuelle** » est mesurée au temps 1 par l'item suivant : 1- « boni basé sur la performance individuelle ». Les répondants devaient rapporter leur niveau de satisfaction envers cette pratique en choisissant parmi les six ancrs proposées par l'échelle de type Likert où 1- réfère à « tout à fait insatisfait », ... 6- « extrêmement satisfait ». Puisque l'étude est faite dans une seule et même organisation, l'enquête s'intéresse à la satisfaction des travailleurs face aux programmes de rémunération variable individuelle en vigueur afin d'obtenir une variance.

La variable « **rémunération variable collective** » est mesurée au temps 1 par les quatre items suivants : 1- « boni basé sur la performance de l'équipe », 2- « boni basé sur le partage des bénéfices de l'entreprise/projet », 3- « régime d'achat d'actions » et 4- « régime d'option d'achat d'actions ». Pour indiquer leur niveau de satisfaction envers ces items, les répondants devaient choisir un des six ancrs proposés par l'échelle de type Likert où 1- réfère à « tout à fait insatisfait », ... 6- « extrêmement satisfait ». La moyenne de ces quatre items est calculée. L'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,84$) obtenu pour cette variable est élevé ce qui montre une forte consistance interne.

La variable « **engagement affectif** » est mesurée au temps 2 par six items inspirés de l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1990). Les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec les énoncés suivants : 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Pour indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé, les répondants devaient choisir une ancre parmi les sept proposées par l'échelle de type Likert où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », ... 7- « tout à fait en accord ». Puisque les items quatre et cinq sont formulés par la négative, les résultats obtenus doivent être inversés. La moyenne de ces six items est calculée. L'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,895$) obtenu indique un excellent niveau de consistance interne de la mesure.

Tableau 1 : Statistiques Descriptives

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
Variable dépendante					
Intention de rester d'ici 1 an T3	82,187	23,653	0	100	235
Variable médiatrice					
Engagement affectif T2	4,912	1,167	1,67	7,00	234
Variables indépendantes					
Rému. var. individuelle T1	4,186	1,135	1,00	6,00	156
Rému. var. collective T1	4,079	1,051	1,00	6,00	176
Variables de contrôle					
Âge	30,900	5,820	20	52	234
Sexe (homme)	0,871	0,336	0,00	1,00	233
Niveau de scolarité	2,722	0,974	1,00	4,00	234
Travail sous supervision	0,317	0,466	0,00	1,00	237
Soutien organisationnel perçu	4,791	0,616	2,57	6,00	237

N valide (listwise) = 146

Les cinq variables de contrôle retenues sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, la nature du travail et le soutien organisationnel perçu. Le sexe est mesuré par la variable dichotomique « **homme** » où les hommes sont codés 1 et les femmes sont codées 0. La variable « **âge** », mesurée par une échelle continue, a été obtenue à partir de l'année de naissance des répondants. La variable « **niveau de**

scolarité » est mesurée à l'aide d'une échelle ordinale : 1- diplôme d'études secondaires, 2- diplôme d'études collégiales, 3- diplôme d'études universitaire de premier cycle et 4- diplôme universitaire de cycle supérieur. La nature du travail est mesurée par la variable dichotomique « **travail sous supervision** » où les travailleurs qui effectuent leur travail sous supervision sont codés 1 et ceux qui ne travaillent pas sous supervision sont codés 0. Enfin, la variable « **soutien organisationnel perçu** » est mesurée par une échelle inspirée du questionnaire d'Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001). Elle contient les sept items suivants : 1- « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème », 2- « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être », 3- « L'entreprise me fournit les outils (ex. logiciels, matériels informatiques) nécessaires pour que je performe », 4- « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », 5- « L'entreprise soutient ses employés », 6- « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien » et 7- « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Les participants devaient répondre en utilisant une échelle de type Likert composée de six ancrs : 1- tout à fait en désaccord, ... 6- tout à fait en accord. La moyenne des sept items est calculée. L'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,820$) est élevé ce qui indique une très bonne consistance interne. Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude.

3. Résultats et discussion

Le traitement statistique repose sur des régressions linéaires effectuées de manière automatisée avec la Macro **MEDIATE** de Hayes (2013). Cette Macro mesure les effets totaux ainsi que les liens directs et indirects entre les variables. Elles considèrent aussi l'effet médiateur de l'engagement affectif et l'impact des variables de contrôle, tout en respectant la nature longitudinale des données (Hayes, 2013). Ainsi, il est possible de vérifier si l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice entre la rémunération variable et l'intention de rester. Pour ce faire, la Macro **MEDIATE** (Hayes, 2013) 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, la rémunération variable individuelle et collective doivent être statistiquement liées à l'engagement affectif. Deuxièmement, la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective lorsque régressées avec l'engagement affectif sur l'intention de rester ne doivent pas être statistiquement liées à cette dernière. La macro **MEDIATE** de Hayes (2013) propose un test direct sur l'effet de médiation qui repose sur un intervalle *bootstrap*. Si cette intervalle comprend zéro, l'effet de médiation n'est pas significatif (Hayes, 2013). Dans le cas où seule la première condition serait respectée et que l'intervalle de *Bootstrap* comprendrait zéro, l'effet de médiation est partiel.

La première spécification comprend d'abord la régression de la rémunération variable individuelle et des variables de contrôle sur l'engagement affectif suivi d'une régression impliquant la rémunération variable individuelle, l'engagement affectif et les variables de contrôle sur l'intention de rester. Le Tableau 2 montre que la rémunération variable individuelle n'a pas d'impact sur l'engagement affectif ($p > 0,05$). D'autre part, la rémunération variable individuelle fait augmenter positivement l'intention de rester des travailleurs ($p < 0,01$). Ces résultats indiquent que la rémunération variable individuelle a un impact direct sur l'intention de rester. La première spécification supporte notre première hypothèse. Ce constat est semblable à celui obtenu dans deux études (Blakemore et al., 1987 et Gerhart et Trevor, 1996). En effet, l'étude de Blakemore et al. (1987) rapporte que lorsque la rémunération fixe s'accompagne d'un bonus, le turnover volontaire diminue. Puis, Gerhart et Trevor (1996), rapportent que plus la portion « bonus » dans la rémunération globale est élevée, plus le turnover des CEO diminue. Par contre, la première spécification infirme notre quatrième hypothèse. En effet, la rémunération variable individuelle n'est pas liée statistiquement à l'engagement affectif. De plus, l'intervalle de *bootstrap* inclut 0 (IC = - 0,90 à 1.80; $p > 0,05$) ce qui confirme l'absence d'effet de médiation de l'engagement affectif.

Tableau 2: Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs (coefficients non standardisés)

	Spécification 1		Spécification 2		Spécification 3	
	Eng. aff.	Int. rest.	Eng. Aff.	Int. rest.	Eng. Aff.	Int. rest.
Variables de contrôle						
Âge	0,025	0,373	0,023	0,311	0,026	0,420
Homme	0,295	-0,475	0,209	-1,766	0,283	-0,793
Niveau de scolarité	-0,143	2,711	-0,090	2,439	-0,126	2,849

Travail sous supervision	0,525*	10,505*	0,502*	8,244	0,507*	10,524*
Soutien org. Perçu	0,644**	0,533	0,609**	0,708	0,604**	-0,306
Constante	0,903	3,367	0,724	8,325	0,715	1,412
Variable médiatrice						
Engagement affectif		7,358**		7,431**		7,109**
Variables indépendantes						
Rému. var. individuelle	0,050	4,048*			0,005	2,706
Rému. var. collective			0,122	3,905*	0,126	2,753
R ² (ajusté)	0,186	0,207	0,179	0,212	0,191	0,211
F	6,611**	6,472**	7,067**	7,426**	5,905**	5,841**
N		142		162		139
Effet indirect via l'engagement		Rému. var. individuelle		Rému. var. collective	Rému. var.	Rému. var.
Intervalle confiance = 95%		-0,90 à 1,80		-0,38 à 2,51	-1,69 à	-0,61 à 2,74
Effet		0,367		0,908	0,032	0,894

* p < 0,05 pour un test bilatéral ** p < 0,01 pour un test bilatéral

La deuxième spécification consiste en une régression de la rémunération variable collective et des variables de contrôle sur l'engagement affectif suivi d'une régression de la rémunération variable collective, de l'engagement affectif et des variables de contrôle sur l'intention de rester. Le Tableau 2 montre que la rémunération variable collective n'a pas d'impact sur l'engagement affectif ($p > 0,05$). Par contre, la rémunération variable collective fait augmenter l'intention de rester ($p < 0,05$). Ainsi, nous constatons que la rémunération variable collective a un impact direct sur l'intention de rester. Nos résultats supportent notre deuxième hypothèse. Plusieurs auteurs appuient aussi notre constat (Wilson et Peel, 1991; Morin et Renaud, 2010, Guthrie, 2000; Buchko, 1992 et 1993 et Klein, 1987). En effet, les études de Wilson et Peel (1991) et de Morin et Renaud (2010) trouvent que les travailleurs qui ont accès aux programmes de participation au capital-actions ont un turnover inférieur. De plus, leurs recherches ainsi que celle de Guthrie (2000) montrent que plus le pourcentage des travailleurs visés par les régimes de rémunération variable collective est élevé, plus le turnover diminue. Enfin, Buchko (1992 et 1993) et Klein (1987) montrent que l'implantation de programme d'actionnariat s'accompagne d'une baisse du turnover des travailleurs concernés. Comme dans la première spécification, la deuxième spécification infirme aussi notre quatrième hypothèse puisque, d'une part, la rémunération variable collective n'est pas liée statistiquement à l'engagement affectif. D'autre part, l'intervalle de *bootstrap* inclut 0 (IC = -0,38 à 2,51). Ainsi, l'engagement affectif n'agit pas à titre de variable médiatrice dans la relation entre la rémunération variable collective et l'intention de rester.

La troisième spécification compare l'impact différencié de la rémunération variable sur l'engagement affectif et sur l'intention de rester. En effet, elle comprend une première régression qui inclut la rémunération variable individuelle et collective avec l'engagement affectif ainsi que les variables de contrôle, puis une deuxième régression des mêmes variables avec l'intention de rester. Le Tableau 2 montre que la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective n'ont pas d'impact sur l'engagement affectif ($p > 0,05$). De plus, nos résultats montrent que la rémunération variable individuelle et collective n'ont pas d'impact sur l'intention de rester ($p > 0,05$). La forte corrélation entre la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective explique possiblement ces résultats non significatifs. L'analyse des erreurs type permet toutefois d'observer que les intervalles de confiance de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective s'entrecroisent ce qui signifie que l'impact de la rémunération variable individuelle serait équivalent à l'impact de la rémunération variable collective sur l'intention de rester. Ainsi, nous infirons notre troisième hypothèse. Ensuite, la troisième spécification infirme également notre quatrième hypothèse à savoir que l'engagement affectif agit à titre de variable médiatrice entre la rémunération variable et l'intention de rester. En effet, nous constatons que la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective ne sont pas statistiquement liées à l'engagement affectif des travailleurs. De plus, les intervalles de *Bootstrap* incluent tous les deux 0 (IC = -1,70 à 1,51 et -0,61 à 2,74) ce qui confirme que l'engagement affectif ne médie pas la relation entre la rémunération variable et l'intention de rester. L'absence d'effet de médiation pourrait être expliquée par le peu d'ancienneté des travailleurs qui limite le développement de leur engagement affectif. De plus, il serait probablement pertinent d'étudier la

relation de médiation de l'engagement de continuité puisque cette dimension de l'engagement organisationnel est davantage liée à des éléments extrinsèques de l'emploi, tel que la rémunération.

Les trois spécifications permettent d'expliquer légèrement plus de 20% de la variance de l'intention de rester par les variables (respectivement, $R^2 = 0,207$, $R^2 = 0,212$ et $R^2 = 0,211$). Les coefficients (F) sont statistiquement significatifs ($p < 0,01$). Autrement dit, notre modèle conceptuel explique en partie l'intention de rester, bien que près de 80% de la variance de l'intention de rester demeure inexpliquée.

Conclusion

Notre article avait pour objectif de comprendre l'impact différencié de la rémunération variable individuelle et collective sur l'intention de rester. De plus, nous nous intéressons au rôle de l'engagement affectif dans la relation, à savoir, s'il agissait à titre de variable médiatrice. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons d'abord formulé quatre hypothèses. Celles-ci étaient appuyées par la littérature, la théorie des attentes (Vroom, 1964) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ainsi que par le Modèle de Price (2001). Nous avons ensuite analysé les données collectées dans le cadre d'une enquête effectuée auprès de nouveaux travailleurs d'une entreprise montréalaise oeuvrant dans le secteur des TIC. Ces données ayant été colligées sur trois périodes, nous avons utilisé les analyses multivariées basées sur des régressions linéaires avec la Macro MEDIANTE (Hayes, 2013).

Nos résultats indiquent que pour augmenter l'intention de rester des travailleurs, les gestionnaires devraient porter une attention particulière aux trois éléments suivants : la rémunération variable individuelle, la rémunération variable collective et l'engagement affectif. En effet, nous avons trouvé un lien direct entre la rémunération variable individuelle et collective et l'intention de rester des travailleurs. De plus, l'engagement affectif s'avère un prédicteur non négligeable de l'intention de rester bien qu'il n'intervienne pas dans la relation entre la rémunération variable et l'intention de rester.

Notre article contribue à la littérature des ressources humaines. En effet, nos résultats montrent que les programmes de rémunération variable individuelle et collective ont un impact sur la rétention des travailleurs. Il est donc justifié que les pratiques de rémunération soient reliées à la performance. Par exemple, la rémunération peut être bonifiée d'une somme reliée à la performance individuelle, collective ou organisationnelle.

Notre recherche comporte toutefois certaines limites. Tout d'abord, bien que l'entreprise sondée soit représentative, les résultats ne sont pas généralisables puisque les données sont propres à une seule organisation du secteur des TIC. De plus, les travailleurs impliqués dans l'enquête sont tous des travailleurs nouvellement embauchés. Les recherches futures devraient donc sonder plus d'une entreprise et devraient inclure des travailleurs d'ancienneté différente. Puis, le modèle de Price (2001) montre que l'engagement organisationnel joue un rôle médiateur sur l'intention de rester. Il montre également que la satisfaction au travail joue aussi un rôle médiateur. Pour les recherches à venir, il serait intéressant de vérifier le rôle médiateur de la satisfaction au travail entre la rémunération variable et l'intention de rester. Finalement, la spécification de notre modèle explique légèrement plus de 20% de la variance de l'intention de rester. Par contre, près de 80% de la variance de l'intention de rester demeure inexpliquée par le modèle conceptuel. Ainsi, plusieurs déterminants de l'intention de rester sont manquants. Les recherches subséquentes devraient inclure davantage de déterminants de l'intention de rester. Une autre avenue de recherche serait d'étudier l'effet médiateur de l'engagement de continuité dans la relation entre la rémunération variable et l'intention de rester. En effet, l'engagement de continuité étant lié au gains extrinsèques de l'emploi, il pourrait agir à titre de variable médiatrice dans la relation. Aussi, il serait pertinent de s'intéresser à l'effet de la combinaison des programmes de rémunération variable individuelle et collective sur l'intention de rester, à savoir si elle ajoute à l'explication de l'intention de rester.

En terminant, soulignons que nos résultats empiriques peuvent servir de guide aux gestionnaires dans l'implantation de pratiques de gestion favorisant la rétention des travailleurs pour ainsi diminuer les coûts importants reliés au turnover élevé du personnel. En effet, puisque les programmes de rémunération variable font accroître l'intention de rester, les gestionnaires devront porter une attention particulière à la bonne implantation et communication de ces programmes. Ils devront aussi développer l'engagement affectif par le biais de ces programmes, mais également par d'autres pratiques. Par exemple, en mettant en place un système de parrainage pour les nouveaux travailleurs. Bref, la rétention du personnel est une question primordiale dans le domaine des ressources humaines et notre recherche permet d'éclairer une pratique de gestion importante, la rémunération variable.

Bibliographie

- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). « *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* », *Journal of Occupational Psychology*, volume 63, numéro 1, p.1-18.
- 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*, volume 49, p.252-276
- Allen, D.J., Shore, L.M. et Griffeth, R.W. (2003). « *The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process* », *Journal of Management*, volume 29, numéro 1, p.99-118
- Anderson, P.M. et Meyer, B.D. (1994). « *The extent and consequences of job turnover* », *Brookings Papers on Economic Activity*, p.177-248
- Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. (1984). « *Determinants of R and D compensation strategies in the high tech industry* », *Personnel Psychology*, volume 37, numéro 4, p.635-650.
- Bennett Thatcher, J., Stepina, L.P. et Boyle, R.J. (2003). « *Turnover of information technology workers: Examining empirically the influences of attitudes, job characteristics, and external markets* », *Journal of Management Information Systems*, volume 19, numéro 3, p.231-261.
- Blakemore, A.E., Stuart, A.L. et Ormiston, M.B. (1987). « *Employment bonuses and labor turnover* », *Journal of Labor Economics*, volume 5, numéro 4, p.S124-S135.
- Bluedorn, A.C. (1982). « *A unified model of turnover from organizations* », *Human relations*, volume 35, numéro 2, 135-153
- Buchko, A.A. (1992). « *Employee ownership, attitudes, and turnover: an empirical assessment* », *Human Relations*, volume 45, numéro 7, p. 711-733.
- Buchko, A.A. (1993). « *The effect of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis* », *Journal of Management studies*, volume 30, numéro 4, p.633-657.
- Chew, J. et Chan, C.C.A. (2008). « *Human Resource Practices, Organizational Commitment and intention to stay* », *International Journal of Manpower*, volume 29, numéro 6, p.503-522
- Cloutier, J., Morin, D., Renaud, S. (2010). « *Les régimes de rémunération variable: Comment les choisir et les gérer?* », *Gestion*, volume 35, numéro 1, p.31-44.
- Cotton, J.L. et Tuttle, J.M. (1986). « *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research* », *Academy of Management Review*, volume 11, p.55-70.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., Morrow, P.C., Richardson, R. et Dunn, S. (2002). « *Using Profit Sharing to enhance employee attitudes : a longitudinal examination of the effects on trust and commitment* », *Human Resources Management*, volume 41, numéro 4, p. 423-439
- Eisenhardt, K. M. (1989). « *Agency Theory : An assessment and review* », *The Academy of Management Review*, volume 14, numéro 1, p.57-74
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. et Rhoades, L. (2001). « *Reciprocation of Perceived Organisational support* », *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 1, p. 42 à 51
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A et Loquet, C. (2003). « *How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit* », *Journal of Managerial Psychology*, volume 19, numéro 2, 2004, p.170-187
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. et Pearson, J. (2001). « *Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries* », *Human Resources Management*, volume 12, numéro 7, p.1152-1165
- Gerhart, B. et Trevor, C.O. (1996). « *Employment variability under different Managerial Compensation systems* », *The Academy of Management Journal*, volume 39, numéro 6, p.1692-1712.
- 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*, volume 26, numéro 3, p. 463-488.
- Guthrie, J.P. (2000). « *Alternative pay practices and employee turnover: An organization Economics perspective* », *Group and Organization Management*, volume 25, numéro 4, p.419-439.
- Haines V.Y, Jalette, P. et Larose, K. (2010). « *The influence of human resources management practices on employee voluntary turnover rate in the Canadian non governmental sector* », *industrial labor relations reviews*, volume 63, numéro 2, p.228-246.
- Hart, S.E. (2005). « *Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intention* », *Journal of Nursing Scholarship*, volume 37, numéro 2, p.173-177
- 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>.
- Hill, C.W.L et Jones, T.M. (1992). « *Stakeholder-agency theory* », *Journal of Management Studies*, volume 29, numéro 2, p.131-154

- Huselid, M. A. (1995). « *The impact of Human resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance* », The Academy of Management Journal, volume 38, numéro 3, p.635-672.
- Igbaria, M. et Greenhaus, J.H. (1992). « *Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A Structural Equation Model* », Communications of the AMC, volume 35, numéro 2, p.35-49
- Institut de recherche et d'informations sur la rémunération (IRIR) (1996a). « Rémunération variable: description et tendances », Montréal, 24 p.
- Institut de recherche et d'informations sur la rémunération (IRIR) (1996b). « Rémunération variable: fondements et impacts », Montréal, 33 p.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of financial economics, volume 3, numéro 4, p.305-360
- Klein, k.J. (1987). « *Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models* », Journal of Applied Psychology, volume 72, numéro 2, p.319-332.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. et Barton, S.M. (2001). « *The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test of Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers* », The Social Science Journal, volume 38, p.233-250
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K, Reid, F. et Sirola, W. (1998). « *Explaining nursing turnover intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment* », Journal of organizational Behavior, volume 19, p.305-320
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. et Wilkinson, A. (2001). « *Unweaving Leaving : The Use of Models in the Management of Employee Turnover* », International Journal of Management Reviews, volume 3, numéro 3, pp.219-244
- Morin L, et Renaud, S. (2010). « L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents », Acte de colloque, 20ième congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 16 p.
- O'Halloran, P.L. (2011). « *Performance Pay and Employee Turnover* », Journal of Economic Studies, volume 39, numéro 6, p.653-674.
- Park, H.Y., Ofori-Dankwa, J. et Ramirez Bishop, D. (1994). « *Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications* », Human relations, volume 47, numéro 3, p.353-366.
- Price, J.L. (2001). « *Reflection on the Determinants of Voluntary Turnover* », International Journal of Manpower, Volume 22, numéro 7, p.600-675
- 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, volume 59, numéro 5, p.603-609.
- Singh, P. et Loncar, N. (2010). « *Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent* », Industrial Relations, volume 65, numéro 3, p.470-490
- Sousa-Poza, A. et Henneberger, F. (2002). « *Analyzing Job Mobility with Job Satisfaction with Job Turnover Intentions : an International Comparative Study* », Suisse, Université de St-Gallen, 27 p.
- St-Onge, S., Thériault, R. (2006). Gestion de la rémunération: Théorie et pratique, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 2^e édition, 708 p.
- St-Onge, S., Thériault, R. (2014). Gestion de la rémunération: Théorie et pratique, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 3^e édition, 624 p.
- Sweins, C. et Kalmi, P. (2008). « *Pay Knowledge, Pay Satisfaction and Employee Commitment : Evidence from Finnish Profit-Sharing Schemes* », Human Resource Management Journal, volume 18, numéro 4, p.366-385
- Tett, R.P. et Meyer, J.P. (1993). « *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover :Path Analyses Based on Meta-analytic Findings* », Personnel Psychology, volume 46, p.259-293.
- Vroom, V.H. (1964). « *Work and Motivation* », New-York, Éditions John Wiley et Sons, 331 p.
- Wilson, N. et Peel, M.J. (1991). « *The Impact of Absenteeism and Wuits of Profit-sharing and Other Forms of Employee Participation* », Industrial and Labor relations Review, volume 44, numéro 3, p.454-468
- Zimmerman, Ryan D, et Darnold, Todd C. (2009). « *The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model* ». Personnel Review, volume 38, numéro 2, p. 142-158.

L'impact différencié de la rémunération variable individuelle et collective sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel :
étude longitudinale dans le secteur des TIC.
Stéphane Renaud, Aurélie Gendron-Boulanger & Lucie Morin

L'ENGAGEMENT R.S.E DANS LE SECTEUR DE L'INTERIM, UNE REPONSE AUX NOUVELLES PRESSIONS SOCIETALES ?

Guillaume ROBAA

Doctorant

Laboratoire GRM, Université de Toulon

guillaume.robba@gmail.com

Résumé

L'article présente les résultats de l'étude de la communication sociétale externe des entreprises de travail temporaire et une analyse de conformité avec les nouvelles pressions sociétales. Bien que démocratisé et socialement accepté, l'intérim, nouvelle forme d'emploi apparue suite aux différentes mutations sociétales de la seconde moitié du XXème siècle, est source de stress et d'angoisse du fait de son incertitude, et plus généralement de vulnérabilité sociale pour les intérimaires dans une société dans laquelle les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi. Dans ce cas, l'intérim ne permet pas de lutter efficacement contre la précarisation du travail, la relégation et l'exclusion sociale. Ainsi, pour renforcer la protection des intérêts des intérimaires face à ces dérives sociales, dans une optique désormais préventive due à la connaissance des impacts négatifs de leur activité, les entreprises de travail temporaire, face aux nouvelles pressions sociétales, s'inscrivent dans des démarches de RSE qui s'opérationnalisent par la prise d'engagements sociaux en faveur des intérimaires, salariés de ces sociétés. Ce qui nous conduit par la suite à poser la problématique de recherche suivante : les engagements RSE des entreprises de travail temporaire constituent-ils une réponse pertinente aux nouvelles pressions sociétales qui pèsent sur ce secteur d'activité ? L'étude de la documentation (communication externe) permet de dégager quatre engagements principaux, identifiés dans les plus importantes sociétés du secteur. L'article mesure ainsi la portée de l'engagement RSE de ces entreprises et le degré de conformité avec les exigences des intérimaires et plus largement de la société civile en tant que partie prenante. L'objectif de cet article est ainsi de mesurer le degré de latitude des entreprises de travail temporaire en termes d'engagement volontaire dans la RSE.

Mots clefs

Intérim, RSE, pressions sociétales, engagements, conformité

Introduction

L'entreprise contemporaine a de plus en plus recours à la flexibilité externe du travail en banalisant le contrat de travail temporaire, appelé aussi intérim, pour répondre à la triple problématique : réduction des coûts de production et notamment ceux liés au travail, réduction des délais de fabrication et augmentation de la qualité de la production. En effet, depuis 1993, et à tendance constante, le nombre de contrats de travail temporaire a progressé en France plus rapidement que le nombre de CDI, qui constitue la norme en matière de droit du travail. Au début des années 2000, plus d'une embauche sur quatre se fait par ce biais et le nombre de missions proposées par les entreprises de travail temporaire, de plus en plus nombreuses, a été multiplié par cinq entre 1970 et 2000. Les raisons qui font du contrat de travail temporaire un instrument de flexibilité ont été recensées par la DARES [2000] :

- L'adaptation plus rapide à un environnement externe changeant, incertain et imprévisible face à un besoin urgent de main-d'œuvre de renfort ou de remplacement.
- Une opportunité d'externaliser la gestion du personnel, notamment la gestion administrative relative au recrutement et à la formation des salariés.

Ainsi, pour externaliser la main-d'œuvre par le recours à l'intérim, l'entreprise fait appel à des partenaires prestataires de service fournissant la main-d'œuvre temporaire, les agences de travail temporaire, plus communément appelées agences d'intérim, dont l'objectif est « de trouver la bonne adéquation entre l'offre et la demande de compétences à durée délimitée courte⁹⁹ », répondant à l'exigence de flexibilité de la structure organisationnelle de l'entreprise et à l'urgence de leur action par la délégation en son sein de salariés dits temporaires appelés intérimaires. Ainsi légalisé par la loi de la loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire, le contrat de travail temporaire est un contrat de travail pouvant prendre différentes appellations en fonction des sources citées. A ce titre nous retenons celle de l'INSEE qui évoque « la forme particulière d'emploi » (FPE) mais nous pouvons parler également de nouvelle relation d'emploi, d'emploi atypique, flexible, périphérique, contingent ou encore précaire dans ses aspects les plus négatifs. Il est dit atypique car le Code du Travail considère le CDI à temps complet comme la norme en matière de contrat de travail, et la loi précise que quel qu'en soit son motif, il ne peut avoir « ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise ». Le forme atypique se caractérise également par une relation contractuelle tripartite conclue entre une entreprise de travail temporaire (ETT), un intérimaire et une entreprise cliente dite utilisatrice (EU) qui formule le besoin de main-d'œuvre temporaire, et se formalise par la conclusion de deux contrats : le contrat de travail conclu entre l'ETT et l'intérimaire (contrat de mission), et le contrat commercial, conclu entre l'ETT et l'EU (contrat de mise à disposition). Si la relation d'emploi est externalisée, la relation de travail et elle internalisée [Glaymann, 2007].

Les effectifs permanents des entreprises sont aujourd'hui alignés sur le niveau le plus bas de l'équation emploi-production, quitte à se retrouver en situation de constant sous-effectif [Beaujolin, 1999]. Le nombre d'intérimaires dans les entreprises oscille entre 10% et 30%, puisque le personnel qui n'est pas en CDI est intérimaire [Gorgeu et Mathieu, 1995]. Les ETT ont donc clairement leur place dans le marché de l'emploi et sont aujourd'hui le premier employeur de France.

Cependant, bien que légitimé et normalisé, nous 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]. 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. Ainsi, 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].

Ainsi, en termes de vulnérabilité sociale, dans une société dans laquelle les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi, un lien est établi entre la place occupée dans la division sociale du travail et la participation aux réseaux de sociabilité et aux systèmes de protection face aux aléas de l'existence [Castel, 2003]. 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

⁹⁹ Jean-François Denoy, ancien DRH de Manpower France, aujourd'hui Directeur Général

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 [Glammann, 2005] car il porte atteinte à l'identité professionnelle dans le processus de sociabilisation des individus [Sainsaulieu, 1988]. Sachant que l'entreprise contemporaine, lieu de production et de travail, source de création de richesses, s'est institutionnalisée [Hafsi et Martinet, 2007] et que certaines prérogatives sociopolitiques de l'Etat, telle que la préservation de l'emploi, lui ont été transférées [Jarniou, 1981 ; Martinet, 1984], la société civile la somme de solutionner les maux de notre société dont elle est déclarée responsable. A ce titre, dans le secteur de l'intérim, pour lutter contre les problèmes liés à l'exclusion sociale et préserver les intérêts des intérimaires, sous la pression des organisations représentatives des salariés intérimaires, des pouvoirs publics et plus généralement de la société civile, les ETT s'inscrivent progressivement dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises, autrement dite RSE.

Dans la première partie de la communication nous présentons les différentes définitions de la RSE, le cadre conceptuel et théorique ainsi que la problématique de recherche. Dans la seconde partie de la communication nous présentons et analysons les engagements RSE des principales ETT pour en vérifier la conformité avec les pressions sociétales et les impacts négatifs de ce secteur d'activité.

1. La RSE, une nécessité dans le secteur de l'intérim ?

1.1. Définitions

Gond et Mullenbach-Servayre [2003] soulignent la diversité des définitions en matière de RSE. Au sens littéral, nous dissociions les termes « responsabilité » et « social » pour en donner des définitions pures au sens strict du dictionnaire Larousse¹⁰⁰. La « responsabilité » est le fait de répondre de ses actes et de ses actions, d'en assumer l'énoncé, l'acte et la sanction si le résultat attendu n'est pas atteint. Le « social » désigne tout ce qui concerne la vie en société et prend conscience de l'existence de relations entre les humains. La RSE serait donc pour une entreprise le fait de répondre de ses actes et d'en assumer les conséquences sur la société civile.

Une réflexion progressive

Nous pouvons situer l'émergence de la notion de RSE durant la seconde révolution industrielle avec le développement de nouvelles méthodes d'organisation du travail et la rationalisation des processus productifs ayant impliqué le renforcement des clivages sociaux et la montée en puissance des instances syndicales. La RSE a par la suite été modélisée par des chercheurs nord-américains, notamment dans les travaux publiés en 1953 par Howard Bowen qui ont englobés les approches suivantes, parfois controversées, pour définir ce qu'était la notion de RSE : « éthique des affaires, responsabilité sociale des affaires, sensibilité sociale de l'entreprise, principe de la responsabilité publique, performance sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes, rectitude sociale de l'entreprise, développement durable, Triple Bottom Line (People, Planet, Profit), citoyenneté d'entreprise ». Par la suite, bien qu'introduite dans les enjeux mondiaux lors du sommet de Stockholm de 1972, davantage explicitée dans le rapport Brundtland de 1987 et le sommet de Rio de Janeiro de 1992, les définitions se sont multipliées mais ses contours restaient encore flous. C'est la raison pour laquelle deux principales initiatives mondiales ont été lancées dans les années 1990 pour harmoniser toutes les définitions. Nous pouvons citer le *Global Reporting Initiative* (GRI) lancé en 1997, regroupant les sociétés à travers les gouvernements et des ONG, proposant à toutes les entreprises une référence commune en matière de *reporting* lié au développement durable. Nous pouvons également citer le Pacte Mondial des Nations Unies lancé en 1999 par Koffi Annan lors du Forum Economique Mondial de Davos invitant les entreprises à prendre en considération dans leurs activités dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Mais soucieux d'être encore plus progressiste dans cette démarche, l'Organisation Internationale de la Normalisation s'est saisie en 2001 de la problématique relative à la définition de la RSE, à l'initiative du COPOLCO (Comité pour la Politique en matière de Consommation), en l'absence d'organisation mondiale dédiée au développement durable. Après plus de 6 années de travail entre des groupes composés de gouvernements, d'instituts nationaux de normalisation, de milieux d'affaires, de consommateurs, de représentants du monde du travail et d'organisations internationales non

¹⁰⁰ Edition 2013

gouvernementales, l'OIN a publié en 2010 la norme ISO 26 000 définissant les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale notamment en matière de définition, de parties prenantes à impliquer et d'évaluation.

1.2. Synthèse des définitions

La norme ISO 26 000 définit alors la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- Est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

De plus, la Commission Européenne a établi en 2001 un Livre Vert relatif à la RSE et la définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes ».

Archie Carroll considère Howard Bowen comme le père fondateur du concept de RSE dans la mesure où il la définit comme « la sensibilisation des hommes d'affaires aux valeurs considérables de notre société, et la prise en compte des dimensions morale et éthique dans le processus de prises de décisions économiques et dans les pratiques des dirigeants » [1953]. Carroll renforce cette définition en intégrant 3 nouvelles dimensions : les niveaux de la RSE, les engagements dans les solutions sociales et les valeurs qui animent le sens de la RSE [1979].

Au sens plus large, la RSE peut également être définie comme « l'ensemble des principes, des processus et des résultats dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique des enjeux économiques, sociaux et environnementaux » [Wood, 1991a et Swanson, 1995]. La prise compte par les entreprises de la dimension sociale et plus globalement sociétale résulte non seulement de la mutation de la vie sociale à travers l'évolution de l'éducation, du travail des femmes, du changement des modes de consommation, de l'apparition de nouvelles technologies et des moyens de télécommunications, de la modification des structures familiales, de l'émergence du multiculturalisme [Igalens, 2005], mais également d'une certaine pression sociétale qui impose aux entreprises de « répondre à la nécessité de maximiser leurs objectifs par l'entremise de leur rentabilité au profit des actionnaires et des autres parties prenantes [Allouche, Huault et Schmidt, 2004]. Les entreprises doivent ainsi intégrer dans leurs pratiques des comportements plus respectueux de leur devenir global en assurant le développement durable des ressources rares.

L'entreprise n'est en réalité pas responsable des forces sociales et environnementales qui bouleversent notre environnement, mais elle s'est aujourd'hui institutionnalisée et apparaît comme le seul acteur responsable de la crise économique contemporaine, de l'accroissement du nombre de *working poor* et des inégalités sociales [Igalens, 2005]. Bien que créatrice de richesses économiques, l'entreprise n'est plus aujourd'hui perçue comme un acteur économique mais est devenue le reflet des préoccupations et des exigences de la société [Gatfaoui et Lavorata, 2001].

A ce titre, en tant que responsable présumée, la société civile attend de l'entreprise qu'elle solutionne tous les problèmes [Le Goff, 1988] et la RSE est perçue comme une interface nécessaire entre les deux parties [Lépineux et Rosé, 2010]. A présent nous introduisons la RSE dans un cadre conceptuel et théorique pour en faciliter la compréhension.

1.3. Cadre conceptuel et théorique

Il existe un large lien entre le modèle normatif de la théorie des parties prenantes et la RSE. D'une part les deux concepts ont la même conception de la justice et de l'équité [Pesqueux, 2006 ; Cazal, 2009]. D'autre part, la théorie des parties prenantes constitue, tout comme la RSE, une réponse aux attentes de citoyenneté de l'entreprise [Zadek, 2001]. Enfin, la société civile représentant une partie prenante à laquelle l'entreprise doit se soumettre, les principes éthiques qui émergent de cette théorie permettent un dialogue entre l'entreprise et toutes ses parties prenantes [Donaldson et Dunfee, 1999].

La Théorie des Parties Prenantes

Bien que les travaux de Freeman, considéré par la communauté scientifique comme le père fondateur de la théorie des parties prenantes dans son ouvrage « Strategic Management : A Stakeholder Approach » [1984], en matière de responsabilité sociale des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes, soient les plus intéressants, les fondements de la théorie sont plus anciens. Berle et Means en 1932

militaient déjà pour la reconnaissance de la responsabilité des salariés dans l'entreprise et donc de la prise en considération de leurs intérêts, mais en donnant tout de même la priorité aux actionnaires. Alors que Dodd [1932] répliquait que l'entreprise se devait une reconnaissance éthique et légale envers toutes les parties prenantes quelles qu'elles soient. La théorie des parties prenantes suscite un grand intérêt auprès de la communauté scientifique, en témoigne le développement des contributions, et constitue à la fois une théorie managériale et une théorie normative en matière d'éthique organisationnelle [Mercier, 2001]. Malgré la multitude de définitions la concernant et les divergences existant entre certains auteurs, son objectif initial est d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des parties prenantes non actionnaires. A ce titre, qu'est-ce qu'une partie prenante ?

La *Stakeholder Theory*, littéralement « partie prenante », « partie intéressée » ou encore « ayant droit » est un terme utilisé pour se substituer à la *Stockholder Theory* à travers laquelle l'entreprise a l'obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt exclusif des actionnaires [Gond et Mercier, 2005]. Nous retiendrons dans un souci de pertinence la définition de Freeman [1984] pour qui une partie prenante est un « individu ou groupement d'individus qui contribue, volontairement ou non, à créer de la valeur, qui en est le bénéficiaire et qui en assume les risques ». Il s'agit d'une théorie qui prend conscience de l'existence des parties prenantes du fait qu'elles peuvent affecter ou être affectées par la réalisation des objectifs de l'organisation. La norme ISO 26 000 définit une partie prenante comme un « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

Bien que les parties prenantes soient propres à chaque organisation, la norme ISO 26 000 en fournit une première liste non exhaustive et en distingue six catégories qui composent ainsi la sphère d'influence. Freeman reprend dans son ouvrage les travaux du SRI, Stanford Research Institute [Ansoff et Stewart, 1963], qui définit une partie prenante comme « un groupe d'individus indispensables à la survie de l'entreprise » et qui met en exergue l'attention systématique portée à leurs intérêts et leurs préoccupations car ils sont affectés par l'activité de l'entreprise.

Ainsi, la théorie des parties prenantes permet à l'entreprise d'ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction [Ansoff, 1968]. Ce qui intéresse cependant Freeman ce n'est pas tant la définition de la notion de partie prenante mais pourquoi la théorie existe : « *Who and what really counts ?* ».

Cette théorie permet à la fois de répondre à l'objectif de création de valeur économique tout en permettant à l'entreprise de porter une attention particulière et systématique aux intérêts et aux préoccupations de ses parties prenantes. Au-delà de la définition des parties prenantes, les dirigeants ne doivent pas nier l'existence des relations de pouvoir et d'interdépendance avec leur environnement afin de dégager les parties prenantes les plus pertinentes dans l'atteinte de l'objectif de création de valeur [Andriof et Waddock, 2002] rejoignant ainsi la théorie de la dépendance envers les ressources [Pfeffer et Salandick, 1978]. Dans l'entreprise, en tant que système social et technique dans lequel les parties prenantes jouent un rôle déterminant [Rhenmann et Stymne, 1965], se pose malgré cette théorie le problème éthique de la notion de répartition de valeurs. En effet, les valeurs sont invoquées non seulement pour légitimer les intérêts des parties prenantes mais également être équitable vis-à-vis de tous, d'où l'établissement d'un référentiel de valeurs. Il ne s'agit pas de valeur économique mais de valeur morale en référence au principe *kantien* selon lequel « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu » d'où découlent deux grands principes en matière de gouvernance des parties prenantes [Freeman, 1984] :

- L'entreprise est uniquement dirigée au bénéfice de ses parties prenantes, qui doivent être reconnues, et participer aux décisions qui affectent leur bien-être.
- Les dirigeants doivent avoir une relation fiduciaire avec leurs parties prenantes, c'est-à-dire veiller sur eux en bon père de famille.

Une approche néo-institutionnaliste

Nous tenons à rappeler que dans une approche contingente et contextualiste de l'organisation, l'entreprise est structurée à partir des caractéristiques de son environnement externe. Ainsi, selon la théorie néo-institutionnelle développée par Powell et Di Maggio [1991], l'environnement externe n'est pas seulement constitué à partir des facteurs technologiques ou des évolutions économiques mais également des évolutions et des progrès sociaux notamment en matière de normes et de lois. L'entreprise se trouve dans l'obligation de prendre en considération son environnement institutionnel dans l'exercice de ses activités pour le respect du cadre législatif et réglementaire, sous peine de se marginaliser, d'être considérée hors la loi et de risquer de graves sanctions financières pouvant impliquer la cessation de son activité. Dans la théorie néo-institutionnelle, les normes et lois de

l'environnement institutionnel sont assimilées à des pressions exercées sur l'entreprise qui ne peut y déroger. Nous distinguons à ce titre trois types de pressions, constituant l'isomorphisme organisationnel [Scott, 1995] :

- Les pressions coercitives (lois et règlements) sont les plus contraignantes : droit du travail, droit de la concurrence, impôt sur les sociétés, convention collective, règlement intérieur.
- Les pressions normatives à la demande de la société civile et professionnelle relatives aux pressions culturelles, sociales, environnementales et économiques.
- Les pressions mimétiques impliquant les entreprises dans l'exercice de pratiques similaires à d'autres organisations semblables en termes de taille, d'activité, de pratiques managériales, etc.

La particularité est que « satisfaire ces pressions n'assurent en rien une meilleure rentabilité, mais assure une acceptabilité sociale souvent indispensable à l'entreprise, [...], l'environnement fournit une certaine représentation de ce que doit faire l'organisation et ce à quoi elle doit ressembler » [Livian, 2008]. La RSE est ainsi considérée comme une pression normative externe dans la mesure où l'engagement social dans le secteur de l'intérim est réclamé par les intérimaires, les pouvoirs publics et la société civile du fait de la précarité et de la vulnérabilité sociale générées.

Sans doute que les différents scandales (notamment liés à la discrimination raciale) qui ont affecté l'image et terni la réputation des ETT - alors que ces deux facteurs jouent un rôle essentiel, pour ne pas dire capital, et de plus en plus important dans les relations d'affaires [Mercier, 2000] - ont renforcé les pressions sociétales qui pèsent justement sur les entreprises. D'ailleurs, Henry Ford ne disait-il pas « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes¹⁰¹ » ? Ainsi considérée comme un véritable actif contribuant au profit [Vanberg, 1994], une mauvaise réputation peut entraîner de lourdes conséquences négatives pour les entreprises telles que boycotts, amendes et pénalités financières, désintérêt des investisseurs et des partenaires d'affaires [Boistel, 2008] voire même la cessation d'activité.

Prenons l'exemple du géant de la droguerie Schlecker, véritable institution en Allemagne depuis 1975, mais qui, en raison de la croissance de la concurrence et d'une très mauvaise réputation (le groupe a été condamné à la fin des années 1990 puis en 2010 pour avoir rémunéré certains salariés en dessous des barèmes fixés par les conventions collectives) a connu la faillite le contraignant à déposer le bilan en 2012. Les entreprises sont alors soucieuses de leur réputation, d'autant plus depuis l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme Internet, et cherchent à véhiculer une bonne image auprès de leurs partenaires d'affaires et plus globalement de la société civile.

Et Dodd de rajouter en 1932 qu'en réalité c'est l'opinion publique qui fait la loi dans les entreprises [Mercier, 2000]. Ainsi, selon la TPP et la théorie néo-institutionnelle, les ETT n'auraient d'autre choix que de s'engager dans des démarches RSE pour répondre aux pressions de la société civile.

Il convient, compte tenu des intérêts des intérimaires et de ces pressions, d'étudier les engagements RSE des ETT afin de répondre à la problématique de recherche suivante : les engagements RSE des ETT constituent-ils une réponse pertinente aux nouvelles pressions sociétales qui pèsent sur ce secteur d'activité ?

2. Les engagements RSE dans le secteur de l'intérim

2.1. La nature des engagements

Nos recherches concernent l'étude des engagements RSE des ETT Adecco, Manpower et Randstad, d'une part parce que ces sociétés représentent à elles trois plus de 70% de l'activité économique du secteur du travail temporaire qui est fortement concurrentiel, et d'autre part elles sont toutes trois cotées en bourse et dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé français. Ce terrain de recherche est intéressant dans la mesure où la loi NRE de 2001 imposait en premier lieu une communication sociétale uniquement aux entreprises cotées en bourse. Ainsi, après étude de la documentation relative à leur communication RSE externe, nous avons pu synthétiser leurs actions et dégager quatre engagements principaux pris en faveur des intérimaires.

¹⁰¹ Citation célèbre mais non datée

	Adecco	Manpower	Randstad
Lutter contre toutes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi	Création du pôle « Lutte contre les discriminations », signature d'un accord cadre contre les discriminations, garantir à tous un accès égal à l'emploi, recruter les intérimaires sur la base de leurs compétences, égalité de traitement, développement de projets professionnels favorisant la diversité, recruter sans discrimination, signature d'une charte de la diversité.	Favoriser la diversité des profils et des origines dans les recrutements, ouverture à la diversité dans les recrutements internes et externes, n'inclure aucun critère discriminant dans le processus de recrutement.	Signature de la charte de la diversité, promotion de l'égalité des chances, prise en compte des compétences des intérimaires tout en respectant leurs différences, éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession, label Diversité, interdiction de toute pratique dite discriminatoire dans l'accès à l'emploi et à la formation.

	Adecco	Manpower	Randstad
Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi	Création du pôle « Handicap et compétences », département « Emploi et Insertion », développement de projets professionnels favorisant l'insertion, recruter les intérimaires sur la base de leurs seules compétences, développer les expériences.	Signature d'une convention favorisant l'embauche de jeunes peu ou pas qualifiés, Manpower Egalité des Chances, Manpower Insertion et Handicap, détecter les compétences pour ouvrir à tous les intérimaires des perspectives et des accès à différents environnements de travail, fondation Manpower pour les jeunes en difficultés, égalité des chances et de traitement dans les relations professionnelles.	Promotion de l'égalité des chances, label Egalité professionnelle Hommes/Femmes, Institut Randstad pour l'égalité des chances, garantir l'intégrité physique et moral de tous les intérimaires, éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, bâtir des relations de travail dans le respect mutuel, se baser sur les compétences de chaque intérimaire pour le recrutement ou l'évolution professionnelle, aide au handicap et à l'invalidité.

	Adecco	Manpower	Randstad
Construire des trajectoires professionnelles stables et durables	Favoriser les enchainements de missions, sécuriser le parcours social et professionnel, augmenter l'employabilité à travers la formation, proposer des missions qui ressemblent aux intérimaires.	Création du DIF pour les intérimaires, bâtir des conditions individuelles et professionnelles pour un accès durable sur le marché de l'emploi à chaque intérimaire, aider chaque intérimaire à construire durablement son propre parcours professionnel.	Mise en place d'un dialogue social pour favoriser l'évolution professionnelle des intérimaires, favoriser l'enchainement des missions, propositions d'actions de formations aux intérimaires pour augmenter leur employabilité.

Prévenir et réduire les risques d'accidents du travail	Lancement de la démarche « Prévention sécurité », politique de sensibilisation des intérimaires et des entreprises clientes aux risques d'accidents du travail, faire de la sécurité une compétence professionnelle à part entière, tests de « chasse aux risques » en agence, fourniture d'EPI, réunions de prévention sécurité en agence, visite médicale de pré-embauche.	Programme « Prévention Sécurité », visite sur site pour l'évaluation des conditions nécessaires au respect de la santé et de la sécurité des intérimaires, droit d'interruption volontaire de missions réputées dangereuses, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, tenue de réunions sécurité en agence, sensibiliser les entreprises clientes aux risques d'accidents du travail.	Valorisation des conditions de vie au travail, les conditions de travail doivent garantir la santé et la sécurité des intérimaires ainsi que leur bien-être au travail, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, contrôle médical de tous les intérimaires de plus de 45 ans, formation des intérimaires aux risques présents dans les entreprises, comité pour la prévention et la sécurité au travail.
--	---	--	---

Ces entreprises ont intégré un des principes institutionnels de la RSE en plaçant l'engagement social au cœur de leur démarche car il en constitue le pilier [Berger-Douce, 2007]. Ces démarches RSE incluent son principe initial à savoir la relation entre l'individu et son environnement de travail [Thévenet, 1992] qui fait partie intégrante des préoccupations stratégiques de ces entreprises [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. L'objectif de la RSE des ETT est donc double : dans une optique réactive de stratégie communicationnelle améliorer leur image dégradée par le contexte économique et social, dans une optique proactive démontrer leur capacité à encadrer elles-mêmes leurs actions pour en limiter l'intervention politique [Commenne, 2006]. La RSE est institutionnalisée dans la mesure où ces ETT ont intégré les cinq indicateurs de l'entreprise socialement responsable à dominante sociale : un service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital, une dynamique participative intégrant plusieurs parties prenantes et une limitation de la distribution des bénéfices [Martinet, 2007].

2.2. Analyse

La principale analyse que nous pouvons faire de ces engagements est la volonté des ETT, par le biais de partenariats et de filiales, d'être davantage impliquées socialement et insérées localement sur leur bassin d'emploi, et d'engager des actions qui vont au-delà des obligations juridiques en matière de RSE et de GRH en adoptant des attitudes qui ne sont pas que communicationnelles [Martinet, 2007]. Ainsi, les ETT ont trouvé un compromis entre l'entreprise dite *friedmanienne* et « l'entreprise sociale », qui peut être définie comme une entreprise « ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires [Defourny, 2006]. Chaque engagement social et moral a été pris en rapport avec la démarche RSE qui a pour objectif de traduire la lutte contre les maux de la société.

Engagements 1 et 2

La discrimination et l'intolérance constituent des problèmes sociaux majeurs et l'inégalité est une des principales conséquences de notre système social. Ainsi la société civile réclame des entreprises davantage de justice sociale et de respect pour les individus quels que soient leur culture, leur religion, leur histoire, leur sexe et leur sexualité [Michaels, 2009]. La diversité devient une catégorie managériale de gestion des inégalités. La RSE occupe une place centrale dans la promotion de la diversité et les engagements « Lutter contre toute forme de discriminations dans l'accès à l'emploi » et « Favoriser l'insertion professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi » traduisent la volonté des ETT de promouvoir les bonnes pratiques en termes d'anti discrimination et de lutte contre le racisme, le sexisme, l'homophobie et la peur du handicap. En signant notamment la Charte de la Diversité, ces sociétés respectent deux grands principes de la diversité : promouvoir le principe de non-discrimination et refléter la diversité de la société française dans leurs effectifs [Bereni, 2009]. Initialement soutenue par les associations, le monde académique et institutionnel, le management de la diversité a été pris en considération par le monde économique aux Etats-Unis dans les années

1980 pour favoriser l'égalité des chances (*Equal Employment Opportunity*) et la discrimination positive (*Affirmative Action*). Il s'est développé en France au début des années 2000 dans le cadre du renforcement de la juridiction antidiscriminatoire et les entreprises peuvent, grâce à leur investissement social traduit en démarche RSE, promouvoir et adapter la justice sociale à la logique du marché économique [Béréni, 2009]. De plus, les ETT y trouvent un intérêt économique et cela leur permet, face au vieillissement des populations, de trouver de nouvelles ressources pour créer de la richesse [Bébéar, 2004]. La diversité leur permet ainsi de s'adapter à un nouvel environnement dans un contexte de mondialisation de l'emploi afin de mieux comprendre les attentes de leurs clients et de s'ouvrir à de nouveaux marchés. La diversité constitue également un levier de performance pour la GRH puisque la discrimination représente un obstacle au recrutement des meilleures compétences et les ETT peuvent ainsi sélectionner les meilleurs potentiels à moindre coût [Becker, 1959]. Enfin, ces deux engagements sont très pertinents dans la mesure où la diversité et l'insertion professionnelle et sociale des personnes les plus défavorisées sont deux dimensions importantes de la démarche RSE telle qu'elle a été définie initialement.

Engagement 3

Dans un contexte de crise économique et d'incertitude des marchés, le travail est un indicateur d'intégration sociale et de bien-être. Les ETT souhaitent activement lutter contre la précarité et l'exclusion sociale. Cela se traduit par la volonté de s'engager en faveur de la « Construction de trajectoires professionnelles stables et durables ». L'éclatement de la norme salariale que constitue le travail temporaire est perçu comme une forme de dégradation des acquis sociaux [Béroud et Bouffartigue, 2009] et favorise la pauvreté économique. Les ETT luttent contre ces risques en faisant la promotion de l'enchaînement des missions, des formations professionnelles pour augmenter l'employabilité des intérimaires et diversifient leur activité au recrutement en CDD et CDI. De plus, la relation de travail traduite en la réalisation d'une ou plusieurs missions et le fait de changer régulièrement d'environnement de travail peuvent être vécus comme une expérience traumatisante pour les salariés intérimaires [Lacroux, 2008].

Engagement 4

Cela est également un facteur de risque chez les intérimaires en termes d'accidents du travail justifiant le quatrième et dernier engagement pour la « Prévention et la réduction des risques d'accidents du travail ». La RSE intègre les notions de satisfaction et de bien-être au travail dans sa conception utilitariste [Capron, 2007] par la prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes. Les accidents du travail touchent généralement et de façon plus importante les nouveaux embauchés, et les intérimaires se trouvent constamment dans une telle situation, car délégués dans un contexte de travail nouveau dans une entreprise qu'ils ne connaissent pas et ayant ses processus et tâches spécifiques ; les procédures d'accueil dont ils bénéficient sont aussi parfois réduites au minimum. De plus, l'information, la formation et les moyens nécessaires à la bonne réalisation de leur mission ne leur sont pas toujours bien fournies, voire pas du tout. Les salariés intérimaires ont donc deux fois plus de risques d'avoir un accident du travail que l'ensemble des effectifs salariés, et ces accidents sont deux fois plus graves.

Les quatre engagements sociaux pris par les ETT inscrits de leur démarche RSE traduisent leur réelle volonté d'adopter un comportement responsable par la production et l'entretien des biens communs de la société civile dont elles sont redevables, en vertu du principe d'*accountability* [Capron, 2007]. Enfin, la RSE leur permet d'adopter une attitude responsable en qualité d'employeur des intérimaires, il s'agit alors d'une démarche RSE dite sociale.

Conclusion

Nous pouvons dans un premier temps affirmer, suite à la problématique de recherche, que l'engagement RSE des ETT constitue une réponse pertinente aux nouvelles pressions sociétales ainsi qu'aux impacts négatifs générés par ce secteur d'activité. Cependant, considérée comme un « Janus » à double face et paradoxale, la RSE est censée constituer un engagement réel soumis à des audits internes et externes ainsi que soumise au débat avec les différentes parties prenantes. De nombreux spécialistes en la matière remettent en cause cet aspect avec la création d'un double langage entre les engagements, les discours et les pratiques réelles. « La défiance de la société civile surgit que les politiques RSE sont démenties par des pratiques internes perçues comme contradictoires avec l'image construite » [Le Gall, 2007]. Le principe de la RSE est relativement remis en cause quand il est comparé à une stratégie de communication superficielle ne traitant pas les

risques en profondeur permettant aux entreprises de dégager un bénéfice dans l'amélioration de leur réputation auprès de la société civile et des pouvoirs publics. A ce propos, suivant la typologie des démarches RSE de Martinet [2007], celle des ETT est qualifiée de « cosmétique » par le biais de pratiques légères et soumises à leur plus stricte application. La finalité n'est pas en réalité de construire des relations durables avec chacune des parties prenantes. Il s'agit dans ce cas d'instrumentaliser la démarche RSE où « l'entreprise tente de répondre individuellement à des relations particulières entre elle-même et ses parties prenantes, et adapte son niveau d'actions et d'informations à la nature et à la sensibilité des parties prenantes » [Gabriel, 2005]. En référence à la loi Grenelle II et au décret du 24 avril 2012 rendant obligatoire la publication d'un rapport sociétal pour les sociétés cotées, nous avons procédé, pour chacune des sociétés précédemment citée, à une analyse de contenu de la RSE sociale par l'étude des indicateurs RSE publiés en 2013 au titre de l'année 2012.

Indicateurs	Adecco	Manpower	Randstad
Effectif intérimaires	458 601	329 000	581 700
Intérimaires formés	32 111 Soit 7%	32 000 Soit 9,7%	24 000 Soit 4,13%
Handicapés délégués	6 570 Soit 1,43%	5 600 Soit 1,70%	3 000 Soit 0,52%
Séniors délégués	5,71% de + de 50 ans	9% de + de 45 ans	15,7%
Turn-over intérimaire	60%	NC	NC
Taux d'insertion dans l'emploi durable	28%	NC	22%
Bénéficiaires d'une action dite sociale	NC	6 000 Soit 1,82%	NC
Nombre d'accidents du travail	10 332	NC	NC
Taux de fréquence AT	47,07	NC	NC
Taux de gravité AT	1,66	NC	NC

Au-delà de ces données issues de rapports sociétaux, nous avons conduit dans le cadre de nos travaux de recherche une étude empirique auprès d'un échantillon de 471 intérimaires des trois ETT sur leur perception de chacun des quatre engagements RSE. La mesure de la performance sociale par la perception des parties prenantes concernées par la RSE est un moyen pertinent et efficace [Igalens, 2012], en témoignent les nombreuses études sur la perception. Ainsi, les résultats mis en exergue démontrent des écarts significatifs entre les engagements pris et les pratiques effectives. Nous cherchons dorénavant à en comprendre les raisons, aussi bien au niveau empirique que théorique.

Au niveau empirique, nous avons contacté et rencontré des responsables d'agences et personnels permanents des ETT. Voici un extrait :

Entretien du 19/09/2013 avec D. Responsable Recrutement, agence Manpower, Var

Avez-vous le sentiment que la relation commerciale domine la relation d'emploi ?

D : « Oui clairement ».

Dans vos fonctions de Responsable Recrutement, contribuez-vous à cette domination ?

D : « Bien entendu je n'ai pas le choix. »

Pourquoi ?

D : « Si un intérimaire ne satisfait pas un client nous devons le remplacer. Si maintenant ce même intérimaire ne convient pas chez plusieurs clients c'est qu'il y a un problème avec lui. On n'hésitera pas soit à ne plus lui proposer de missions soit à le déréférencer de notre fichier. »

Le problème peut venir d'une mauvaise adéquation du poste avec ses compétences ?

D : « Un intérimaire doit savoir être polyvalent, si on lui propose une mission c'est qu'on l'estime capable de la faire. »

Pourquoi privilégier le client alors ?

D : « A compétences égales, je suis capable de trouver au moins 10 intérimaires pour remplacer celui qui n'a pas convenu au client. Mais si le client est insatisfait il va partir à la concurrence et ça fait du chiffre-d'affaires en moins.

Au niveau théorique, la littérature met en exergue quelques difficultés que peut éprouver le secteur de l'intérim dans l'application des principes de la RSE. Les ETT Adecco, Manpower et Randstad, cotées en bourse, sont prises entre le marteau et l'enclume, puisque leur management, sorte d'injonction *friedmanienne*, doit générer des profits, éviter des pertes, tout en suivant le modèle *Business Ethics*. Ainsi, dans un système de gouvernance actionnariale pure sur un marché fortement concurrentiel, tel que le secteur de l'intérim, les aptitudes à la prise en compte de la RSE sont faibles voire nulles, renvoyées au simple respect des obligations légales [Perez, 2011]. Ensuite, le champ d'application des engagements sociaux, que North appelle *enforcement* [1990], résulte d'engagements volontaires et unilatéraux, non soumis à un système de sanctions. « La commission européenne a adopté en mars 2006 une communication dans laquelle est précisé que les engagements en matière de RSE relèvent exclusivement de pratiques volontaires, sans obligations pour les entreprises de prouver leurs résultats ». Les ETT matérialisent la RSE sociale par la prise d'engagements véhiculés par des outils de communication tels que les chartes éthiques. Les documents éthiques traduisent des intentions sociales et affirment ainsi des valeurs.

A ce titre, la Commission Européenne précise que les documents éthiques « ne doivent pas se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales, européennes ou internationales : les dispositions à caractère obligatoire garantissent des normes minimales qui s'imposent à tous tandis que les codes de conduite et toutes les autres initiatives de nature volontaire ne peuvent que les compléter et promouvoir des règles plus strictes pour ceux qui y souscrivent ». Ainsi, l'engagement éthique a valeur d'usage de code de bonne conduite dont le caractère est facultatif.

De plus, sachant qu'au-delà des discours, la mise en place de démarches RSE engendre des transformations dans les entreprises et dans leur gestion [Swaen et Vanhamme, 2006], il est très difficile de tenir des engagements dans des entreprises parcourues de tensions [Théret, 1999]. Au-delà de l'aspect communicationnel, les engagements RSE sont pris sur du long terme via des pratiques managériales solides et stables. En l'occurrence, le secteur de l'intérim est soumis ces dernières années à de fortes tensions, les ETT ont eu recours en interne à des plans sociaux et les salariés permanents ont un fort turn-over, remettant ainsi en question la mise en œuvre opérationnelle de la RSE.

Une autre difficulté relative au respect des engagements sociaux concerne les intérimaires eux-mêmes. En effet, l'intérim engendre aussi bien l'éclatement de la notion d'emploi que celle de carrière, tout aussi importante en matière de GRH. Une carrière étant considérée comme une succession d'emplois, la discontinuité des missions, l'alternance des périodes de travail et de chômage et le non-attachement à une ETT rend impossible la considération d'une carrière pour les intérimaires. C'est la raison pour laquelle a émergé la notion de carrière nomade (ou *boundaryless careers*) pour caractériser les trajectoires professionnelles des intérimaires [Arthur et Rousseau, 1996], en opposition aux carrières classiques et dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Une forte mobilité des salariés.
- Elle s'appuie sur des réseaux relationnels externes (agences d'intérim).
- Un développement des compétences et de l'employabilité malgré l'inconstance.

Ainsi, il est difficile de respecter des engagements sociaux vis-à-vis d'intérimaires qui sont coutumiers du caractère nomade de leur carrière professionnelle. De plus, la précarité et le stress générés par l'intérim influent négativement sur la motivation et l'implication des intérimaires [Sverke et Hellgren, 2002] qui n'avouent plus ni leur attachement ni leur fidélité à une agence d'intérim en particulier. Il est alors difficile de respecter des engagements envers des intérimaires qui n'ont pas vocation à établir une relation professionnelle durable [Donnadieu, 1999].

Malgré la volonté d'agir dans le respect des engagements sociaux en faveur des intérimaires, de nombreux efforts restent toujours à faire dans le secteur de l'intérim. La compréhension des facteurs favorisant les écarts entre discours et pratiques en termes de RSE dans le secteur de l'intérim fera l'objet d'une future communication.

Bibliographie

- Acquier, A., Aggeri, F., (2008a). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion* 131–157.
- Acquier, A., Aggeri, F., (2008b). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion* n° 180, 131–157.

- Alberto, T., Combemale, P., (2010). Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales. A. Colin, Paris.
- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G., (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? XVème Congrès de l'AGRH 2390–2410.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M., (1996). « The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era ». Oxford University Press.
- Berger-Douce, S., (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. Revue de l'Entrepreneuriat 6, 53–71.
- Bodet, C., Lamarche, T., (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs.
- Bowen, H.R., (2013). « Social responsibilities of the businessman », University of Iowa faculty connections. University of Iowa Press, Iowa City.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. La Découverte, Paris.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. La Découverte Paris.
- Carbonnel, A., (2008). Mémoire et savoir devenir des organisations: quels apports pour la responsabilité sociale des entreprises?, in: XIVème Colloque National de La Recherche Dans Les IUT. pp. 29–30.
- Carroll, A.B., (1979). «A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». Academy of management review 4, 497–505.
- Carroll, A.B., (1991). «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders ». Business Horizons 34, 39–48.
- Chauveau, A., Rosé, J.-J., (2003). L'entreprise responsable. Paris, Editions organisations.
- Commenne, V., (2006). Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques: mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable, Dossiers pour un débat. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris (France).
- Damak-Ayadi, S., Pesqueux, Y., (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. Communication présentée à la journée de l'Association Internationale de Management Stratégique «Développement Durable et Entreprise», Angers 15.
- Dietrich, A., (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? Revue de l'organisation responsable 5, 30–38.
- Dietrich, A., Pigeys, F., (2011). La gestion des ressources humaines. La découverte.
- Donaldson, T., Dunfee, T.W., (1999). « Ties that bind: A social contracts approach to business ethics ». Harvard Business Press.
- Donnadieu, G., (1999). La régulation sociale. Les ressources humaines.
- Fraisie, A.-S., Guerfel-Henda, S., (2005a). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?, in: 16e Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine.
- Fraisie, A.-S., Guerfel-Henda, S., (2005b). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?, in: 16e Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine.
- François Lépineux, (2010). La Responsabilité Sociale des Entreprises, théories et pratiques.
- Freeman, R.E., 2010. « Strategic management: a stakeholder approach ». Cambridge University Press, Cambridge.
- Golli, A., Yahiaoui, D., (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. Management & Avenir 139–152.
- Gond, J.-P., (2001). L'éthique est-elle profitable? Revue française de gestion 77–85.
- Gond, J.-P., Déjean, F., (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche.
- Gond, J.-P., Mercier, S., (2005) Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Gond, J.-P., Mullenbach, A., (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Revue des Sciences de Gestion 205, 93–116.
- Gond JP, Mullenbach-Servayre A, (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Igalens, J., (2004). Comment évaluer les rapports de développement durable? Revue française de gestion 151–166.
- Igalens, J., (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes, Stratégies et management. Dunod, Paris.

- Igalens, J., Joras, M., (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel. Éditions d'Organisation, Paris.
- Igalens, J., Point, S., (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes.
- Jones, T., Wicks, A.C., Freeman, R.E., (2002). « Stakeholder theory: The state of the art ». The Blackwell guide to business ethics 19–37.
- Jourdain, C., (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. Travail et emploi 9–28.
- Klarsfeld, A., Delpuech, C., (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. Revue de l'organisation responsable Vol. 3, 53–64.
- Lacroux, A., Ben Larbi, S., (2009). Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim. Management et Avenir n° 27, 31–53.
- Lépineux, F., (2005). «Stakeholder theory, society and social cohesion ». Corporate Governance 5, 99–110.
- Lépineux, F., (2010). La RSE. Dunod, Paris.
- Lépineux, François, Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S., (2010). La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques. Dunod.
- Livian, Yves-Frédéric, (2008). Organisation théories et pratiques. Dunod, Paris.
- Martinet, A.-C., Payaud, M.A., (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. Revue française de gestion n° 180, 199–214.
- Mauléon, F., (2005). Gouvernance d'entreprise et développement durable. Filemanagement durable: l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises. Paris: Lavoisier 853–886.
- Mercier, S., (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, in: Québec, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Du.
- Mercier, S., (2007). 9. La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. Recherches 157–172.
- Mercier, S., Gond, J.-P., (2005). La théorie des parties prenantes. Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo
- North, D.C., (1990). «Institutions, institutional change and economic performance ». Cambridge university press.
- Persais, E., (2007). La RSE est-elle une question de convention? Revue française de gestion 33, 79.
- Pesqueux, Y., (2011a). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. Innovations n°34, 37–55.
- Pesqueux, Y., (2011b). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), globalisation et souveraineté. RSE-Entre globalisation et développement durable 217–226.
- Quairel, F., (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), in: 27ÈME CONGRES DE L'AFC.
- Rosé, J.-J., (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social. De Boeck, Bruxelles.
- Saint-Lambert, G., (2006). Quand l'entreprise s'affiche" responsable. Éducation permanente 2.
- Thévenot, L., (1990). L'action qui convient. Les formes de l'action 205–242.
- Wiedemann-Goiran, T., Perier, F., Lépineux, F., Tiberghien, F., (2003). Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur. Ed. d'Organisation.
- Wood, D.J., (1991). « Social issues in management: Theory and research in corporate social performance ». Journal of Management 17, 383–406.

LE ROLE DU MANAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE ET RESPONSABLE

Adriana SCHIOPOIU BURLEA

Professeur
Université de Craiova
Roumanie
aburlea3@hotmail.com

Magdalena MIHAI

Professeur
Université de Craiova
Roumanie
magda@auditsiexpertiza.ro

Laurentiu MIHAI

Doctorant
Université de Craiova
Roumanie
laurentiu.mihai@auditsiexpertiza.ro

1. Les composants du processus de prise de décision: l'intelligence situationnelle, l'intelligence collective et la technologie managériale

La rapidité des changements, qui se produisent dans les environnements externe comme interne de l'entreprise, met le manager en difficulté parce qu'il n'a pas beaucoup temps pour prendre une décision efficace et qu'il est obligé de se servir de l'intelligence situationnelle pour atteindre ses objectifs.

L'intelligence situationnelle est la capacité humaine développée par l'expérience qui aide les managers à faire face aux défis et à prendre des décisions en temps réel.

Aujourd'hui, à l'ère de l'intelligence artificielle, le rôle de l'intelligence situationnelle est central et ce type d'intelligences ne peut pas faire défaut en entreprise.

L'entreprise moderne est confrontée à des crises de natures humaine et technologique; sa survie dépend de son habilité à réagir rapidement et efficacement à ces crises. Le manager doit être en capacité de comprendre les défis interne et externe auxquels son entreprise est soumise.

La liaison entre l'intelligence situationnelle et la survie de l'entreprise est représentée d'une part, par le niveau des connaissances (possédées par les employés et stockées par la technologie) et d'autre part, par l'intelligence collective qui met en pratique les connaissances.

Le rôle du manager est très complexe; il est axé sur les activités suivantes:

- gérer, d'une façon efficace, la situation de crise en prenant en considération la relation entre le passé, le présent et l'avenir;
- être capable de corréler les informations disparates provenant de nombreuses sources et de les intégrer dans le processus de prise de décisions;
- respecter ses engagements pour donner une crédibilité à ses actions managériales et assurer la transparence des informations;
- évaluer les risques et l'impact de ses décisions sur la performance de l'entreprise;
- bien comprendre quand, pourquoi et avec quels moyens il doit prendre des décisions.

Olivier Zara (2004, p. 24) considère que l'intelligence situationnelle d'une personne est le résultat « des forces et des faiblesses dans une situation donnée ». En fonction de ces caractéristiques, les personnes se différencient entre elles et peuvent « apporter une valeur ajoutée à un instant donné dans une situation donnée pour atteindre un objectif donné » (Zara, 2014, p. 38).

L'intelligence situationnelle est un ensemble des compétences mis en œuvre par chaque manager pour devenir une partie intégrante de son intelligence managériale qui peut être développée par la pratique et la formation (Neisser *et al.* 1996). L'intelligence situationnelle est souvent associée à l'utilisation efficace de l'information et de la communication au travers des systèmes informatiques de gestion (Ehrlich, 2014).

Ehrlich (2014) considère que le système de l'intelligence situationnelle se compose de trois sous-systèmes :

- la collecte de données et la normalisation;
- la corrélation et l'analyse de données;
- la visualisation de données.

Le manager doit mettre en pratique des modèles situationnels et utiliser des techniques modernes de prise de décision. En conséquence, l'intelligence situationnelle du manager est le résultat d'un processus dynamique dans lequel les données sont collectées, corrélées, analysées; l'information est partagée et transformée en intelligence collective.

La preuve de l'intelligence situationnelle du manager réside dans le degré de mobilisation de l'intelligence collective pour résoudre les problèmes en adoptant des solutions efficaces. Dans ce cas, le manager ne doit pas faire de confusion entre le pouvoir d'initiative collective et sa responsabilité décisionnelle.

Le manager est souvent considéré comme étant le seul responsable des conséquences de ses décisions. Nous devons prendre en considération que chaque manager a une équipe managériale avec des compétences spécifiques qui doit être motivée pour aider le manager à prendre des décisions efficaces.

La technologie managériale est un autre élément de base dans le processus de prise de décision. C'est elle qui doit fixer les objectifs à réaliser de l'équipe managériale. Dans ce cas, l'intelligence situationnelle est liée à l'innovation et à la pensée stratégique du manager qui doit prendre en considération les nouvelles idées des collaborateurs et les recommandations des auditeurs sociaux.

Le manager et son équipe sont confrontés à une surabondance d'information. Pour gérer l'entreprise, ils doivent avoir à leur disposition des systèmes (humains, informatiques, comptables et financiers) capables de recevoir, filtrer, hiérarchiser, prioriser et d'orienter l'information vers le destinataire final qui doit prendre la décision. Ainsi, la technologie managériale est envisagée comme le résultat de trois dimensions: *le substrat technique, la philosophie managériale et le modèle organisationnel* (Hatchuel et Weil, 1995).

Hypothèse 1: L'intelligence situationnelle du manager a un impact positif sur le processus de décision

2. L'audit social: le liant entre la créativité et le changement organisationnel

L'audit social est perçu comme un processus conçu pour améliorer les performances des salariés. Plusieurs études dans la littérature du Management des Ressources Humaines ont mis en valeur la liaison entre les performances des salariés et leur intelligence (Ree et Earles, 1992; Schmidt et Hunter, 1992). En conséquence, l'audit social devient le liant entre la performance et la créativité des salariés d'une part et le changement organisationnel, d'autre part.

Les pratiques d'audit social comprennent des activités créatives qui se réfèrent à une communication efficace, un travail valorisant, l'apprentissage et le développement individuels et collectifs. Le processus d'audit social utilise des mesures pour évaluer l'influence des valeurs éthiques sur le comportement des managers et sur leurs décisions. Belak, Duh, Mulej et Atrukelj (2010) ont montré qu'il existe une étroite liaison entre le comportement éthique des managers et leur intelligence situationnelle, liaison qui se reflète dans le processus stratégique de l'entreprise.

Le manager et son équipe managériale doivent tenir compte de ce nouveau défi et trouver des moyens motivationnels pour développer l'intelligence situationnelle et la responsabilité à plusieurs niveaux dans leur entreprise.

La motivation intrinsèque influence la créativité et la performance du manager ; elle contribue au développement de l'intelligence qui représente le résultat du transfert de la motivation intrinsèque au niveau de la prise de décision (Amabile, 1996).

Le manager doit prendre en considération les recommandations des auditeurs sociaux pour augmenter la performance et développer son intelligence situationnelle en fonction de l'écart entre les recommandations et les ambitions de changement du manager. Quand l'écart entre la vision du manager et les recommandations des auditeurs sociaux est significatif, le manager peut contester certaines recommandations et essayer de piloter un nouveau changement basé sur les pratiques collaboratives pour avoir le soutien des salariés.

Les recommandations d'audit social couvrent un large éventail d'activités dans la sphère des Ressources Humaines; elles ont un impact direct sur la motivation et la créativité des salariés, mais le manager a la responsabilité de mettre en pratique ces recommandations.

Hypothèse 2: Le processus d'audit social a un impact positif sur l'intelligence situationnelle du manager

Les auditeurs sociaux doivent, d'une façon générale, s'assurer de la mise en pratique de leurs recommandations et de la gestion des risques sociaux. Le manager est la personne responsable des conséquences de ses décisions; il doit avoir une vision d'ensemble du système de gestion des risques (Sobel et Reding, 2004). En conséquence, si les managers sont les artisans de la politique et de la stratégie de l'entreprise ils ont aussi la responsabilité de la gestion du risque et non les auditeurs sociaux. L'intelligence situationnelle et responsable est le mécanisme qui assure l'autorité des managers et de leurs équipes, parce que le processus de décision et la gestion des risques sont au-delà des responsabilités des auditeurs sociaux.

Les risques sont considérés comme des facteurs qui déclenchent et développent, dans certaines situations, l'intelligence situationnelle et responsable du manager.

L'audit social permet aux managers:

- de prendre des décisions en temps réel;
- d'identifier les problèmes liés la performance et de les résoudre au fil du temps;
- de s'adapter rapidement aux situations de crise interne ou externe;
- d'anticiper les risques sociaux et d'autre nature et de hiérarchiser leurs activités en fonction de ces risques.

Les recommandations des auditeurs sociaux sont souvent perçues comme étant incompatibles avec les décisions des managers. En ce cas, les managers doivent se servir de leur intelligence situationnelle pour prendre des décisions efficaces pour surveiller les risques financiers et non-financiers auxquels se confronte l'entreprise et, dans le même temps, se conformer aux recommandations des auditeurs. Une autre solution est proposée par De Lacy (2005) qui recommande la séparation des responsabilités entre les managers et les auditeurs en ce qui concerne les décisions ayant un degré élevé de risque.

3. Le cercle du processus managérial

Le cercle du processus managérial (Cf. Figure 1) commence avec la formation qui est un facteur important pour le développement de l'intelligence situationnelle. Le processus de formation est déclenché à la suite d'un processus d'audit social. La conformité du processus d'audit social et la mise en œuvre des recommandations d'auditeurs sont assurées par le manager, mais le processus décisionnel est considéré comme étant le privilège du manager sans donner aux collaborateurs la possibilité d'être autonomes.

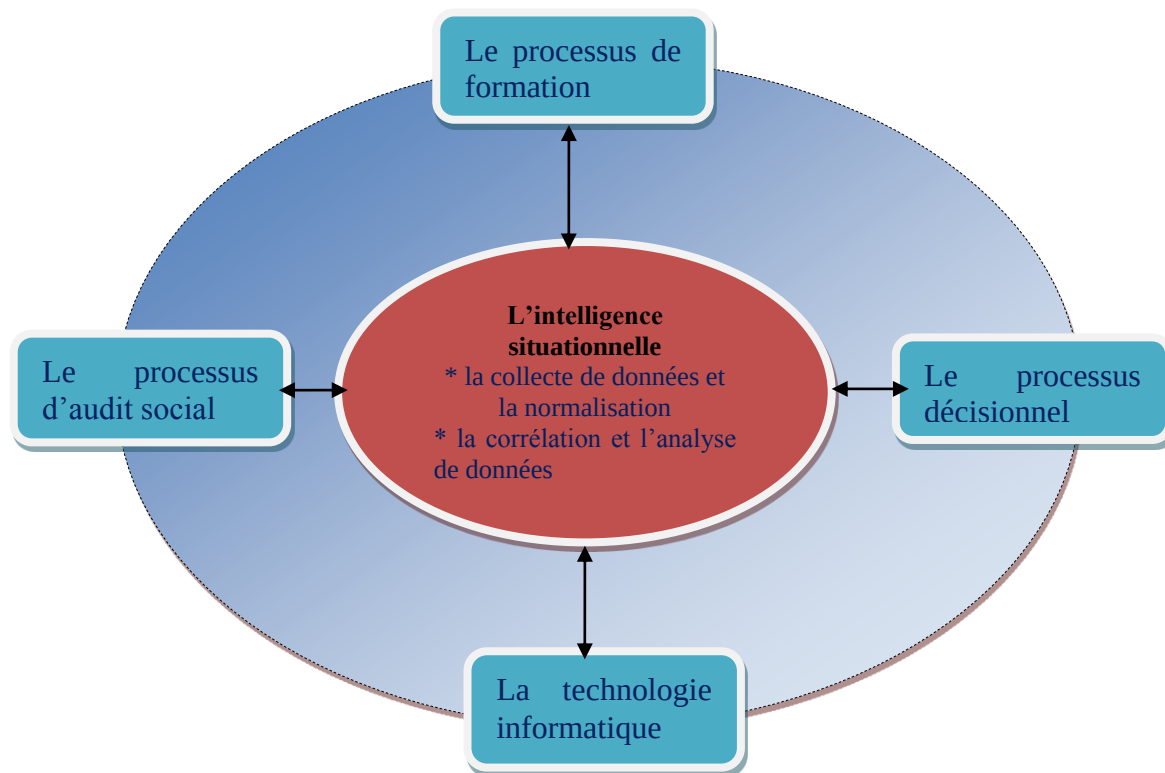


Figure 1. La position centrale de l'intelligence situationnelle dans le cercle du processus managérial

L'audit social interne doit montrer les activités et les résultats des décisions qui ne sont pas conformes avec le processus. La motivation intrinsèque et un système de récompenses doivent être mis en place pour assurer le développement de l'intelligence situationnelle et un système d'évaluation de la performance en fonction des résultats.

L'intelligence situationnelle aide le manager à prendre des décisions dans un contexte stratégique en l'absence d'informations complémentaires. La rationalité, comme processus et non comme résultat (March, 1994), devient une caractéristique indispensable au manager dans le processus de prise de décision dans des situations difficiles. Le manager doit se partager entre les recommandations des auditeurs sociaux et son intelligence situationnelle et responsable qui font pencher la balance de décision en faveur de la performance économique, qui produisent des effets tangibles, et moins en faveur du facteur social. En conséquence, le manager doit avoir pragmatisme, morale et intelligence situationnelle et cognitive (Chomienne et Pupion, 2009).

La question n'est pas de savoir si le manager doit prendre des décisions, mais comment peut-il actionner son intelligence de façon efficace et comment peut-il la mettre en pratique dans un contexte stratégique en passant d'une intelligence situationnelle individuelle à une intelligence collective.

Wheelen et Hunger (2008) ont mis en pratique un processus d'audit stratégique pour guider les managers parmi les nombreuses étapes du processus stratégique qui doit prendre en considération les pratiques suivantes: une communication efficace, la sécurité d'emploi, un processus de rémunération équitable, la santé et la sécurité, l'égalité des chances et la motivation. En conséquence, la dimension motivationnelle doit être intégrée dans le processus stratégique pour contribuer au bien-être des salariés et stimuler leur créativité.

4. Méthodologie

L'échantillon

Nous avons envoyé le questionnaire à 150 managers d'entreprises privées comme publiques. 120 nous ont été renvoyés (le taux de réponse est de 80 %).

La répartition des répondants est de 78 hommes, soit 65 % et 42 femmes, représentant 35 %.

Les mesures

Concernant les attentes en matière d'intelligence situationnelle, notre questionnaire incluait 10 items. Nous avons utilisé une échelle à cinq ancres de type Likert où 1 = « tout à fait en désaccord », 2 = « assez en désaccord », 3 = « un peu en désaccord », 4 = « un peu en accord », 5 = « tout à fait en accord ».

L'intelligence situationnelle : Haynie et Sheperd (2009) ont établi une échelle de mesures de la connaissance qui contient 36 items (La mesure de la connaissance adaptive – MCA - Measure of Adaptive Cognition - MAC) et nous avons adapté les quatre items suivants pour l'intelligence situationnelle:

- je suis efficace dans le processus d'organisation des informations que je reçois;
- je sais hiérarchiser les informations lorsque je me confronte avec des problèmes;
- j'utilise des stratégies différentes et les moyens modernes d'information en fonction du problème à résoudre;
- la technologie moderne me permet de me concentrer sur des informations pertinentes.

L'échelle de la variable *intelligence situationnelle* présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.942$)

Le processus de décision : Denison (2000), Robbins and Mukerji (1994), Sigler and Pearson (2000), ont établi une échelle de mesures de l'ensemble du processus de décision et nous avons adapté les trois items suivants:

- je dois prendre des décisions quand les meilleures informations sont disponibles;
- quand je dois prendre une décision je me concentre sur les informations pertinentes;
- mon processus de prise de décision exige d'utiliser la technologie informatique.

L'échelle de la variable *processus de décision* présente une bonne consistance interne tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.795$)

L'audit social : Parce que la sphère d'audit social est très large, nous avons axé notre recherche sur les items relatifs à la relation entre l'intelligence situationnelle et le processus de décision; nous avons adapté les trois items suivants :

- j'ai pris des décisions en fonction des recommandations des auditeurs sociaux;
- mon activité nécessite un niveau élevé d'intelligence situationnelle parce que je dois éviter de risquer la réputation de l'entreprise ;
- je dois vérifier si les normes de conformité sont suivies dans l'entreprise.

L'échelle de la variable *audit social* présente une consistance interne tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.743$)

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives des trois variables.

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables

Variables	Moyenne	Écart-type
Genre	1.35	.479
L'intelligence situationnelle	3.95	.615
Le processus de décision	3.76	.601
L'audit social	3.86	.433

Résultats et discussions

L'évaluation du modèle a été réalisée par une analyse factorielle confirmatoire (CFA et nous sommes arrivés à la conclusion que l'ajustement du modèle est bon et la RMSEA = 0.08, CFI = 0.91 (Anderson et Gerbing, 1988).

Le Tableau 2 présente les corrélations entre items et ces corrélations permettent de mettre en valeur les effets directs et indirects de l'intelligence situationnelle sur les processus de prise de décision et d'audit social.

Tableau 2 : Corrélations entre items

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ITEM1	1	.838**	.866**	.801**	.616**	.718**	.554**	.727**	.097	.138
ITEM2	.838**	1	.730**	.686**	.544**	.784**	.463**	.760**	.145	.140
ITEM3	.866**	.730**	1	.906**	.719**	.591**	.625**	.575**	.138	.166
ITEM4	.801**	.686**	.906**	1	.803**	.546**	.699**	.571**	.123	.155
ITEM5	.616**	.544**	.719**	.803**	1	.409**	.903**	.437**	.163	.179
ITEM6	.718**	.784**	.591**	.546**	.409**	1	.328**	.835**	.231*	.210*
ITEM7	.554**	.463**	.625**	.699**	.903**	.328**	1	.401**	.073	.152
ITEM8	.727**	.760**	.575**	.571**	.437**	.835**	.401**	1	.226*	.222*
ITEM9	.585**	.641**	.445**	.426**	.325**	.854**	.249**	.797**	1	.191*
ITEM10	.097	.145	.138	.123	.163	.231*	.073	.226*	.238**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (2-tailed)

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (2-tailed)

L'intelligence situationnelle

Les managers considèrent qu'ils sont efficaces dans le processus d'organisation de leurs informations (moyenne = 3.97; écart-type = .660), mais ils doivent encore travailler pour réussir à mieux organiser les informations et à développer leur intelligence situationnelle. Pour ce qui concerne la hiérarchisation des informations, le résultat est meilleur (moyenne = 4.05; écart-type = .672) et 25 % des managers considèrent qu'ils ont atteint la perfection en la matière. Les moyens modernes d'information créent des problèmes aux managers quant au processus de développement de leur intelligence situationnelle (moyenne = 3.93; écart-type = .658). La technologie moderne permet aux managers de se concentrer sur des informations pertinentes et de prendre en considération les recommandations des auditeurs sociaux (moyenne = 3.84; écart-type = .674).

Le processus de décision

Le processus de prise de décision est de la responsabilité du manager; c'est pour cette raison que les managers considèrent qu'ils doivent prendre des décisions quand ils disposent des meilleures informations disponibles (moyenne = 3.60; écart-type = .814); mais ce sont des managers qui considèrent que, selon certaines situations, les décisions doivent être prises avec rapidité et, dans ce cas, les managers s'appuient sur leur intuition et utilisent l'intelligence situationnelle.

Fray et Bachelard (2014, p. 109) sont arrivés à la conclusion que « Le manager crée alors du sens (sensemaking) et est capable de communiquer ce sens (sensegiving) »; cela signifie que l'intelligence situationnelle du manager est créée et développée lors d'un processus complexe individuel et collectif. La majorité des managers (90.8 %) quand ils prennent une décision se concentre sur les informations pertinentes, mais 9.2 % des managers sont un peu en désaccord parce qu'ils considèrent que sont des situations quand les informations pertinentes ne sont pas fournies en temps réel par des auditeurs sociaux et jusqu'à la confirmation de la véracité des informations, les managers doivent s'appuyer sur leur intelligence situationnelle (moyenne = 4.23; écart-type = .601). La technologie informatique et les moyens de communication électroniques sont de plus en plus impliqués dans le processus de prise de décision, mais 10.8 % sont assez en désaccord et 34.2 % des managers sont un peu en désaccord en ce qui concerne l'utilisation de la technologie informatique dans leur processus de prise de décisions (moyenne = 3.46; écart-type = .709).

L'analyse de régression multiple réalisée a mis en valeur la relation entre l'intelligence situationnelle du manager et les informations utilisées dans le processus de prise de décision. Nous sommes arrivés à la conclusion que l'utilisation de la technologie moderne d'informations a apporté une contribution significative à la prédiction du processus de prise de décision par les managers.

L'Hypothèse 1 prévoit que l'intelligence situationnelle du manager a un impact positif sur le processus de décision et les résultats confirment cette hypothèse ($\beta = 0.41, p < 0.001$).

L'audit social

Le processus d'audit social a un impact positif sur les décisions des managers ; en conséquence les managers considèrent qu'il est très important de prendre des décisions en fonction des recommandations des auditeurs sociaux (moyenne = 4.22; écart-type = .505). Le manager joue un rôle central dans la promotion de l'image de l'entreprise dans l'environnement externe et, prenant en considération cette position, les managers considèrent que leur activité nécessite un niveau élevé d'intelligence situationnelle parce qu'ils doivent éviter le risque de la perte de la réputation de l'entreprise (moyenne = 4.33; écart-type = .508). Les réponses des managers démontrent que 20.8 % des managers considèrent qu'ils n'ont pas de responsabilité et 79.2 % des d'entre eux considèrent que leur responsabilité est limitée ou en ce qui concerne la vérification si les normes de conformité sont suivies dans l'entreprise (moyenne = 3.03; écart-type = .673).

L'analyse de régression multiple réalisée a mis en valeur la relation entre l'intelligence situationnelle du manager et le processus d'audit social. Nous sommes arrivés à la conclusion que le processus d'audit social a apporté une contribution significative à la prédiction du processus de prise de décision et au développement de l'intelligence situationnelle des managers.

L'Hypothèse 2 prévoit que le processus d'audit social a un impact positif sur l'intelligence situationnelle du manager et les résultats confirment cette hypothèse ($\beta = 0.39$, $p < 0.001$).

Les managers, comme une partie intégrante du processus d'audit social, apprennent par expérience et réalisent des analyses comparatives de la performance de leur entreprise par rapport aux autres. En conséquence, les managers et les auditeurs actionnent ensemble comme un système représentatif et souvent cette relation étroite est remise en question et elle est associée avec les scandales dans lesquels l'entreprise peut être impliquée (Duska, 2005; Staubus, 2005).

Le contrôle et les recommandations des auditeurs doivent être secondés par le comportement éthique du manager et doublés d'un système extrinsèque et intrinsèque de motivation pour fermer le cercle du processus managérial (Fogarty *et al.* 2009).

Conclusion

Notre stratégie de recherche tant par l'approche quantitative que par l'approche qualitative suggère que l'intelligence situationnelle fait partie d'une approche complexe et complémentaire du comportement managérial dans le processus de prise de décision.

Le flux d'informations est de plus en plus élevé et à un moment devient difficile à gérer par le manager, parce que le même volume d'informations sera distribué sur d'autres filières, mais dans la même entreprise et leur impact sur le processus de décisions sera ressenti au niveau des salariés et de leur performance. Le rôle du manager n'est pas de recevoir l'information mais de l'utiliser dans le processus de prise de décision. Le manager doit avoir un niveau élevé d'intelligence situationnelle pour pouvoir filtrer et hiérarchiser les informations selon la situation du moment.

Les managers sont responsables de leurs décisions et, dans le même temps, ils ont un mandat de mise en pratique et de vérification si les normes de conformité sont suivies. En ce cas, les managers doivent se servir de leur intelligence situationnelle afin d'éviter le risque de la perte de la réputation de l'entreprise et de prendre des mesures pour prévenir les problèmes, améliorant la performance de l'entreprise.

L'intelligence situationnelle a la même orientation avec l'engagement et la responsabilité des managers qui prennent des décisions en fonction de leurs objectifs.

Notre recherche suggère que les managers doivent se concentrer sur une approche pragmatique de la gestion des risques, approche basée sur une intelligence situationnelle et responsable créative.

Nos résultats ont mis en valeur que les managers vont devoir apprendre à développer leur intelligence situationnelle et à s'adapter aux événements extérieurs et intérieurs qui impactent l'entreprise et ses salariés.

Bibliographie

- Amabile, T.M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411–423.

- Belak, J., Duh, M., Mulej, M., Atrukelj, T. (2010). Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour, *Kybernetes* 39(1): 19–36
- Chomienne H., Pupion P.C. (2009). Autonomie et responsabilité des cadres publics, une mutation managériale, CNDP.
- De Lacy, G. (2005). How to review and assess the value of board subcommittees. *Australian Institute of Companies Directors*, 1–24.
- Denison, D.R. (2000). *The Handbook of Organizational Culture*. London: Wiley.
- Duska, R. (2005). The good auditor—skeptic or wealth accumulator? Ethical lessons learned from the Arthur Andersen debacle. *Journal of Business Ethics*, 57, 17–29.
- Ehrlich, S. (2014). Situational Intelligence and Big Data. <http://cloudpost.us/2014/11/situational-intelligence-big-data.html>, le 10 Janvier 2015
- Fogarty, T., Magnan, M. L., Markarian, G., & Bohdjalian, S. (2009). Inside agency: The rise and fall of Nortel. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 165–187.
- Fray, A-M., Bachelard, O. (2014). «Gouvernance et managers stratégique dans le service public: Cas de la sécurité sociale». Actes IAS, Aix en Provence. pp. 101-110.
- Haynie, M., & Shepherd, D.A. (2009). «A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3): 695–714.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1995). *Experts in organizations: A knowledge-based perspective on organizational change*. Berlin: Walter De Gruyter.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making*. Free Press: New York.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T.J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S.J., Halpern, D.F., Loehlin, J.C., Perloff, R., Sternberg, R.J., & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns». *American Psychologist*, 51, 77–101.
- Ree, M.J., Earles, J.A. (1992). «Intelligence is the best predictor of job performance». *Current Directions in Psychological Science* 1(3): 86–89.
- Robbins, S., & Mukerji, D. (1994). *Managing Organizations*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1992). «Development of a causal model of processes determining job performance». *Current Directions in Psychological Science* 1(3): 89–92.
- Sigler, T.H., & Pearson, C. M. (2000). «Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment». *Journal of Quality Management* 5, 27–57.
- Sobel, P.J. & Reding, K.F. (2004). «Aligning corporate governance with enterprise risk management». *Management Accounting Quarterly*, 5(2): 29–37.
- Staubus, G. (2005). «Ethics failures in corporate financial reporting». *Journal of Business Ethics*, 57, 5–15.
- Zara, O. (2004). *Le management de l'intelligence collective. Vers une éthique de la collaboration*. Axiopole.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

LES COMPETENCES ETHIQUES DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL : CAS D'ENTREPRENEURS SOCIAUX TUNISIENS

Mariem YOUNES

LARIME ESSEC Tunis, Tunisie

Belkis BOUSSETTA-KECHIDA

Enseignant Chercheur

LARIME ESSEC Tunis, Tunisie

bbkchida@yahoo.fr

Introduction

De nos jours, et suite à l'évolution économique et sociale, la notion d'éthique est de plus en plus citée dans les discours des entrepreneurs. La dimension éthique est devenue une dimension à part entière de la compétence chez les entrepreneurs.

La notion de compétence éthique est une notion qui est en phase d'émergence, elle s'inscrit dans un cadre théorique élaboré selon une double approche croisant la GRH et le management stratégique.

La plupart des chercheurs s'intéressant à ce sujet se sont focalisés sur les compétences individuelles, (Cheetham et Chivers, 1996, 1998 ; Nillès, 2002, 2004 ; Arbouche, 2008 ; Noël Lemaître et Krohmer, 2010), alors que d'autres intègrent l'éthique dans les compétences organisationnelles et stratégiques (Durand, 2000 ; Mercier 2000).

Dans le management des entreprises, l'urgence éthique se manifeste par le potentiel des pratiques éthiques à instaurer un climat plus responsables, plus juste. Ceci s'inscrit également dans l'état d'esprit de l'entrepreneur social.

Défini comme « une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux » (Mouve¹⁰², 2012), l'entrepreneuriat social est devenu un enjeu stratégique majeur pour un nombre croissant d'entreprises basé essentiellement sur des valeurs sociales et éthiques. Ce comportement éthique se manifeste à travers les pratiques des entrepreneurs sociaux guidés avant tout par la recherche de l'adéquation entre initiative privée et solidaire, un esprit d'entreprise et une économie plus humaniste, une rentabilité économique et le partage de richesse (CAS¹⁰³, 2012).

Pour se progresser sur la voie de la durabilité, les entrepreneurs sociaux possèdent certaines compétences éthiques. Or, il s'agit d'un thème encore peu traité dans les recherches en sciences de gestion. A cet égard, nous cherchons à travers cette étude à évaluer le degré d'importance des compétences éthiques dans le profil de l'entrepreneur social.

Pour répondre à cette question, la première partie de cette communication porte sur l'entrepreneuriat social et l'entrepreneur social. Ensuite, nous nous concentrons sur la notion de compétence et ses principales composantes. Nous précisons par la suite, le concept de compétence. Puis, nous reviendrons sur les compétences éthiques de l'entrepreneur social.

Dans une seconde étape, nous présentons la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche, et nous exposons ses résultats. Les apports et les limites de la recherche sont enfin discutés en conclusion.

¹⁰² Mouve : Mouvement des entrepreneurs sociaux.

¹⁰³ CAS : Le Centre d'Analyses Stratégiques

1. L'entrepreneuriat social et l'entrepreneur social:

1.1. L'entrepreneuriat social

Contrairement à l'économie marchande et capitaliste qui cherche la réalisation d'objectifs strictement économique, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans le cadre d'un mouvement plus large appelant à un capitalisme plus éthique et socialement inclusif (Michael Porter cité par Driver 2012).

L'entrepreneuriat social a pour principale mission, la réponse à des besoins sociaux, non encore satisfaits ou mal satisfaits dans la société (Thompson, 2002 ; Alvord et al, 2004).

Il correspond également à une initiative de la part des citoyens afin de mobiliser d'autres, pour une cause sociale donnée (Brouard, et Larivet, et al, 2010).

Le Centre d'Analyses Stratégiques (2012) trouve dans l'entrepreneuriat social l'ensemble des initiatives visant à « *conjuguer efficacité économique et l'impact social (...) et à répondre aux besoins sociaux qui sont peu ou pas couverts par le secteur public ou le marché* ». Par ailleurs, selon le CAS (2012), plusieurs critères peuvent être examinés pour savoir si une activité fait partie de l'entrepreneuriat social, à savoir : *la finalité sociale, la lucrativité limitée et la gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes*.

L'entrepreneuriat social, qui cherche à faire face aux besoins humains constitue un levier indispensable au développement durable. Si le développement socio-économique est sa principale finalité, sa réalisation passe forcément par des entrepreneurs. Ceux ci facilitent à travers leurs comportements, motivations et initiatives, la résolution d'un problème ou d'une situation sociale, sociétale ou environnementale.

A cet égard, nous allons en ce qui suit, porter un intérêt particulier sur l'entrepreneur social et les principaux traits qui le caractérisent.

1.2. L'entrepreneur social

Schumpeter (1935) considère que l'entrepreneur est l'acteur principal de toute création d'une nouvelle d'entreprise. C'est dans ce contexte, en introduisant la notion de l'innovation, qu'a été introduite la notion d'entrepreneur social. L'entrepreneur social est entrepreneur qui a un état d'esprit différent et apporte des solutions innovantes à des problèmes sociaux, sociétaux ou environnementaux non traités par le système en place (Druker, 1985). Les entrepreneurs sociaux sont favorables aux changements, axés sur les opportunités innovantes, pleines de ressources, et créatrices de valeur (Dees, J. Gregory, 2012).

Une revue récente de la littérature sur l'entrepreneuriat social (Bacq et Janssen, 2011) a montré que les entrepreneurs sociaux partagent une série de caractéristiques comportementales avec les entrepreneurs commerciaux, telles que: la capacité à détecter les opportunités (Corner, P. D. et M. Ho, 2010 ; Tracey & Phillips, 2007 ; Nicholls, 2006b; Peredo et McLean, 2006 ; Johnson, 2004 ; Thompson et al. 2000); la volonté d'innovation (Austin et al 2006; Roberts & Woods, 2005 ; Mair et Martí, 2004) ; la volonté de prendre des risques (Zahra et al 2008 ; Peredo et McLean, 2006) et l'affichage de comportement proactif vers la survie, la croissance et au service du marché (Sullivan Mort, Weerawardena, et Carnegie, 2003; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006 ; Prabhu, 1999).

Par ailleurs, ce qui distingue les entrepreneurs sociaux est leur état d'esprit basé sur des valeurs sociales. Ils utilisent un ensemble de comportements entrepreneuriaux et une approche innovante au profit d'une mission sociale pour les personnes défavorisées. Ils disposent de certaines qualités et compétences qui les différencient des autres entrepreneurs et qui leur permettraient de recenser les besoins non encore explorés et de reconnaître des opportunités d'affaires. Leurs initiatives entrepreneuriales sont animées par leur motivation socio-morale (Nicholls, 2006b; Shaw et Carter, 2007) loin de la recherche du profit. Sur la même lignée, Cannon (2000) considère que l'une des sources de motivation pour les entrepreneurs sociaux est l'envie de tendre la main à une catégorie sociale de travailleurs défavorisés.

Il s'agit de la recherche d'un enrichissement personnel en adoptant une démarche caractérisée par une éthique à partir des pratiques plus humanistes (Boncler, 2002).

Ashoka (2001), l'organisme international qui identifie les entrepreneurs sociaux et leur fournit des capitaux pour lancer leurs initiatives, souligne que la particularité des entrepreneurs sociaux c'est leurs buts « éthique ».

Gouil (1999) note que l'une des sources de motivation des entrepreneurs sociaux sont des valeurs humanistes qui véhiculent à travers le respect des droits humains tels que la liberté, le respect de la dignité,...ainsi que la recherche d'une société plus juste et plus solidaire et enfin une motivation plus simple liée au développement de compétences en « relations et dialogues sociaux ».

L'entrepreneur social est toujours à la recherche de la valeur sociale et solidaire. Il est un être social, passionné, plein de liberté (Fayolle, 2004), actif, doté d'indulgence et de compassion dans ses

relations avec son entourage. Ayant un esprit d'initiative, l'entrepreneur social possède des traits de personnalité spécifiques et distincts de ses homologues classiques, il est guidé par une volonté d'agir et de servir les autres (Bornstein, 1998 ; Drayton, 2002).

Si les chercheurs en entrepreneuriat partagent l'idée que tous les entrepreneurs sociaux sont plus sensibles et réactifs dans leurs activités à renforcer la cohésion sociale et la solidarité, Thompson et al (2000) avancent que les entrepreneurs sociaux sont orientés et guidés par leur vision dans leurs activités entrepreneuriales qui leur permet de détecter les problèmes sociaux.

Pour conclure, nous pouvons dire que la solidarité et l'éthique sont les valeurs centrales autour desquelles tournent les motivations des entrepreneurs sociaux qui allient leur savoir-faire et leur esprit d'entreprendre à la poursuite d'un objectif social, éthique ou environnemental grâce à leurs convictions, leur ouverture aux autres et leurs valeurs.

Toutefois, les entrepreneurs sociaux ne peuvent accomplir pleinement leur mission que s'ils possèdent les qualités et les compétences entrepreneuriales requises pour la mise en œuvre de leurs projets sociaux.

Pour cette raison, nous allons nous arrêter sur les principales compétences exigées chez un entrepreneur social, avant de nous concentrer sur la compétence éthique comme principale composante de son profil.

2. La compétence éthique : une notion en plein essor !

2.1. Le concept de compétence

Le concept de compétence a été utilisé dans des domaines différents tels que le développement des ressources humaines, l'éducation, la formation professionnelle ou l'enseignement en général. Manley et Garbett (2000) considèrent la compétence comme « *une description d'une action, un comportement ou un résultat qu'une personne doit démontrer dans sa performance* ». Depuis le milieu des années quatre-vingts, la notion de compétence s'est progressivement développée en particulier dans les sciences de gestion (Arbouche, 2008 ; Kastrup, 2002), précisément dans les domaines de gestion des ressources humaines et de management stratégique.

La compétence peut être définie comme étant « *le comportement que l'employé (ou une organisation) doit effectuer dans une situation donnée afin d'atteindre de hauts niveaux de performances* » (Woodruffe, 1991, p.1993). La compétence peut être alors une dimension personnelle qui émane des caractéristiques et des qualités de la personne et qui conduit à la performance.

De ce fait, la GRH met l'accent sur les ressources individuelles et sur un modèle multidimensionnel en distinguant trois dimensions principales (Durand, 2000 ; Persais, 2004 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005) :

- les savoirs ou compétences cognitives : y compris la théorie et les concepts sous-tendent, ainsi que les connaissances tacites et informelles acquises à travers l'expérience, et les connaissances et la capacité de compréhension, de conception et de décision) ;
- les savoir-faire ou compétences fonctionnelles : les choses qu'une personne est en mesure de le faire et de le montrer. C'est la capacité à mettre en pratique de façon performante ;
- les savoir-être ou compétences comportementales et sociales : savoir comment se comporter. C'est les attitudes, et facultés des individus.

La mobilisation du concept de compétence est liée aux diverses mutations économiques, technologiques et sociales. Elle a émergé pour faire face à la compétitivité des entreprises, à l'intensité concurrentielle et aux nouvelles exigences du marché (Dejoux et Dietrich, 2005).

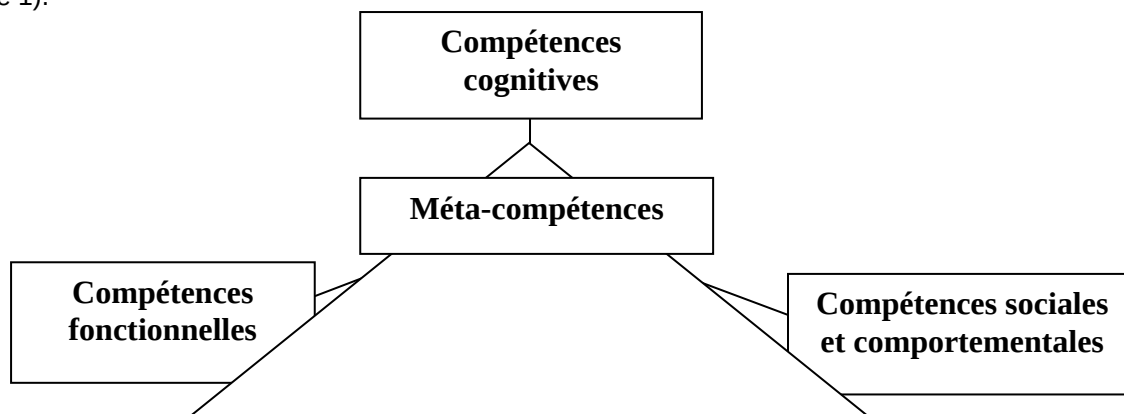
Pour le management stratégique, ce sont les compétences organisationnelles (CO), donc collectives, qui sont au cœur de la réflexion. Elle fait référence, dès les années quatre-vingt-dix, à la théorie de la concurrence fondée sur les compétences qui se développent progressivement de la *resource-based view* (RBV) (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1994 ; Sanchez et al., 1996 ; Heene et Sanchez, 1997). Les compétences organisationnelles est définie comme « *une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur* » (Rouby et Thomas, 2004, p. 54). Une compétence organisationnelle permet d'engendrer un succès stratégique et conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1994).

Dans ce cadre, Rouby et Thomas (2004, 2009) identifient cinq principes de la compétence :

- 1) Le principe d'action : la compétence est le résultat d'une mise en action combinée de ressources ;
- 2) Le principe de finalité : elle est le résultat d'une intention stratégique ;
- 3) Le principe systémique : elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités ;
- 4) Le principe de lisibilité et de reconnaissance : elle répond à un besoin de marché et elle peut donc être évaluée en termes de performance sur le marché ;
- 5) Le principe dynamique : l'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs, un apprentissage collectif et la conception de nouvelles combinaisons de ressources et de compétences.

Cependant Rouby et Thomas, (2009) notent que la relation entre les approches individuelle et stratégique de la compétence est encore bien floue. En effet, une synergie ne peut être produite que suite à l'interaction des différents types de ressources, humaines et matérielles, et qu'elle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques souhaités. Durand (2000) parle à ce sujet d'une « alchimie de la compétence ». Pour lui, la vision stratégique et la culture d'une entreprise constituent « le ciment organisationnel » qui permettent de mobiliser et de cohérer les RH autour d'un projet commun (Durand, 2000, p. 90). Il note également que les savoirs, savoir-faire et savoir être sont des dimensions interdépendantes de la compétence qui se nourrissent mutuellement.

Au-delà de ces trois dimensions, cognitives, fonctionnelles et comportementales, ayant une connaissance, compétences et attitudes que possède une personne à la fois au niveau personnel qu'organisationnel, Le Deist et Winterton (2005) introduisent le concept de méta-compétences. Les méta-compétences se présentent comme des compétences de niveau supérieur. Elles sont une forme globale de compétence qui permet de faciliter l'acquisition des autres compétences. Elles sont basées sur l'apprentissage. L'illustration de leur construction peut être schématisée comme suit (voir figure 1).



Source : Traduction libre : Delamare Le Deist et Winterton (2005, p.40)

Figure 1 : Les dimensions de la compétence

Cette modélisation met l'accent sur l'interdépendance des dimensions de la compétence. La plus grande contribution de ce modèle envisage les compétences comme un modèle multidimensionnel qui comprend des éléments personnels ainsi que professionnels.

Etant donné l'imprécision du concept d'entrepreneuriat social, ce modèle multidimensionnel offre la liberté pour l'exploration.

3. Les compétences éthiques

Bien que la notion d'éthique n'est pas aussi développée dans la littérature en sciences de gestion, le concept de « compétence éthique » n'en est encore qu'à sa phase d'émergence (Arbouche, 2008 ; Noel, Krohme, 2010 ; Van Der et al, 2012). L'éthique d'entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus (Mercier, 2000, 2004). Elle désigne le comportement et la façon d'agir d'un individu. Elle met l'accent sur la démarche de prendre des actions. Cependant, on distingue l'éthique de plusieurs notions voisines.

La morale qui relève de la conscience individuelle à vocation impérative et non pratique. Au niveau organisationnel, l'éthique nécessite, avant toute prise de décision, d'analyser attentivement le

contexte, les fondements et les conséquences de la décision. Au niveau personnel, l'éthique est considérée comme le seul mode de régulation des comportements qui provient d'abord du jugement personnel de l'individu [...] il laisse une plus grande place à l'autonomie et à la responsabilité individuelles (Girard, Diane, 2007).

En ce sens, elle se distingue de la déontologie qui renvoie à un ensemble de règles obligatoires propres à une profession, tout manquement pouvant entraîner des sanctions. Selon Fortin et Martel (1997), la compétence éthique est la capacité d'un professionnel à rendre des jugements moraux. Pour Nillès (2004), qui fait référence à l'éthique des vertus d'Aristote, il s'agit « *d'une disposition individuelle à agir selon les vertus afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée* ». Dans ce cadre, Arbouche (2008) considère que « l'éthique » et « la compétence » sont étroitement liées du fait que toute compétence possède une visée transformative qui influence les décisions de son possesseur.

Cheetham et Chivers (1996, 1998) considèrent l'éthique comme une cinquième dimension de la compétence à part entière qui s'articule avec les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les méta-compétences. Pour eux, la compétence éthique est la possession de valeurs personnelles et professionnelles déterminant l'aptitude à exercer des jugements valides dans des situations de travail (Cheetham et Chivers, 1996). Ils mettent l'accent dans leur modèle (1996, p24) sur les valeurs éthiques qu'ils classent en deux catégories : personnelles (respect de la loi, adhésion à une morale religieuse ou à un code personnel moral, sensibilité sociale et morale) et professionnelles (respect des règles de déontologie en vigueur). Cheetham et Chivers (1996) notent que les valeurs éthiques sont plus utiles lorsqu'elles sont mises en pratique.

La compétence éthique fait donc référence à la capacité d'un individu à appliquer des valeurs de façon efficace et appropriée dans un environnement professionnel. De même, Noël Lemaître et Krohmer (2010) reconnectent le concept de « compétence », défini comme une combinaison de ressources en vue de faire face à une situation donnée, avec celui « d'éthique », en intégrant les valeurs dans le système de ressources mobilisé pour conduire l'individu à prendre une décision juste. Carr (1995) et Bouchard (2002) notent qu'il ne s'agit pas du simple respect de règles ou de procédures, car l'acteur compétent n'applique pas automatiquement les règles et les procédures mais c'est celui qui sait, avec sa capacité réflexive et décisionnelle, détecter les situations singulières.

Ceci nécessite des compétences particulières de la part des entrepreneurs qui sont confrontés à des situations délicates, voire paradoxales, susceptibles de présenter des avantages et des inconvénients équivalents (Noël Lemaître et Krohmer, 2010).

Dans ce sens, Kohlberg (1964) a évalué les compétences éthiques selon les capacités d'un individu à résoudre les problèmes.

La compétence éthique, suppose alors l'association de trois facultés : différenciation, l'intégration et l'universalisation. La différenciation est la capacité à concilier les différents intérêts et les valeurs morales face à une situation donnée. L'intégration est la capacité de hiérarchiser les valeurs morales selon leurs importances et leurs priorités. Enfin, l'universalisation désigne la capacité à énoncer des principes abstraits.

Selon Reist (1986), pour prendre une décision éthique, un individu doit passer par l'enchaînement des quatre étapes présentées ci-dessous :

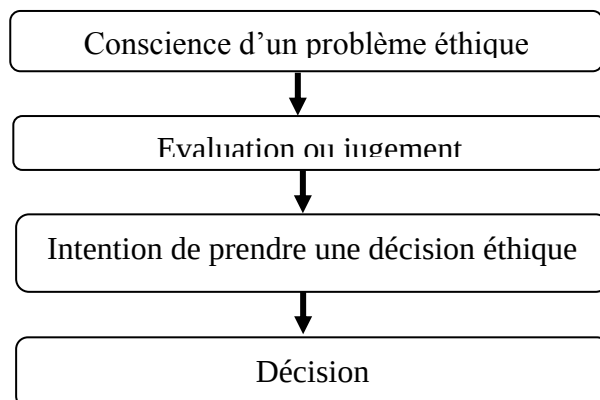


Figure 2 : Les étapes de la prise de décision éthique selon Rest (1986)

L'aboutissement à la prise de décision éthique, ne nécessite pas de la part de l'individu une pure introspection, par contre, il doit déterminer et maîtriser les outils existant au sein de son organisation. Il doit également avoir un esprit critique pour respecter l'application des règles et des procédures en vigueur (Noël et Krohmer, 2010).
Giddens (1987)

Pour conclure, on peut considérer que l'existence de la compétence éthique chez un entrepreneur est le déterminant ultime de sa réussite.

4. La compétence éthique de l'entrepreneur social

Dans les différentes définitions de l'entrepreneur social citées ci-dessus, la dimension sociale occupe une place centrale. Il s'agit de l'une des spécificités distinctives du profil de l'entrepreneur social par rapport à ses homologues classiques (a Mair et Martí, 2009).

En effet, les entrepreneurs soucieux de protéger l'environnement et de contribuer à améliorer la société sont appelés, des entrepreneurs socialement responsables, éthiques ou durables, et leurs motivations sont principalement basées sur le fait de faire une différence dans l'environnement ou dans la société (Choi et Gray, 2008).

Ces entrepreneurs sociaux adoptent le plus souvent une démarche caractérisée par une éthique et une valeur sociale tournée vers la réponse aux besoins d'un nombre croissant de citoyens à la recherche de sens et de pratiques plus humanistes (Estrin et al, 2012).

Dans le cas de l'entrepreneuriat social, la décision d'entreprendre est considérée comme une manière d'améliorer la qualité de vie des autres (Peters et al. 2009). Il s'agit de la recherche d'une amélioration pour l'intérêt collectif, et d'un gain social (Carsrud et Brannback, 2011).

Il est à noter que l'engouement de l'entrepreneuriat social en Tunisie a été remarquable juste après la révolution. Ceci explique la défaillance éthique due au système capitaliste. Ce qui justifie que les compétences éthiques sont les plus indispensables en période de crise (Van Der Yeught et al, 2012). Ces compétences permettent de « fournir des parades endogènes aux dérives d'un capitalisme dérégulé, désormais sans challenger idéologique sérieux à l'échelle planétaire » (Martinet, 2008).

Sur la base du modèle multidimensionnel sur les compétences, développé par Deist et Winterton (2005), la construction de la compétence de l'entrepreneur social, doit prendre en considération deux aspects. Le premier c'est les sept critères de la Charte des principes de l'économie sociale. Ceux-ci sont :

- 1) La primauté de l'individu et l'objectif social sur le capital;
- 2) Adhésion volontaire et ouverte;
- 3) La défense et l'application du principe de solidarité et de responsabilité;
- 4) Gestion autonome et l'indépendance des pouvoirs publics;
- 5) La plupart des excédents sont utilisés dans la poursuite des objectifs de développement durable, ou à l'intérêt général;
- 6) Le contrôle démocratique par les membres (ne concerne pas les fondations qu'ils ne sont pas membres);
- 7) La combinaison des intérêts des membres / utilisateurs et / ou l'intérêt général.

Ces critères constituent le cadre de l'existence de l'entrepreneuriat social dans l'économie, et par conséquent, ils soulignent à quel niveau l'entrepreneur social détient une compétence éthique.

Le deuxième aspect pris en considération est l'objectif principal de l'entrepreneur social. La définition d'AVICE (2007), est considérée comme la plus adaptée pour décrire en quoi consiste la compétence de l'entrepreneuriat social : « *l'entrepreneuriat social renvoie aux initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, associant une finalité sociale, une lucrativité limitée, et une gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes et l'ancrage territorial de la démarche* ».

Compte tenu de ce qui précède, la dimension éthique semble être la composante par excellence des compétences de l'entrepreneur social. Nous allons à cet égard consacrer la partie suivante à la recherche de cette dimension dans le profil de l'entrepreneur social en se basant sur une recherche qualitative qui a porté sur 12 entrepreneurs sociaux.

5. La compétence éthique des entrepreneurs sociaux tunisiens :

Afin d'évaluer le degré d'importance des compétences éthiques dans le profil de l'entrepreneur social tunisien, nous avons opté pour une étude exploratoire interprétative. Nous nous basons sur une recherche qualitative. L'adoption d'une méthode qualitative nous a semblé plus appropriée à l'étude de ce thème peu exploré. En étudiant minutieusement chaque cas, et en utilisant une méthode qualitative, il sera possible de comprendre l'importance des compétences éthiques chez les entrepreneurs sociaux.

Nous avons ainsi choisi de confronter principalement les compétences personnelles déclarées par nos entrepreneurs sociaux aux différentes dimensions de la compétence éthique développée par la revue de la littérature en matière d'éthique.

Entre Mars et Mai 2013, une série de douze entretiens semi-directifs a été réalisée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs sociaux Tunisiens dans divers secteurs d'activité et diverses régions. Ces entretiens ont été réalisés pour la plupart lors des conférences et aux Forums portant sur l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire qui ont eu lieu en Tunisie, principalement la conférence nationale du social business du prix Nobel 2006 Muhamed Yunus à l'IHEC Carthage, le Forum social mondial, et le MedESS 2013.

Il est à noter que les entrepreneurs sociaux de notre échantillon sont au stade de développement de leurs entreprises sociales. Ces entreprises se sont créées pour la plupart d'entre elles, après la révolution du 14 Janvier 2011, à l'époque où un esprit d'entreprise sociale se prépare encore en Tunisie.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau : La liste des entrepreneurs sociaux interrogés

Initiation du nom	Caractéristique de l'entrepreneur		Caractéristique de l'entreprise			Lieu de l'entretien (Mars-Mai 2013)
	Sexe	région d'origine	Date de création de l'entreprise	Statut juridique de l'entreprise	Objectifs de l'entreprise	
T.H	masculin	Tunis	2011	Coopérative	Financement solidaire des projets à forte valeurs ajoutées sociale et environnementale	MedESS
H.M	masculin	Gafsa	2012	Association	Développement scientifique et culturelle de Gafsa	MedESS
F.M	féminin	Djerba	en cours	FMI	Fiancer des projets dans les régions de Kasserine et Tataouine des jeunes chômeurs	Conférence Muhamed Yunus
M.J	masculin	Tunis	2012	SARL	Radio par et pour des personnes handicapées	MedESS
N.BL	féminin	Tataouine	2003	Entreprise individuelle	Développement du tourisme solidaire et écologique	MedESS
S.Z	masculin	Tunis	2013	Association	Incubateur social vise à assurer l'accompagnement de jeunes entrepreneurs tunisiens	MedESS
L.G	féminin	Tunis	2009	Association	Insertion social des handicapés	Conférence Muhamed Yunus
T.BM	masculin	Tunis		GDA	Le développement Socio-économique régional et la sauvegarde et la valorisation de toutes les ressources naturelles,	Conférence Muhamed Yunus
N.H	masculin	Mahdia	2012	Entreprise individuelle	Valorisation de l'artisanat via un espace de Co-crédation	Conférence Muhamed Yunus
S.ZN	féminin	Tunis	2012	Association	Mobiliser les citoyens et les impliquer dans le développement de leurs régions afin de favoriser le développement participatif	Conférence Tunisi'ARC
S.R	féminin	Tunis	2010	SARL	Crédation d'emplois aux handicapés vis une activité commerciale	Forum social mondial

Parmi les différentes techniques d'analyse qualitative, nous avons choisi d'utiliser l'analyse thématique que Deschenaux (2007) qualifie de « *polyvalente, pouvant s'exercer de manière inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes ou, encore, de manière déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié les thèmes à repérer* ». Le traitement des données ainsi que leurs analyses ont été effectués à l'aide du logiciel Nvivo 8.

6. Interprétation et discussion

A partir de l'analyse du contenu des entrevues avec les entrepreneurs sociaux, nous avons pu déterminer les différentes dimensions de la compétence éthique et par conséquent évaluer le degré d'importance de la compétence éthique chez les entrepreneurs sociaux.

En effet, les dimensions de la compétence éthique sont déterminées en fonction de la recherche de la littérature dans le domaine de la compétence et de la compétence éthique.

Les compétences éthiques des entrepreneurs sociaux tunisiens semblent être intimement liées à une motivation sociale. La motivation sociale n'est pas encore développée dans la revue de la littérature sur des compétences éthiques. Cependant, cette variable a été trouvée dans la totalité des discours des entrepreneurs sociaux suite au caractère social des initiatives, ce qui semble être logique et évident.

La motivation sociale s'attache plus au fait que l'entrepreneur cherche à agir à grande échelle, et à changer le monde, l'entrepreneur social S.T déclare : « *Ensemble, construisons un avenir meilleur ! Éducation, santé, emploi et progrès pour tous, dans une Tunisie plus saine...* »

Par conséquent, la possession des valeurs personnelles et professionnelles dans le milieu du travail paraît également comme une dimension fondamentale chez les entrepreneurs éthiques (Cheetham et Chivers, 1996). Les valeurs éthiques sont des valeurs inhérentes à l'esprit social. Elles font référence à un champ lexical vaste énoncé par les entrepreneurs sociaux « *Avoir un travail qui est en cohérence avec mes valeurs et mes principes sociaux* » ; « *la supervision au suivi et au contrôle transparent* » ; « *lutter contre l'inclusion sociale et professionnelle, d'éveiller notre citoyenneté* » ; « *avoir une vision éthique...* ». Dix entrepreneurs sur douze ont exprimés explicitement leurs valeurs éthiques en entreprenant socialement.

Pour nos entrepreneurs, la responsabilité individuelle (Girard, Diane, 2007) et le processus de la prise de décisions éthiques (Noël et Krohmer, 2010; Nillès, 2004 ; Mercier, 2000 ; Reist, 1986) semblent être des dimensions significatives de la compétence éthique des entrepreneurs sociaux. En effet, le sens de responsabilité vis-à-vis des autres et vis-à-vis du pays se montre dans dix propos des entrepreneurs sociaux.

Ces derniers montrent certaines responsabilités individuelles envers leur entourage. Il s'agit d'un comportement prosocial.

Quant à la prise de décision éthique, la gestion participative étant l'une des principales composantes de l'entrepreneuriat social, elle est le mode de gestion le plus adopté par nos entrepreneurs sociaux (Porton et Knamer, 2011). Ceci justifie que l'entrepreneur social possède un esprit critique lui permettant de prendre des décisions éthiques.

Cependant, contrairement à ce qui est noté dans la littérature, le respect de règles ou de procédures en vigueur (Carr, 1995 ; Bouchard, 2002) n'apparaît pas comme une dimension significative de la compétence éthique pour des entrepreneurs sociaux dans notre étude. Cette variable a été rarement énoncée par notre échantillon d'entrepreneurs, seulement quatre l'ont évoquée. Ceci peut être expliqué par le fait que le respect des règles est une dimension évidente pour les entrepreneurs sociaux. Leurs valeurs éthiques et sociales personnelles leur permettent la stricte application des règles et des procédures en vigueur.

En outre, l'adhésion à une morale religieuse de travail ou à un code personnel de travail (Cheetham et Chivers, 1996), n'apparaît pas également comme l'une des dimensions principales personnelles de la compétence éthique des entrepreneurs sociaux.

Le tableau suivant présente un aperçu synthétisé des résultats¹⁰⁴ obtenus dans le cadre de notre recherche :

¹⁰⁴ Les variables apparues plus que six fois dans les entrevues des entrepreneurs sociaux sont considérées comme significatives et celles qui sont apparues moins que six fois sont considérées comme non significatives.

Tableau 2 : Tableau de synthèse des résultats

Variable d'analyse	Fréquence d'apparition	Résultats
Responsabilité individuelle (Girard, Diane, 2007)	Dix	Significatif
Sensibilité sociale et morale (Cheetham et Chivers, 1996)	Neuf	Significatif
Adhésion à une morale religieuse ou à un code personnel de travail (Cheetham et Chivers, 1996)	Cinq	Non significatif
Démarche à prendre les décisions (Noël et Krohmer, 2010 ; Nillès, 2004 ; Mercier, 2000)	Dix	Significatif
Respect de règles ou de procédures en vigueur (Carr, 1995 ; Bouchard, 2002)	Quatre	Non significatif
Possession des valeurs personnelles et professionnelles dans le milieu du travail (Cheetham et Chivers, 1996)	Onze	Significatif
Motivation purement sociale (Estrin et al. 2012 ; Miquelon et al., 2011)	Douze	Significatif

Conclusion

Pour conclure, l'analyse des différentes dimensions de la compétence éthique, sur la base des entrevues avec les douze entrepreneurs, fait apparaître la compétence éthique comme une compétence indispensable dans le profil des entrepreneurs sociaux. Elle semble même être la compétence la plus importante qui distingue les entrepreneurs sociaux de leurs homologues classiques.

Comme toute étude, la présente recherche présente certaines limites dont la plus importante semble être la taille réduite de l'échantillon d'entrepreneurs sociaux interrogés puisqu'il s'agit d'un phénomène émergent en Tunisie.

Pour remédier à ces lacunes, il serait intéressant de mener une étude similaire sur un plus grand échantillon, en adoptant une approche quantitative afin d'évaluer le degré d'importance de la compétence éthique chez les entrepreneurs sociaux.

Enfin, d'autres dimensions de la compétence éthique peuvent renforcer le comportement éthique des entrepreneurs sociaux. De ce fait, il serait intéressant d'examiner d'autres variables autres que celles explorées dans la présente recherche.

Bibliographie

- Alvord, S. H., et al. (2004). "Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study." *The journal of applied behavioral science* 40(3): 260-282.
- Arbouche, M. (2008). "Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus." *Management & Avenir* (6): 115-128.
- Austin, J., et al. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?" *Entrepreneurship theory and practice* 30(1): 1-22.
- Bacq, S. and F. Janssen (2011). "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria." *Entrepreneurship & Regional Development* 23(5-6): 373-403.
- Boncler, J. and M. H. Rispal (2004). "L'entrepreneuriat en milieu solidaire: un phénomène singulier?" *Revue de l'Entrepreneuriat* 3(1): 21-32.
- Boutillier, S. (2009). "Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888)." *Innovations* 30(2): 115-134.
- Brouard, F., et al. (2010). "Entrepreneuriat social et participation citoyenne." *Canadian journal of nonprofit and social economy research* 1(1).
- Cannon (2000). "Charity for profit: how the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth." *National Journal*: 1894-1904.
- Carbonnel, A. and J. Nilles (2004). "Développement de l'éthique, engagement dans le travail et implication organisationnelle." VI e Université de Printemps de l'Audit Social, Tunis.

- Cheetham, G. and G. Chivers (1996). "Towards a holistic model of professional competence." *Journal of European Industrial Training* 20(5): 20-30.
- Cheetham, G. and G. Chivers (1998). "The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches." *Journal of European Industrial Training* 22(7): 267-276.
- Chouaib, A. (2014). "Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes." *Mondes en développement* 168(4): 43-58.
- Corner, P. D. and M. Ho (2010). "How opportunities develop in social entrepreneurship." *Entrepreneurship theory and practice* 34(4): 635-659.
- Dacin, M. T., et al. (2011). "Social entrepreneurship: A critique and future directions." *Organization Science* 22(5): 1203-1213.
- Dejoux, C. and A. Dietrich (2005). *Management par les compétences*, Pearson Education France.
- Drayton, W. (2002). "The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business." *California Management Review* 44: 120-132.
- Driver, M. (2012). "An interview with Michael Porter: Social entrepreneurship and the transformation of capitalism." *Academy of Management Learning & Education* 11(3): 421-431.
- Drucker, P. F. (1985). "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles." *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.
- Durand, J.-P. (2000). "Les enjeux de la logique compétence." *Gérer et comprendre* 62: 16-28.
- Fortin, J. and L. Martel (1997). "Enjeux éthiques de la réalité environnementale dans un contexte d'audit financier: une étude empirique." *Comptabilité-Contrôle-Audit*(2): 59-75.
- Girard, D. (2007). "Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique." *Gestion* 32(1): 101-111.
- Hentati-Khila, I. and H. Affes (2013). "L'asymétrie des compétences éthiques des auditeurs tunisiens dans le contexte post-révolution". *Comptabilité sans Frontières. The French Connection*.
- Janssen, F., B. S. (2008). "Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique." *Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 9ème CIFEPME à Louvain La- Neuve*.
- Johnson, S. (2000). "Literature review on social entrepreneurship." *Canadian Centre for Social Entrepreneurship* 16: 23.
- Kastrup, V. (2002). "A propos de l'apprentissage de la compétence éthique." *Intellectica* 35: 299-322.
- Le Deist, F. D. and J. Winterton (2005). "What is competence?" *Human resource development international* 8(1): 27-46.
- Mair, J. and I. Marti (2004). *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research*, IESE Business School.
- Mair, J. and I. Marti (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight." *Journal of world business* 41(1): 36-44.
- Manley, K. and R. Garbett (2000). "Paying Peter and Paul: reconciling concepts of expertise with competency for a clinical career structure." *Journal of Clinical Nursing* 9(3): 347-359.
- Mercier, S. (2000). "La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise." *Finance Contrôle Stratégie* 3: 101 – 123.
- Mercier, S. (2014). "Les débats portant sur la gestion de l'éthique en entreprise." *Repères* (3): 91-108.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press.
- Krohmer, C. (2010). "L'éthique est-elle (vraiment) une compétence clef des auditeurs légaux?" *Revue Finance Contrôle Stratégie* 13(4): 75-100.
- Paradas, A. (2007). "Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive." *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 20(3-4): 43-67.
- Persais, É. (2004). "Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques?" *Revue française de gestion*(1): 119-145.
- Prabhu, G. N. (1999). "Social entrepreneurial leadership." *Career development international* 4(3): 140-145.
- Prahalad, C. and G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." *Boston (Ma)* 1990: 235-256.
- Roberts, B. W., et al. (2005). "Evaluating five factor theory and social investment perspectives on personality trait development." *Journal of Research in Personality* 39(1): 166-184.

- Rouby, E., et al. (2012). "Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles." *Management & Avenir* 57(7): 37-56.
- Rouby, E. and C. Thomas (2004). "La codification des compétences organisationnelles." *Revue française de gestion*(2): 51-68.
- Rouby, E. and C. Thomas (2009). "L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques: vers une solution de gestion intégrée des compétences." *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(40).
- Sanchez, R. and A. Heene (1997). "Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition." *European Management Journal* 15(3): 303-317.
- Shaw, E. and S. Carter (2007). "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes." *Journal of small business and enterprise development* 14(3): 418-434.
- Stryjan, Y. (2006). "The practice of social entrepreneurship: notes towards a resource-perspective". Edward Elgar Cheltenham.
- Sullivan Mort, G., et al. (2003). "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation." *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing* 8(1): 76-88.
- Thompson, J., et al. (2000). "Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential." *Management decision* 38(5): 328-338.
- Thompson, J. L. (2002). "The world of the social entrepreneur." *International Journal of Public Sector Management* 15(5): 412-431.
- Van Der Yeught, C. and L. Bergery (2012). "Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable?" *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 25(3-4): 155-194.
- Van Der Yeught, C., et al. (2012). "Les compétences éthiques créent-elles de la valeur? Colloque" gouvernance et création de valeur (s)".
- Weerawardena, J. and G. S. Mort (2006). "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model." *Journal of world business* 41(1): 21-35.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited." *Academy of management review* 16(4): 691-718.
- Yeught, C. V. d., et al. (2013). "Les compétences éthiques: un déterminant du développement durable organisationnel." *Recherches en Sciences de Gestion* 96(3): 217-241.
- Zahra, S. A., et al. (2009). "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges." *Journal of business venturing* 24(5): 519-532.

COMITE SCIENTIFIQUE

EMMANUEL ABORD DE CHATILLON, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, FRANCE
ALAIN AKANNI, UNIVERSITÉ DE DAKAR, SÉNÉGAL
NEHMÉ AZOURY, UNIVERSITÉ DU SAINT-ESPRIT, KASLIK, LIBAN
OLIVIER BACHELARD, EM LYON CAMPUS DE SAINT ETIENNE, FRANCE
NICOLE BARTHE, UNIVERSITÉ DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, FRANCE
ELIE BASBOUS, UNIVERSITÉ LIBANAISE, BEYROUTH, LIBAN
LEILA BENRAISS, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX, FRANCE
CHAFIK BENTALEB, UNIVERSITÉ DE MARRAKECH, MAROC
MUSTAPHA BETTACHE, UNIVERSITÉ LAVAL, QUÉBEC
FRANCK BRILLET, UNIVERSITÉ PARIS II, 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, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE, FRANCE
MARTINE BRASSEUR, UNIVERSITÉ PARIS DESCARTES, FRANCE
ALAIN BRIOLE, UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER, FRANCE
MARIA GIUSEPPINA BRUNA, ISTECH PARIS
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-LOUIS DUBOIS, UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER 3, FRANCE
CLAIRE DUMONT, 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, UNIVERSITE D'AGADIR, EAA, 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, ESCM TOURS, FRANCE
SOUFYANE FRIMOUSSE, IAE DE CORSE, FRANCE
FRANCK GAVOILLE, ESCM TOURS
SANA HENDA, ESC AMIENS, FRANCE
MAHRANE HOFIDHLLAOUI, ESCA ANGERS
ANNABELLE HULLIN, IAE DE TOURS
JACQUES IGALENS, UNIVERSITE DE TOULOUSE CAPITOLE, FRANCE
ABDEL-ILAH JENNANE, EXPERTRH, CASABLANCA, MAROC
MICHEL JONQUIERES - IAS / ACADÉMIE DE L'ETHIQUE
MICHEL JORAS, ACADEMIE DE L'ETHIQUE, FRANCE
EMMANUEL KAMDEM, ESSEC DE DOUALA, CAMEROUN
ASSYA KHIAT, UNIVERSITÉ D'ORAN, ALGÉRIE
HERVÉ LAINÉ, ACADÉMIE DE L'ÉTHIQUE, FRANCE
HUBERT LANDIER, IGS FRANCE
PASCAL LARDELLIER, UNIVERSITÉ DE DIJON, IGS PARIS
ERICK LEROUX, IUT SAINT DENIS, FRANCE.
ZEINEB MAMLOUK, UNIVERSITÉ DE TUNIS, TUNISIE

MOHAMED MATMATI, E M GRENOBLE, FRANCE
SAMUEL MERCIER, UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE, FRANCE
PATRICK MICHELETTI, KEDGE MARSEILLE, FRANCE
VIRGINIE MOISSON, IAE DE LA RÉUNION, FRANCE
NATHALIE MONTARGOT, ESC LA ROCHELLE, FRANCE
JOAN MUNDET HIERN, UPC, BARCELONE, ESPAGNE
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 UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE
HENRI SAVALL, UNIVERSITÉ LYON III, ISEOR, FRANCE
FRANÇOIS SILVA, KEDGE PARIS, FRANCE
ALINE SCOUARNEC, UNIVERSITÉ DE CAEN, FRANCE
JEAN-PAUL TCHANKAM, KEDGE BORDEAUX, FRANCE
BRAHIM TEMSAMANI, EHECT TANGER, MAROC
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, CFFOP, PARIS II, FRANCE
SHIWEI WU, IEAM PARIS, FRANCE
ZAHIR YANAT, KEDGE BORDEAUX, FRANCE
VÉRONIQUE ZARDET, UNIVERSITÉ DE LYON III, ISEOR, France

COMITE D'ORGANISATION

CHRISTIANE DESHAIS, ESSEC BUSINESS SCHOOL, FRANCE
ANNE-MARIE FRAY, ESCM TOURS, FRANCE
FRANCK GAVOILLE, ESCM TOURS, FRANCE
ROGER-PIERRE HERMONT, IAS, FRANCE
ANNABELLE HULLIN, IAE DE TOURS, FRANCE
PATRICIA LORGEUX, ESCM TOURS, FRANCE
JEAN-MARIE PERETTI, IAS et ESSEC BUSINESS SCHOOL, FRANCE
STEPHANE RENAUD, UNIVERSITE DE MONTREAL, QUEBEC

Comité scientifique :

Emmanuel ABORD DE CHATILLON, *Université de Grenoble, France*
Alain AKANNI, *Université de Dakar, Sénégal*
Nehmé AZOURY, *Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*
Olivier BACHELARD, *EM Lyon, Campus de Saint-Etienne, France*
Nicole BARTHE, *Université de Nice Sophia Antipolis, France*
Elie BASBOUS, *Université Libanaise, Beyrouth, Liban*
Leila BENRAISS, *Université de Bordeaux, France*
Chafik BENTALEB, *Université de Marrakech, Maroc*
Mustapha BETTACHE, *Université Laval, Québec*
Franck BRILLET, *Université Paris II, 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, *Université Paris Dauphine, France*
Martine BRASSEUR, *Université Paris Descartes, France*
Alain BRIOLE, *Université de Montpellier, France*
Maria Giuseppina BRUNA, *ISTEC Paris*
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-Louis DUBOIS, *Université de Montpellier 3, France*
Claire DUMONT, *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 d'Agadir, EMEA, 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*
Sana HENDA, *ESC Amiens, France*
Mahrane HOFADHLLAOUI, *ESCA Angers*
Annabelle HULLIN, *IAE de Tours*
Jacques IGALENS, *Université de Toulouse Capitole, France*
Abdel-Ilah JENNANE, *EXPERTRH, Casablanca, Maroc*
Michel JONQUIERES - IAS / Académie de L'éthique
Michel JORAS, *Académie de l'Éthique, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC de Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Université d'Oran, Algérie*
Hervé LAINÉ, *Académie de L'éthique, France*
Hubert LANDIER, *IGS, France*
Pascal LARDELLIER, *Université de Dijon, Igs Paris*
Erick LEROUX, *IUT Saint-Denis, France*
Zeineb MAMLOUK, *Université de Tunis, Tunisie*
Mohamed MATMATI, *E M Grenoble, France*
Samuel MERCIER, *Université de Bourgogne, France*
Patrick MICHELETTI, *KEDGE Marseille, France*
Virginie MOISSON, *IAE de la Réunion, France*
Nathalie MONTARGOT, *ESC la Rochelle, France*
Joan MUNDET HERN, *UPC, Barcelone, Espagne*
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 Université d'Aix-Marseille*
Henri SAVALL, *Université Lyon III, ISEOR, France*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Aline SCOUARNEC, *Université De Caen, France*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Brahim TEMSAMANI, *EHECT Tanger, Maroc*
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 :

Christiane DESHAIS, *ESSEC Business School, France*
Anne-Marie FRAY, *ESCEM Tours, France*
Franck GAVOILLE, *ESCEM Tours, France*
Roger-Pierre HERMONT, *IAS, France*
Annabelle HULIN, *IAE de Tours, France*
Patricia LORGEUX, *ESCEM Tours, France*
Jean-Marie PERETTI, *IAS et ESSEC Business School, France*
Stephane RENAUD, *Université de Montreal, Quebec*